

*Intangibles de la empresa y eficacia sostenible*

# SIN MIEDO A LAS TURBULENCIAS



Miguel Angel Ariño

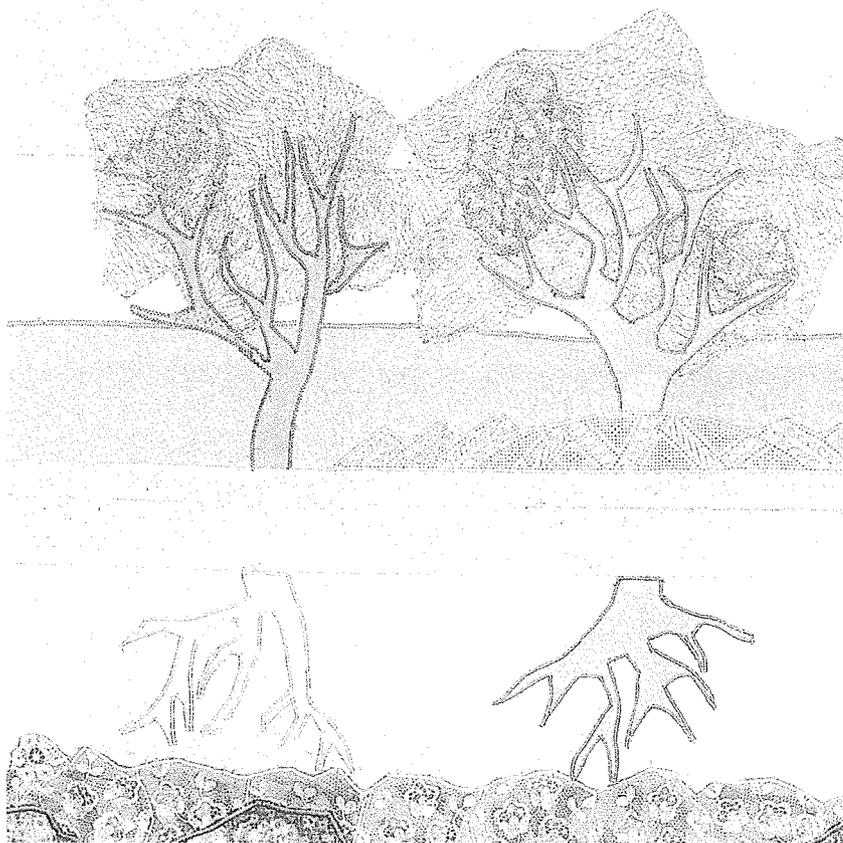
*Southwest Airlines es una pequeña compañía aérea que, como un nuevo David, ha ganado el pulso a los auténticos Goliat que compiten en el sector. Su secreto radica en tres palabras: eficacia, atractividad y unidad, parámetros que determinan la calidad de una organización y garantizan su sostenibilidad a largo plazo.*

## RESUMEN

La estrategia no garantiza el éxito sostenible de una compañía. Los parámetros de calidad de una organización son la eficacia, la atractividad y la unidad. La eficacia es la parte tangible de la organización y la atractividad y la unidad, las intangibles. Las empresas que se ocupan sólo de la eficacia y de la estrategia son muy dependientes del entorno. Tienen éxito cuando el ciclo económico es favorable y dificultades en momentos de recesión económica.

En octubre del pasado 2001, cuando la gran mayoría de las aerolíneas en el mundo anunciaban pérdidas y drásticas reducciones de plantilla y de operaciones, y cuando el sector en Estados Unidos preveía perder entre 4 y 6 millardos (10<sup>9</sup>) de dólares, **Southwest Airlines** no sólo seguía manteniendo sus vuelos llenos, sino que esperaba seguir teniendo beneficios como los había tenido siempre hasta entonces. Esta aerolínea fue creada por **Herb Kelleher** a finales de los sesenta, y, tras dificultades iniciales, se ha convertido en una estrella no sólo en el sector de las aerolíneas norteamericanas, sino en el conjunto de todas las compañías del mundo.

En el periodo 1996-2000, la acción de la compañía se multiplicó por cinco, alcanzando una rentabili-



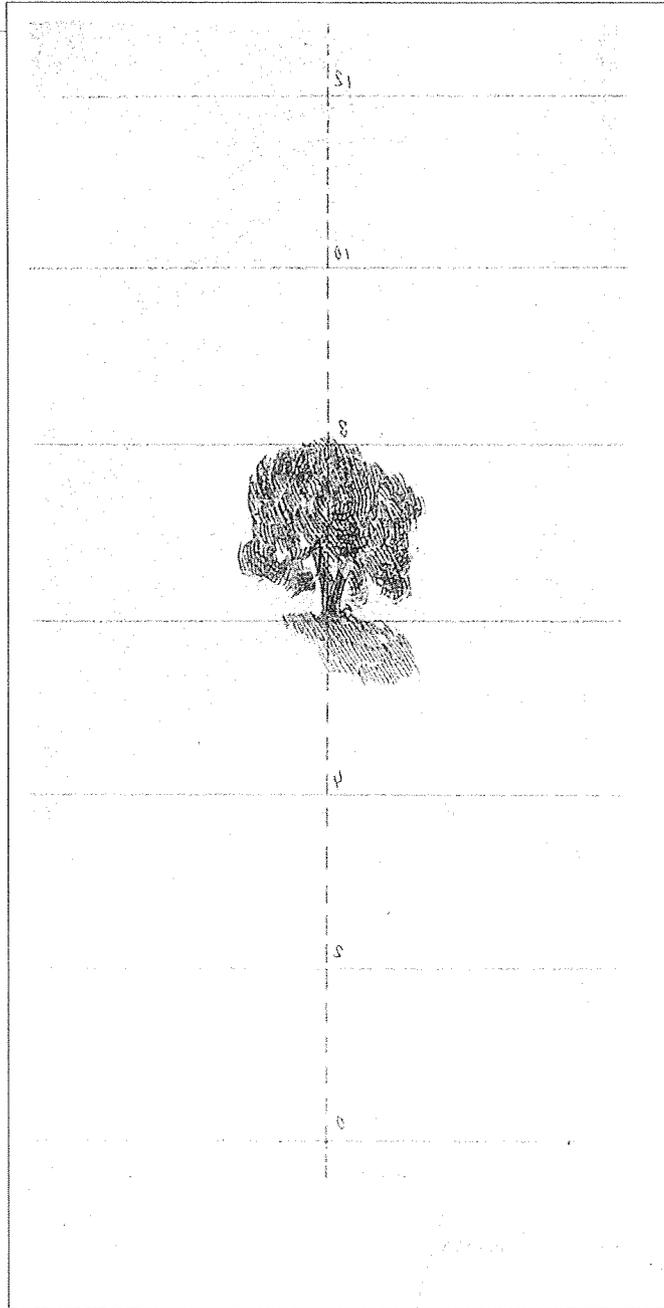
dad media anual del 38%. En octubre de 2001, su capitalización bursátil ya era superior a la del resto del sector de las aerolíneas norteamericanas. Y su rentabilidad en el periodo 1971-1992 fue la más alta de todas las compañías norteamericanas, multiplicándose el valor de su acción por 210 durante ese periodo. Este creci-

miento representa una rentabilidad media del 35% anual. Fue la única aerolínea norteamericana con beneficios en 1992, un ejercicio en el que el 40% de la capacidad del sector estaba en bancarrota.

¿Cuál es el secreto? Evidentemente, tiene una buena estrategia de bajo coste, simplicidad de las opera-

ciones y servicio al cliente. Concretamente, sólo ofrece vuelos de punto a punto sin escalas, al contrario del resto de las aerolíneas. La gran mayoría de sus rutas son cortas (en torno a una hora de duración) emplea un tipo único de aviones y no ofrece comidas en sus vuelos. Este modo de actuar facilita la puntualidad y permite que el tiempo medio que un avión esté en el aeropuerto desde que aterriza hasta que vuelve a despegar es menos de la mitad que los aviones del resto de las aerolíneas. Esta simplificación hace a la compañía muy productiva. Sus bajos costes permiten ofrecer precios muy bajos, lo que, sumado a la gran frecuencia de vuelos, hace que la demanda aumente. De hecho, *Southwest* compite más con la carretera que con el cielo.

No obstante, sólo la estrategia no garantiza el éxito sostenible de una compañía. De hecho, durante la primera mitad de la década de los noventa, otras aerolíneas, entre ellas **Continental**, intentaron copiar la estrategia de Southwest y resultó un fracaso por muchos motivos. Pilotos y azafatas no estaban dispuestos a retrasar sus comidas o a comer en un breve espacio de tiempo cuando lo exigían los servicios de la compañía. ¿Cómo es posible que no sólo esto, sino que sus pilotos también estuvieran dispuestos a cargar maletas y las azafatas a ayudar a limpiar los aviones cuando fuera necesario? La diferencia entre esta compañía y otras aerolíneas está en cómo han sido tratados los empleados a lo largo del tiempo. El grado de identificación de sus empleados con



los objetivos de la organización. ¿Cómo ha conseguido la empresa esta identificación?

Este ejemplo nos lleva a preguntarnos cuáles son los parámetros que determinan la calidad de una organización, su capacidad de alcanzar sus objetivos a largo plazo. Las investigaciones llevaron a la conclusión de que los parámetros que determinan la calidad de una organización son tres: eficacia, atractividad y unidad. Si comparásemos una organización con un árbol, el tronco y las ramas representarían la eficacia, y las raíces, su

atractividad y su unidad. La eficacia es la parte tangible y visible de la organización, y la atractividad y la unidad, valores ocultos y determinantes para su eficacia.

- **Eficacia:** es la capacidad de una organización para conseguir los objetivos propuestos. Toda organización debe tener un mínimo de eficacia ya que, en caso contrario, no conseguirá sobrevivir. El grado de eficacia depende de varios factores. En primer lugar, requiere eficiencia operativa, es decir, saber hacer bien las cosas que hace. Para lograr la eficacia, es también clave una adecuada estrategia, que debe ser coherente, y cuantas más "*actividades de refuerzo*" contenga, mejor estrategia será. Una buena estrategia debe indicar también lo que se quiere hacer y a lo que se renuncia para alcanzar el objetivo. Por razones de espacio, nos proponemos desarrollar en un artículo posterior un análisis más extenso de la eficacia de una empresa.

- **Atractividad:** es el grado de satisfacción que alcanzan los miembros de una organización por pertenecer a ella. Coloquialmente, podríamos decir que es lo atractivo que resulta pertenecer a una organización, independientemente del sueldo o de lo que de la organización se recibe. En toda organización se dan, además de unos objetivos propios, los objetivos individuales de sus integrantes.

Una organización es más atractiva cuantos más objetivos personales alcancen sus integrantes. Algunas personas trabajan en un determinado lugar (un despacho de abogados, un

hospital) por el sueldo que reciben, más que por lo que puedan aprender allí. Esto sucede, sobre todo, al comienzo de la vida laboral. En las organizaciones eficaces, lo que vincula a los miembros a la organización es lo que reciben de ella. En las organizaciones que, además de ser eficaces, son atractivas, lo que vincula a los miembros es tanto lo que reciben de la organización como lo que en ella aprenden.

- **Unidad:** el grado de identificación de los miembros de la organización con los objetivos organizacionales siempre que estos objetivos sean resolver un problema real. No hay unidad si lo que genera la identificación es el alto sueldo que se recibe en esa organización, pues en ese caso basta con encontrar una empresa donde se cobre más para dejar de estar identificado con la primera. Tampoco hay unidad si lo que identifica con la organización es lo atractivo que resulta trabajar en ella. En ese ca-

## Sólo la estrategia no garantiza el éxito sostenible de una compañía.

so, bastaría encontrar otra institución en la que las condiciones de trabajo fueran más atractivas para que disminuyera la identificación con la firma. Lo característico de la unidad es que lo que identifica a los miembros de la organización es resolver un problema real o satisfacer una necesidad real.

La pregunta que surge es qué puede hacer un directivo de una empresa para generar unidad en su organización. En función de las decisiones que tome, un directivo puede generar más o menos confianza y unidad en sus organizaciones. En la medida en que al tomar las decisiones se tengan en cuenta el efecto que tienen éstas en las personas de la organización y no solamente el que sean más o menos eficaces. En esa medida se facilitará que los subordi-

nados, al actuar, no piensen exclusivamente en los beneficios que obtienen de sus actuaciones, sino que también piensen en los objetivos de la empresa. Es, en definitiva, el cómo se valora a las personas en una organización y cómo se les tiene en cuenta al tomar decisiones lo que determinará la capacidad de un directivo para generar unidad en su organización. El que realmente existan unidad y confianza no sólo depende de las actuaciones de los directivos, sino también de que los miembros de la organización quieran realmente identificarse con los objetivos de ésta.

Al intentar maximizar la eficacia, los directivos frecuentemente tendrán que tomar decisiones que deterioren la unidad de la compañía, la confianza entre los miembros de la organización y, por tanto, estarán destruyendo las condiciones que posibiliten la eficacia futura.

Una buena estrategia garantiza, cuando las condiciones del entorno son las adecuadas, la eficacia presente de la organización pero no puede garantizar la eficacia futura. Lo que determina la eficacia futura de una organización son la atraktividad y la unidad.

Pensar que la finalidad de la empresa es maximizar los beneficios es como pensar que la finalidad del hombre es respirar. Una cosa es que el hombre, sin respirar, no pueda sobrevivir y otra que ésta sea su finalidad. Del mismo modo, es evidente que una empresa, sin un mínimo de beneficios, no puede sobrevivir, pero otra cosa es que su finalidad sea maximizar los beneficios.

La finalidad de toda empresa es ofrecer un producto o servicio que cubra una necesi-

Figura 1. Crecimiento de las ventas de distintas aerolíneas

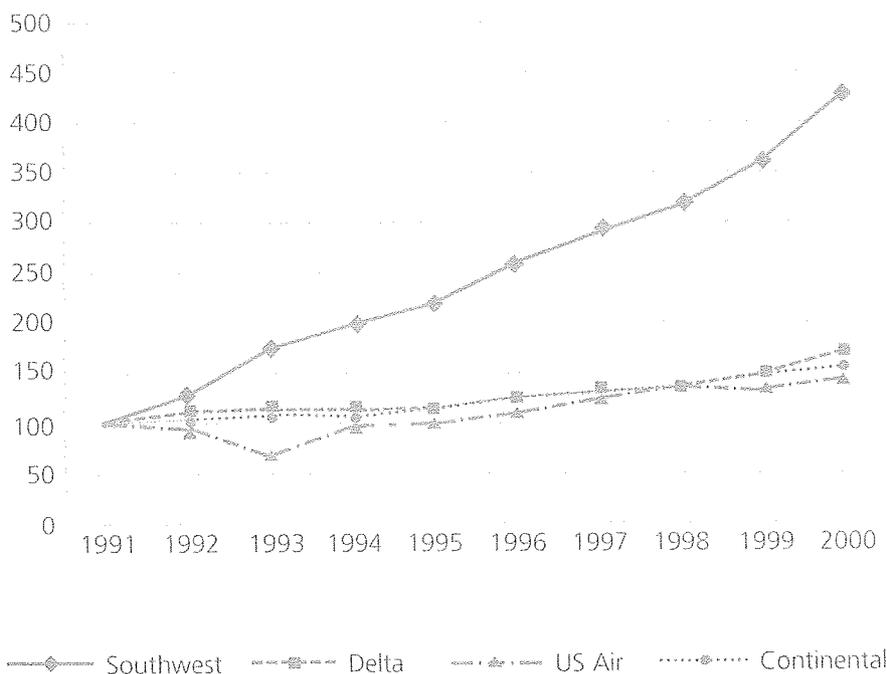
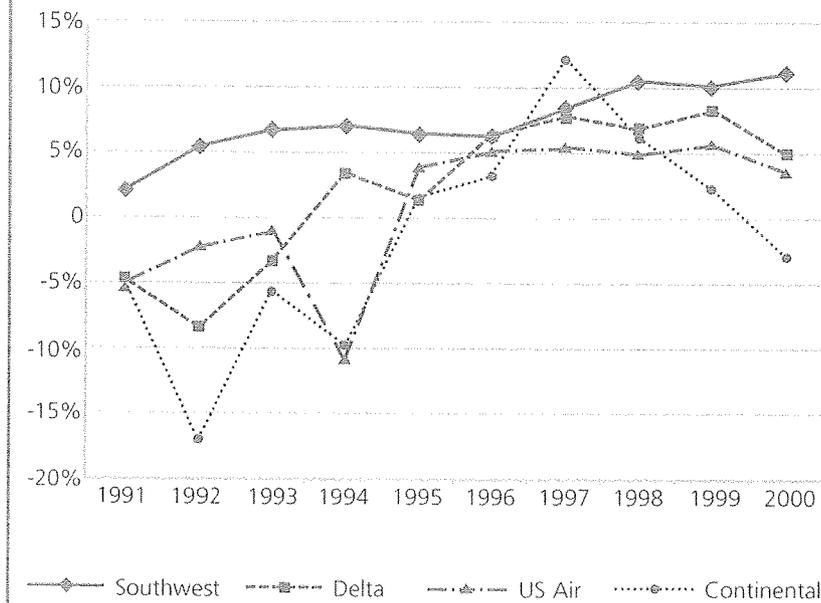


Figura 2. Beneficio neto como porcentaje de las ventas



dad, y cuanto mejor esté resolviendo esta necesidad, mejor estará la empresa cumpliendo su finalidad. Para que la empresa pueda cumplir con esta finalidad, debe preocuparse de tener el mínimo de eficacia necesaria para sobrevivir el corto plazo, y el máximo posible de unidad, que es lo que garantiza la eficacia futura. Las decisiones que destruyen la unidad, aunque generen eficacia a corto plazo, destruyen las condiciones que posibilitan la eficacia a largo plazo, pues dificultan que los miembros de la organización se identifiquen con ella.

Una empresa cuyo objetivo principal sea maximizar los beneficios o maximizar el valor de la empresa para los accionistas, es muy difícil que genere unidad. Podrá ser muy eficaz y muy atractiva pero difícilmente generará unidad; las personas podrán estar identificadas por el gran sueldo que reciben o por las muchas oportunidades de aprendizaje que allí tienen, pero no porque los objetivos en esa empresa sean satisfacer una necesidad real. El generar riqueza para personas desconocidas, ajenas y lejanas a la empresa, que con facilidad van a comprar y vender acciones de la compañía, difícilmente será algo que

ilusione a los miembros de la organización. En una situación así, el producto o servicio ofrecido es simplemente un instrumento generador de beneficios. Aunque este producto o servicio pueda satisfacer una necesidad real, ya no importa si es algo útil o perjudicial para el consumidor.

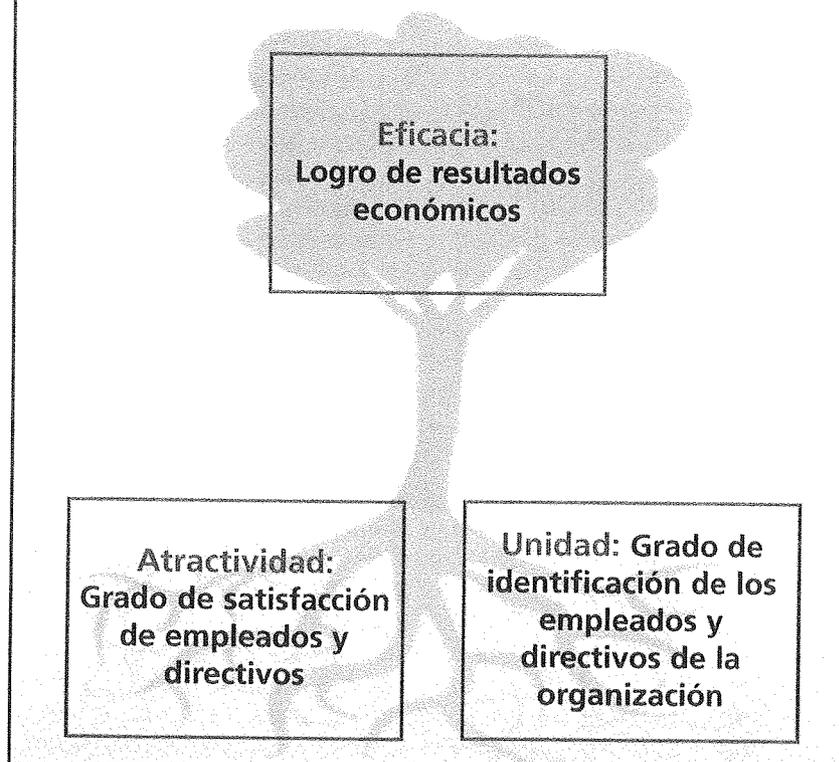
La actividad directiva que supone coordinar acciones entre personas queda reducida a una actividad técnica y a medio plazo la empresa pierde eficacia por falta de identificación de sus miembros con los objetivos de la organización. Al intentar maximizar la eficacia, los directivos frecuentemente tendrán que tomar decisiones que deterioren la unidad de la compañía, la confianza entre los miembros de la organización y, por tanto, estarán destruyendo las condiciones que posibiliten la eficacia futura. De ahí la poca racionalidad de los directivos obsesionados exclusivamente por la eficacia. Por el contrario, la preocupación por generar confianza en la organización y por identificar a las personas con unos objetivos que merecen la pena ser perseguidos, tiene como consecuencia indirecta una eficacia sostenible a largo plazo.

### ¿Qué hace Southwest Airlines?

Podemos volver a la pregunta que dejamos pendiente al principio: ¿Cómo ha conseguido Southwest esta eficacia sostenible que la hace invulnerable a los vaivenes del sector y de la economía? Concretamente, ¿cómo ha conseguido la identificación de sus empleados? Son muchos los detalles de esa compañía de los que se infiere que las personas son un valor intrínseco que marca los principios de actuación. Por ejemplo, con frecuencia su Presidente se presenta a altas horas de la noche por los hangares cuando se realiza el mantenimiento de los aviones. Una vez, incluso estuvo hasta las cuatro de la mañana acompañando a un mecánico al que se le había complicado la reparación de una parte del avión. Estas visitas pueden interpretarse de dos maneras: bien, "Ya está el jefe aquí controlando", o bien puede ser el modo que tiene el presidente de la compañía de transmitir que el trabajo de los mecánicos es vital para el buen funcionamiento de la compañía. Cómo se va a interpretar, depende de cómo actúe el presidente. Si va a controlar, enseguida se verá que está controlando. Si va a transmitir agradecimiento y apoyo, con el tiempo los empleados percibirán agradecimiento y apoyo por parte de la Dirección.

En cierta ocasión, se estaba considerando contratar un experimentado piloto. A tal efecto, éste pasó por el individualizado proceso de selección de la compañía, y finalmente, a pesar de que fueron reconocidas sus elevadas capacidades técnicas, no fue contratado. La razón fue que había sido maleducado con un recepcionista de la compañía. Con esta actuación, la dirección de Southwest comunica a toda la organización, no con discursos sino con hechos, que los empleados, no importa el nivel jerárquico que ocupen, son algo importante para la aerolínea. Es decir, que los empleados importan a la dirección.

Figura 3. Organización equilibrada



Las empresas que se preocupan sólo de la eficacia y de la estrategia son muy dependientes del entorno. Fácilmente tienen éxito cuando el ciclo económico es favorable y dificultades en momentos de desaceleración o recesión económica. Las empresas con alto grado de unidad son más independientes del entorno económico.

Es práctica habitual de Southwest que los directivos pasen un día cada cierto tiempo en un puesto de acción directa bien despachando billetes, cargando maletas o actuando de auxiliares de vuelo. Este modo de actuar comunica dos cosas. En primer lugar, que los directivos, al dirigir, están queriendo tener en cuenta cuáles son los problemas reales con los que se enfrentan los operarios de a pie. Estos problemas son algo im-

portante para la dirección de la compañía. Por otro lado, esta forma de actuar está comunicando que el trabajo de estas personas es algo que importa a la Dirección. Ni que decir tiene que en 34 años, la compañía no ha cambiado de presidente. Fue en 2001 cuando Herb Kelleher se retiró de la Presidencia.

Cuando se pretende copiar una estrategia de éxito, frecuentemente se está abocado al fracaso, como le sucedió a **Continental** y otras aerolíneas que intentaron copiar la estrategia de Southwest. Copiar una estrategia es cómo preocuparse sólo del tronco y las ramas de un árbol sin tener en cuenta las raíces. Es como copiar un cadáver.

Para que una estrategia de éxito sea viable, para que tenga vida, se re-

quiere de la organización que la implanta un grado de atractividad y de unidad (Figura 3).

Las empresas que se preocupan sólo de la eficacia y de la estrategia son muy dependientes del entorno. Fácilmente tienen éxito cuando el ciclo económico es favorable y dificultades en momentos de desaceleración o recesión económica. Las empresas con alto grado de unidad son más independientes del entorno económico. En tiempos de crisis, encuentran en la identificación de sus miembros los resortes suficientes para capearlas. Los empleados están dispuestos a hacer sacrificios para sacar adelante la compañía. Anteriormente han comprobado experimentalmente, en suficiente número de ocasiones, que la empresa se ha preocupado por ellos.

(De la Revista IESE)

### Bibliografía

- Colvin, G., "Smile! It's Recession Time", *Fortune*, Nueva York, 29 de octubre 2001.
- Gadiesh, O., y Gilbert, J. L., "Transforming Corner-Office Strategy into Routine Action", *Harvard Business Review*, Boston, mayo--junio 2001.
- Hamel, G., "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Boston, julio-agosto 1996..
- Pérez López, J. A., "Fundamentos de la dirección de empresas", Madrid, 1996.
- Peters, T.J, y Waterman, R H., "In Search of Excellence", Harper and Row, Nueva York, 1982.
- Polo, A., "Southwest Airlines se eleva sobre la crisis", *Expansión*, Madrid, 2001.
- Porter, M., "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Boston. Nov.-Dic.1996. ■

Lo que determina la eficacia futura de una organización son la atractividad y la unidad.