

## CASO DE ESTUDIO: INICIANDO UNA REVOLUCIÓN CULTURAL EN SEARS ROEBUCK

Por Ricardo Martínez Rivadeneira <sup>1</sup>

Hasta hace poco, Sears Roebuck & Co, era un imperio que abarcaba actividades tan diversas como venta al detal, bienes raíces, tarjetas de crédito, servicios de cómputo en línea y seguros. En 1992, el negocio de ventas de US \$30 billones que era el corazón de Sears registró una pérdida de US \$2,9 billones, y había quienes predecían un inminente derrumbe. La gerencia se preocupaba por los negocios secundarios (no núcleo), la infraestructura de la compañía se estaba deteriorando, y los centros comerciales no querían a Sears como inquilino por temor a que pudiera espantar el tráfico.

Entonces llegó Arthur Martínez a manejar la empresa. En su primera reunión con los ejecutivos sénior, Martínez, bosquejó las cinco prioridades estratégicas:

- Enfocarse en los negocios núcleo, donde sabemos que podemos ganar y crecer.
- Posicionar a Sears como el lugar más convincente para ir de compras.
- Empezar a enfocarse más localmente en términos de mezcla de producto y servicio ofrecido a los clientes objetivo.
- Acelerar las mejoras de costos y productividad en toda la compañía.
- Crear una nueva cultura corporativa y un conjunto de valores para conducir a Sears al futuro.

“La compañía no sabía quien quería ser y con quien quería competir”, según Martínez. Sears no sabía si quería ser un almacén de departamentos, de descuentos o especializado. La primera indicación que la gerencia no tenía la respuesta a esta pregunta vino cuando Martínez ordenó una pequeña investigación a los clientes básicos de Sears. La gerencia, quien pensaba a Sears como un almacén “tipo” fue sorprendida al comprobar que el 70% de sus compras eran hechas por mujeres.

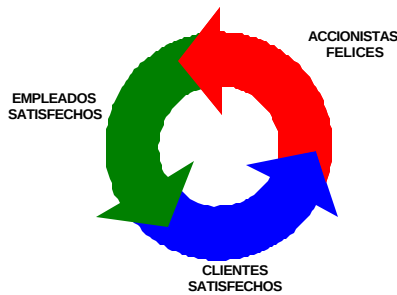
Mucho de lo que Martínez hizo para darle la vuelta a la compañía fue alrededor del flujo de caja. El eliminó 50,000 trabajos, cerró más de 100 almacenes e insistió que Sears se enfocará en sus negocios núcleo; ropa, hogar y venta de partes para automóviles. Sears además empezaba a llevar un gran nombre de marca, surtiendo ropa de alta costura frente a su tradicional imagen sencilla, y aceptando tarjetas de crédito diferentes a las suyas. Invertió US \$4 billones para renovar los almacenes. Más controvertido todavía, Martínez decidió acabar con el catálogo de Sears para terminar con una imagen americana de 100 años. La imagen estaba perdiendo US \$1.5 millones al año.

La compañía, además, revitalizó su esfuerzo de mercadeo. La campaña “la cara suave de Sears”, creada por Young & Rubicam, ayudó a “cerrar la percepción entre lo que los clientes sabían acerca de Sears y el tremendo progreso que Sears estaba haciendo”, de acuerdo a Jhon Costello, Vicepresidente de Mercadeo.

Hace un poco más de un año desde que Sears separó la última de su más grandes subsidiarias, la compañía de seguros Allstate Insurance, ahora se está dando cuenta que la suma de las partes de lo que fue Sears Roebuck es considerablemente mayor de lo que fue el conjunto. El último año los ingresos de Allstate fueron de US \$35 billones y la compañía está proyectando ingresos por US \$38 billones este año. Mejor todavía, el último año las utilidades fueron de US \$1,8 billones nunca antes vista.

Pero, “un giro financiero no es una transformación”, dice Anthony Rucci, el Vicepresidente de Administración. La transformación no está siendo medida exclusivamente en términos de utilidades o precio de la acción, es entonces con lo que la compañía llama un **Balanced Scorecard** que toma en cuenta la satisfacción del empleado, la satisfacción del cliente, y el retorno para los accionistas. **El Balanced Scorecard** busca mantener el éxito de la compañía creando lo que es esencialmente una reacción en cadena: empleados satisfechos sirven mejor a los clientes, clientes satisfechos empiezan

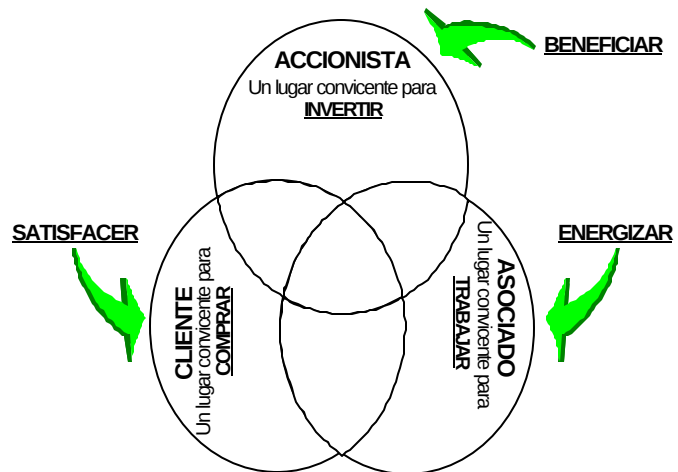
a ser clientes repetitivos, clientes repetitivos ayudan a crear mayores utilidades, mayores utilidades crean inversionistas felices.



Para asegurar que los gerentes entiendan que el éxito a Largo-Plazo está basado en la lealtad de los empleados y clientes, la compañía ha cambiado su sistema de compensación. Este año, por primera vez, solo el 50% del bono anual de cada gerente estará basado en el desempeño financiero. Mejoras en la satisfacción del cliente y del empleado determinarán cada uno el 25% del bono.

El enfoque del **Balanced Scorecard** puede ser encontrado en el reporte anual de 1995 de la compañía, "Transformando una herencia". En la cubierta está una versión concisa de la viisión de Martínez: "Haciendo de Sears un lugar convincente para ir de compras, trabajar e invertir". Al interior, varias páginas están dedicadas a "Sirviendo a nuestros clientes", "Energizando a nuestros asociados" y "Beneficiando a nuestros inversionistas".

Qué significa ser un lugar convincente para trabajar? Dice Rucci "Sears será un lugar convincente para trabajar cuando todos nuestros empleados tengan un significativo nivel de responsabilidad y autoridad, cuando tengan una genuina oportunidad para alcanzar las metas que están ayudando a colocar. Se sentirán motivados a tomar riesgos, y si cometen un error sabrán que no habrá castigos. En un lugar convincente para trabajar, las personas construirán su auto-estima para obtener personalmente niveles de desempeño y resultados que quizás nunca antes sentían que tenían la autoridad para hacerlo.



Dada la cultura de Sears cuando llegó, Martínez ha trabajado para eliminar esto. Es difícil imaginar una compañía con más amor por el papeleo y la burocracia. Quizás la decisión más profunda que Martínez tomó en términos de cultura fue una muy simple. El reemplazo 29,000 páginas de políticas y procedimientos con dos muy simples folletos, llamados "Libertades" y "Obligaciones". Dice Martínez, "Intentamos decirle a nuestros gerentes que son responsables por las libertades que tienen para tomar decisiones".

Un día Martínez nos hizo una pregunta, "Cuáles son las políticas de Relaciones Públicas?" recordó Ron Culp, el Vicepresidente de Relaciones Públicas. "Dijimos que podríamos chequear la política de la compañía en el manual de políticas y procedimientos. Todos teníamos una copia del manual. Eran 29,000 páginas de políticas. Cada vez que una nueva política reemplazaba una vieja política debería ser colocada en el manual. Así la próxima política 12.203 debería tener una política 12.203a. Martínez sintió que era un poco absurdo, y mando eliminar esto. Era muy difícil hacer una organización dependiendo de políticas, pero el libro de las libertades y obligaciones es mucho más fácil de manejar.

En el tema de las Relaciones Públicas por ejemplo, el nuevo folleto ofrecía las siguientes guías:

- Es mejor que los asociados oigan las nuevas noticias acerca de Sears de usted, no de los medios de comunicación.
- Hable honesta y rápidamente con sus asociados.

- Ayude a construir la reputación de Sears en su área. Usted es el modelo de rol local para las relaciones de la comunidad. El verdadero espíritu de Sears brilla más radiantemente a través de la comunidad y de los programas de voluntarios.
- En los temas locales, usted es el mejor orador para Sears. Desde que la información no sea competitiva o confidencial, hable honesta y abiertamente con los medios de comunicación.

La eliminación de la burocracia tuvo un efecto profundo en el departamento de Relaciones Públicas. “tiramos 12 cajas de papeles en un día”, dijo Culp. “hay información que estaba almacenada en 4 diferentes lugares, porque el manual de políticas decía que tenía que hacerlo”. Limpiamos los pisos. Hoy, la filosofía es que si alguna cosa no es esencial para el negocio de servir a nuestros clientes, la botamos. En reconocimiento al esfuerzo de eliminar la burocracia, Culp introdujo lo que él llamó el “premio a la escoba de oro”, el cual participa desde la gerencia senior hasta la secretarías. El premio se otorga a quien haya eliminado la tarea más ridícula.

Lo siguiente que la compañía empezó a cambiar fue la forma como se comunicaba con sus empleados. Los vehículos de comunicación formal con los empleados incluían una revista trimestral que tenía artículos reforzando la estrategia de la compañía al lado de los perfiles de los empleados de Sears, y un boletín de noticias semanal. La Televisión Sears, difundida por medio de televisores en los corredores y las áreas de recepción presentaba mensajes de los gerentes senior y lo más notable de las campañas publicitarias de la compañía.

“Organizamos grupos foco”, dijo Culp. “Hablamos a los empleados en cinco regiones del país. Encontramos que ellos querían saber acerca de las personas, así que destacamos a los empleados que habían hecho una contribución particular a la compañía. Encontramos que querían saber acerca de la compañía pero no desde la perspectiva de la gerencia sino de los asociados. Y encontramos que querían saber más acerca de nuestros clientes”. La publicación incluso inició hablando acerca de la competencia, con artículos que enfocaban no solamente las áreas en las cuales Sears estaba ganando sino también en las áreas donde la competencia estaba haciendo las cosas correctas. Todo esto fue diseñado para fomentar una revolución cultural, una revolución que casi todos en la compañía admitían que era necesaria.

Martínez trabajó con consultores para crear un programa que cambiara la forma en que las personas pensaban acerca de sus tareas y por último la forma como trabajaban. Los esfuerzos incluían grupos de discusión, aumentar el énfasis en entrenamiento, revisar la descripción de tareas, y una nueva estructura de compensación. Además buscaba involucrar a los empleados, solicitando sus ideas, facultándolos para experimentar.

En 1994, la compañía estableció la Universidad Sears, ofreciendo una selección integrada de programas educativos y opciones de auto-estudio diseñados para ayudar a los gerentes de todos los niveles a desarrollar sus habilidades y “llegar a ser agentes de cambio”. En el primer año de operación, aproximadamente 10,000 gerentes participaron en programas formales enseñados por sus propios gerentes de línea y consultores, y cubriendo habilidades núcleo como compras, mercadeo y gerencia humana así como también motivando a los ejecutivos a entender los negocios desde la perspectiva del cliente.

Al nivel del almacén, mientras tanto, muchos de los gerentes no sabían como operar una caja registradora, comentaba un ejecutivo senior. Eran promocionados con la base en la forma como llenaban los reportes. Y gastaban menos del 20% de su tiempo en el piso de ventas. Hoy estos mismos gerentes emplean 80% a 90% de su tiempo en el piso de ventas, y el componente administrativo de su trabajo esta continuamente reduciéndose. Por primera vez, se les pregunta por sus opiniones.

Martínez ha sido conocido por buscar opiniones de las personas. “El valor del feedback es tremendo”, dice él. “Las personas en los almacenes tienen una percepción precisa del negocio”. El agenda de tres a cinco almacenes para visitar en un mismo día.

Otra prioridad es enseñar a los asociados lo básico del negocio. Dice Barbara Lehman, quien ha estado dirigiendo la iniciativa de comunicación a los empleados, “Estamos tratando de construir un nivel de alfabetización económico para que las personas tomen decisiones correctas”.

Y ahora la compensación esta ligada a las decisiones que toman las personas. El pago por desempeño tanto a los asociados como a los gerentes. El último año, 70,000 de los 250,000 asociados de la compañía compartieron US \$7 millones de incentivos por sobrepasar un cuarto trimestre de ventas. Un programa de metas compartidas, permite a los asociados ajustar las metas de sus grupos de trabajo y compartir los ingresos resultantes, está siendo implementado en toda la compañía. DE ahí, el programa de ingreso compartido, que el último año suministró al participante, en promedio, un retorno casi del doble de la cantidad con que el o ella había contribuido.

Esto es dramáticamente diferente de lo que éramos hace cinco años” dice Ron Culp. “Ha sido una notable transformación que desató la energía que las personas de esta compañía siempre habían tenido. Hemos pasado del temor al cambio a darle la bienvenida”.

#### Fuentes:

Sparking the revolution cultural in Sears Roebuck. Reputation Management. Dec. 1996

Transforming a literacy. Annual Report 1995. Sears Roebuck.

---

<sup>1</sup> Ingeniero de Sistemas de la Universidad Piloto, Especialización en Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, Programa académico MBA del Inalde. Profesor Universidad del Rosario, Externado de Colombia, Andes y del Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Auditor de Sistemas de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Especialista en Investigación y Planeación en Concasa, Consultor especializado en Balanced Scorecard; Profesor de Control de Gestión de la Universidad de la Sabana.

Tel: 2263581

Cel: 2332417

e-mail: rmartinezr@multiphone.net.co