

## LIDERAZGO BASADO EN LOS EMPLEADOS

Hugo Urdaneta (\*)

**El Periodiquito**

Publicado en EL PERIODIQUITO de Aragua el 11 de julio de 2014

## SER EXITOSO EN MEDIO DE LA TORMENTA

En las décadas de los 70, 80 y 90 la competencia en el sector de transporte aéreo de pasajeros en los Estados Unidos era feroz. La mayoría de las aerolíneas en EE.UU, sufrían enormes pérdidas.

Debido a la competencia, las bajas de las tarifas para atraer a los pasajeros hacían que sus niveles rentables fueran mínimos. El objetivo de las empresas era poder sobrevivir, a la espera que la salida del mercado de las más débiles, les trajera mejores tiempos.

Sin embargo una aerolínea norteamericana, basada en Texas, la Southwest Airlines, no sólo sobrevivía, sino que se daba el lujo de mejorar su desempeño y aumentar sus utilidades, lo que era insólito en ese momento, en el mercado de las aerolíneas.

Un ejemplo de lo anterior, lo podemos ver entre 1990 y 1994, cuando el sector aéreo comercial perdió 12.500 millones de dólares, Southwest Airlines generó rentabilidad, compraron nuevos aviones para ampliar las operaciones y mejoraron su capacidad competitiva.

Los resultados de Southwest Airlines son envidiables. Se define como la línea aérea que lleva 38 años consecutivos dando beneficios, con el menor número de reclamaciones del consumidor desde 1987 y con el número de viajeros más grande del país (más de 100 millones de viajeros al año) y no han realizado grandes despidos en los últimos 25 años.

## LA CALIDAD Y BUEN SERVICIO ENFOCADA HACIA LOS EMPLEADOS

Cabe resaltar que la estrategia de Southwest Airlines, como compañía aérea líder en Estados Unidos no se centra en gestionar la calidad y el buen servicio de sus clientes, si no que parte de gestionar la satisfacción de sus empleados.

Este radical enfoque le ha dado buenos resultados a Southwest Airlines desde su creación hasta la actualidad; tanto es así que incluso cualquier decisión de crecimiento, reorganización, fusión, el primer factor que se analiza es el impacto en la satisfacción de los empleados.

Este enfoque de pensar primero en la gente ha configurado en Southwest Airlines una cultura corporativa muy sólida y que ha consolidado una historia de confianza a lo largo de su historia.

A diferencia de lo que establecen la mayoría de las empresas que el cliente es lo primero, para Southwest Airlines, lo primero son los empleados, y es que:

**“Si tratas bien a tus empleados, ellos tratarán bien a tus clientes y tus clientes mantendrán a la compañía a flote”**

### UNA CULTURA BASADA EN HUMOR Y LIBERTAD DE ACCION

Herb Kelleher es el principal responsable de este éxito. Kelleher fue fundador y CEO de Southwest Airlines, una de las compañías más admiradas del mundo, Kelleher creó una compañía que ganaba mientras las otras fracasaban, es un experto en liderar equipos dinámicos y crear una cultura realmente centrada en las personas.



¿Cuál es, o son los secretos para construir una organización exitosa cuidando y potenciando a los empleados?

El mismo Herb Kelleher lo explica en un excelente artículo titulado “La Mejor Lección de Liderazgo”<sup>(1)</sup>

Lo primero es que el negocio sea un ambiente informal y divertido, por eso procuran no emplear personas carentes de sentido del humor, ególatras o prepotentes. No es extraño que el día de Halloween las aeromozas van disfrazadas de

brujas, y el día de San Valentín disfrazadas de corazón, lo que hace los vuelos más agradables y divertidos.

En cuanto al control, Kelleher siempre comentaba que él no tenía el control de la empresa ni lo quería, ya que esto contradice la verdadera participación de los empleados, si los trabajadores saben lo que deben hacer y lo hacen, no se necesita controlarlos.

**“La necesidad de mecanismos de control es inversamente proporcional al compromiso de los empleados”**

### COMUNICANDOSE CON LA GENTE PARA GENERAR CONFIANZA

La política de la empresa es de permanente comunicación de la gerencia hacia los trabajadores, pero lo novedoso es que además de comunicar lo que ocurre a la empresa, en el sector y en el mercado, lo primordial es conocer los problemas que los empleados

tienen, sus inquietudes, la idea es poder ayudarlos, más que impartir órdenes e instrucciones.

Preocupándose de forma genuina de los empleados, y comunicándose de forma directa y abierta se logra generar confianza.

En una de estas reuniones se acordó a petición de los pilotos que en vez de recibir aumentos de sueldos por los próximos 5 años, querían el equivalente en participación accionaria en la empresa.

Lo que se logra con este enfoque, es que los trabajadores internalizan que la gestión de la empresa, no es sólo decisión de la gerencia en función de sus intereses.

**“No nos asusta hablar con emoción a nuestra gente, no nos asusta decirles que los queremos; porque es así”.**

#### **HACER SENTIR A LOS EMPLEADOS SOCIOS**

En materia de compensación, el ingreso es una combinación de salario más participación accionaria, de manera que todos salen beneficiados cuando el negocio crece, pero de igual forma cuando el negocio decrece todos salen perjudicados.

Una poderosa herramienta para asociar a los empleados es garantizarles el trabajo, lo que es bien difícil en el negocio de las aerolíneas. Para ello los trabajadores deben concientizar que es importante entre todos controlar los costos y que la fuerza de trabajo debe ser más pequeña y más eficaz que la de los competidores. Esto ha permitido a la empresa ofrecer boletos a un precio que los competidores no pueden competir.

“La compañía ha sabido como capear los embates económicos que golpearon a Estados Unidos para que estos no impacten negativamente en su personal”.

“En el negocio de las líneas aéreas es clave la rapidez con la que haces el cambio de pasajeros. Lo rápido que vacían un avión y lo llenan determina el éxito o fracaso del negocio. Southwest Airlines es pionera en los servicios de rotación entre la llegada de un vuelo y el embarque del siguiente destino, manteniendo sus aviones en tierra no más de veinte minutos para maximizar los beneficios. Para hacerlo muy rápido, la compañía tiene que implicar a sus empleados para que actúen de forma eficaz, comprometidos y también de forma eficiente”.

Para tener más información sobre lo que piensan y sienten los empleados, con frecuencia se mide a través de encuestas la satisfacción y el orgullo de los empleados por trabajar en la empresa.

#### **COMPROMISO MUTUO**

En las épocas difíciles es cuando el compromiso mutuo es más importante para lograr el compromiso de los empleados.

Un ejemplo fue de la sintonía entre la empresa y sus empleados, cuando debieron tomar acciones frente a las terribles consecuencias para el sector de la aviación provocadas por los atentados del 11 de Septiembre. Debido al descenso vertiginoso del uso de los aviones como medio de transporte, después de los atentados, la compañía prefirió recortar sus reservas de efectivo antes de tocar a su plantilla. Los empleados por su lado ayudaron renunciando a parte de su salario para que la empresa no perdiera competitividad o incluso pudiera fracasar.

### **ENTENDER LO QUE HACEN Y SIENTEN LOS EMPLEADOS**

Un programa muy efectivo ha consistido en que algunos días los miembros del equipo gerencial se van a ciertas áreas, y realizan el trabajo conjuntamente con los trabajadores.

Por ejemplo una vez participaron con los que transportan las maletas, hacen el trabajo con ellos y al final de la jornada realizan una sesión de análisis en donde evalúan el trabajo, las oportunidades de mejoras, las necesidades de cambio etc.

Lo poderoso de estas sesiones es que los gerentes al participar en el trabajo con los empleados, se sensibilizan y pueden entender más lo que hacen y sienten los trabajadores.

Además de entender más el trabajo y a los trabajadores, el compromiso que se genera por parte de los trabajadores es enorme.

(1) La Mejor Lección de Liderazgo. Herb Kelleher. De Líder a Líder. Granica. Argentina. 2009.

**(\*) Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.**