

## **Antecedentes de Sears**

Sears, Roebuck & Co. Es una empresa norteamericana con más de 150 años de antigüedad. Hasta la década del 80, fue la primera empresa minorista del país. A mediados de los 80, sus ingresos netos decayeron abruptamente hasta que en 1992 perdió el liderazgo del comercio minorista frente a Kmart.

Sears contaba para ese momento con una compleja estructura administrativa, que implicaba un costo de administración y venta del 30% de sus gastos totales. Las actividades logísticas se desarrollaban en forma interna a cada departamento, mediante complejos procedimientos de trabajo que debían cumplirse en forma estricta.

Algunas de las líneas de negocio de la empresa se desarrollaban en la misma forma desde hacía más de 100 años. Representaban un símbolo que, a pesar de las fuertes pérdidas que implicaban, eran fuertemente apreciados por todos los empleados. La coordinación se efectuaba básicamente a través de procedimientos estandarizados y por vías formales. De acuerdo a algunos de los empleados, el grado de trabajo en equipo era bajo, cada uno defendía los intereses de su propia unidad funcional o su propia línea de negocios.

En 1992 la situación se hizo crítica y al retirarse su Presidente, se nombró a Arthur Martínez, ejecutivo de Saks 5th.Ave7, como nuevo Presidente.

### **Arthur Martínez**

Al asumir su cargo, declaró: “La situación de la empresa es crítica y debemos hacer en un año lo que otros han hecho en 10. La empresa arrastra su tradición y no se ha decidido entre sus diversas líneas de producto. Una empresa que no tiene un objetivo claro es una empresa que tiende a desaparecer”

Durante el primer año, efectuó una reestructura que implicó la clausura de más de 100 sucursales que mostraban un bajo desempeño, eliminó líneas de negocio completas (entre ellas, el catálogo de venta por correo) y adoptó una serie de medidas comerciales tendientes a cambiar la imagen de la empresa. En lo interno, no vaciló en cambiar el equipo gerencial dejando de lado a antiguos funcionarios que no aprobaban los cambios efectuados.

Con el fin de cambiar la cultura organizacional de la firma, contrató una empresa externa como “cazatalentos” procurando identificar personas que trabajaran en otras compañías y se adaptaran al perfil deseado. En especial, manifestó que los aspectos logísticos y de distribución resultaban claves para una mejora sensible en el desempeño y planteó la contratación de un experto en logística. La empresa consultora le ofreció contratar a Gus Pagonis.

### **Gus Pagonis**

Gus Pagonis no se propuso realizar una carrera militar. A pesar de haberse enrolado en el Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de Reserva, lo que realmente deseaba era trabajar en la compañía naviera de uno de sus primos. Sin embargo, antes que fuera posible su incorporación a la empresa la misma dejó de operar y él se encontró con un título universitario en logística – y sin empleo. Solicitó entonces un cargo en el ejército profesional, que obtuvo, y se dedicó de lleno a la carrera militar.

No obstante, unos años después de su incorporación al ejército, interrumpió su carrera para obtener un Master en Administración de empresas, con especialización en logística y en investigación de operaciones.

Se reincorporó al servicio y rápidamente ascendió. Por su actuación en Vietnam obtuvo numerosas condecoraciones, incluyendo la Medalla de Honor del Ejército. En 1990 se le asignó la que sería la misión más difícil de su carrera: organizar el abastecimiento y la logística para el caso que EEUU decidiera invadir Irak. Su éxito fue una de las claves de la victoria y se le asignó la que sería su última misión, como Comandante General de la 21va. Unidad Militar, en Alemania.

Cuando anunció que pensaba retirarse del ejército, numerosas compañías le ofrecieron trabajo y él aceptó la propuesta de Sears.

### **La reacción en Sears**

Los comentarios en Sears pronto se hicieron oír, principalmente por parte de los ejecutivos más antiguos:

“Que puede aportar un general retirado del ejército, de 52 años, a nuestra organización? No la conoce y su forma de mando seguramente es distinta a la nuestra”

“Acaso proveer de tanques y municiones a los soldados se parece en algo a trasladar ropa para nuestros consumidores?”

“No podrá controlar los costos. Está habituado a que en el Estado se gasta y luego el pueblo aporta, no tiene la mentalidad necesaria para manejarse en una empresa”

“Un general tiene, por definición, un estilo autocrático. Con él será imposible trabajar en equipo”

### **Las medidas adoptadas**

Inmediatamente luego de asumir, Pagonis comunicó a todos cuál era su visión de Sears. En lo administrativo, planteó un paquete de medidas para reducir rápidamente costos de operación y efectuó una profunda reestructura de las operaciones logísticas que implicó la creación del Grupo Logístico de Sears, a cargo de las operaciones.

A dicho grupo le planteó cual creía él debía ser la estructura para el liderazgo:

1. Laboratorios para delegar y exigir
2. Conócete a ti mismo
3. Preséntate a ti mismo
4. Conoce la misión
5. Desarrolla a tus subordinados
6. Desarrolla tus herramientas
7. Aplica tus herramientas
8. Reedúcate a ti mismo
9. Personaliza el sistema.

Para resumir la esencia de un buen liderazgo, citaba a Lao-tse: “ Un líder es mejor cuando las personas apenas saben de su existencia, no tan bueno cuando las personas lo obedecen y

aclaman, peor cuando lo menosprecian. Pero de un buen líder que habla poco, cuando su trabajo ha concluido y ha satisfecho su propósito, ellos dirán: fuimos nosotros lo que lo hicimos”

Redactó la misión del Grupo, en coordinación con la misión institucional. Y planteó algunos cambios importantes.

En lo que refiere a comunicaciones, deseaba estar enterado de “todas las cosas independientemente de que se tratara”. Para esto instrumentó las siguientes técnicas:

- ✓ Tres aspectos positivos y tres negativos en todos los reportes. Pero agregando que “pienso que es de poca utilidad mencionarle a alguien que tiene problemas si a su vez no se le da una vía para solucionarlos”
- ✓ Sesiones de detección, que permitían a empleados de todos los niveles expresar sus preocupaciones
- ✓ Tarjetas 3x5, que podían enviarse por correo electrónico o escribirse a mano, en las que se remitían los problemas, en el momento que surgiese, a él y a los supervisores. Eran contestadas (también en forma manuscrita) de inmediato.
- ✓ Visitas a los departamentos, en las que se conversaba informalmente con todos los empleados, al menos una vez al mes.
- ✓ Reuniones formales, con un estricto cronograma, orden del día y un alto grado de desacuerdo, ya que no existían reuniones preparatorias ni juntas secundarias. Pero, “nadie puede decir que se ha retirado frustrado. Nadie preparó las cosas antes, los desacuerdos se resuelven en forma productiva en el momento que surgen”

Su objetivo era constituir un ambiente de apoyo al liderazgo en el que se centralizara el mando pero se descentralizara la ejecución. Se controlaban así los procesos, pero no las decisiones.

**Se solicita:**

1. Analice el estilo de liderazgo de Gus Pagonis
2. Analice la forma de comunicarse con su gente.
3. Analice la cultura organizacional de la empresa antes de la llegada de Pagonis