



El propósito de los jefes ejecutivos de ambas compañías es resolver un problema delicado: En Boeing y Starbucks, problemas diferentes pero mensajes similares

En Seattle, dos nuevos líderes se enfocan en los trabajadores de primera línea y en una vuelta a las raíces corporativas.

WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR THE WALL STREET JOURNAL

CHIP CUTLER
The Wall Street Journal



Kelly Ortberg, director ejecutivo de Boeing, quiere "un cambio cultural fundamental".

El nuevo jefe máximo de Boeing quiere que la fábrica vuelva a sus raíces de ingeniería. El nuevo jefe ejecutivo de Starbucks dice que la cadena debe adoptar sus propios orígenes como una cafetería.

El propósito de ambos ejecutivos es resolver un problema delicado: ¿cómo reactivar una compañía alicaída?

Los dos intentos de cambio de rumbo que se están desplegando al mismo tiempo y en el mismo lugar —Seattle— están atrayendo la atención de gurús de la administración y jefes ejecutivos, junto con empleados, inversionistas, bebedores de café y viajeros, todos en busca de descifrar cómo los ejecutivos van a cambiar sus organizaciones.

Los líderes asumieron su cargo con algunas semanas de diferencia. Kelly Ortberg de Boeing empezó el 8 de agosto, mientras que el primer día de Brian Niccol en Starbucks fue el 9 de septiembre. Están enfrentando problemas totalmente diferentes. (Solo Boeing, por ejemplo, tuvo un sindicato en huelga y casi agotó sus reservas de efectivo). Pero el manual para arreglar las compañías está resultando ser notablemente similar hasta ahora.

Cuando los dos jefes se dirigieron a los inversionistas y empleados en los últimos días, utilizaron parte del mismo lenguaje y pusieron énfasis en preocupaciones conocidas por todos.

"En primer lugar, necesitamos un cambio de cultura fundamental en la compañía", escribió Ortberg al personal de Boeing. Cuando Starbucks suspendió su guía financiera y dio a conocer débiles resultados para su cuarto trimestre, Niccol manifestó en un mensaje de video: "Necesitamos cambiar fundamentalmente nuestra es-

trategia reciente". Boeing se ha visto obstaculizado por problemas de calidad, retrasos en los aviones y una huelga de mecánicos que ha detenido la mayor parte de la producción. Starbucks está lidiando con largas esperas en sus cafeterías, una persistente caída en las ventas en EE.UU. y la competencia en mercados que antes eran prometedores como China.

Los ejecutivos han invocado repetidas veces los legados de sus marcas y cómo el camino por delante debería incluir una vuelta a lo que las convirtió en potencias primero que todo.

Niccol ha afirmado que Starbucks va a revisar sus precios y sus ofertas de menú, pero su mensaje principal es que la cadena se va a enfocar en mejorar la experiencia de visitar sus cafeterías.

"Tenemos que volver a esta-

blecernos como la cafetería de la comunidad", expresó.

En Boeing, Ortberg manifestó que quiere cambiar la forma en que opera la compañía, y restablecer la pericia técnica del fabricante. Ese plan incluye recortar puestos de trabajo para reducir la compañía y trabajar para recuperar la confianza.

"Nos mantendremos fieles a nuestras raíces y a los valores que definieron nuestro legado", dijo Ortberg. En forma similar, Niccol afirmó que Starbucks es fuerte cuando "permanecemos fieles a nuestra identidad central".

El hecho de que Niccol y Ortberg aún no se explayen tanto en detalles específicos es comprensible, indicó Bruce Avolio, quien está observando los intentos de cambios en Seattle desde su puesto como profesor de la Escuela de Negocios Foster de la Universidad de Wa-

shington.

"Aún es muy pronto, y en parte ese puede ser el porqué sus declaraciones son un poco generales en este momento", comentó Avolio. "No creo que tengan toda la información que probablemente necesitan para empezar a decidir: ¿cuál es la transformación estratégica?"

Ambos ejecutivos han sostenido que las soluciones llegarán cuando nos enfoquemos en la primera línea; ya sea en una planta de aviones o detrás de una máquina de café expreso.

Ortberg precisó que los funcionarios de Boeing tenían que estar en las fábricas mismas y en los laboratorios de ingeniería para entender mejor lo que está sucediendo con sus productos y empleados. Niccol pidió a la compañía que hiciera más para ayudar a sus baristas.

"Todas las personas en Starbucks tienen que esforzarse más para apoyar a nuestros equipos minoristas, se tienen que mover más rápido para responder a sus comentarios y proporcionarles lo que necesitan", indicó Niccol.

El hecho de que la retórica entre las compañías sea un poco similar no es una sorpresa para veteranos observadores de directores ejecutivos, y para aquellos que ayudan a redactar los mensajes para ellos. En los primeros días, los ejecutivos a menudo se esmeran por elogiar las fortalezas de las empresas, explicar a los inversionistas que la transformación requiere tiempo y dejar en claro que todavía están mejorando sus estrategias.

Nike, otra compañía del noroeste del Pacífico que espera un cambio, está siguiendo algunos aspectos del manual. El nuevo director ejecutivo Elliot Hill ha prometido que la marca deportiva se enfocará en su esencia: los atletas.

Cuando Nike hace eso, "creamos las exposiciones, los debates, el diálogo correcto y finalmente llegamos a las mejores decisiones; para los consumidores y nuestra compañía", manifestó Hill. El ejecutivo volvió este mes para dirigir la compañía en la que estuvo an-

teriormente durante décadas.

Hace años, los jefes decían muy poco al comienzo de sus mandatos, y se tomaban el tiempo para recorrer las operaciones y escuchar—como lo están haciendo ahora los ejecutivos de Starbucks y Boeing—sin sentir una obligación de explicar una visión más amplia y una estrategia al mundo.

"Solía haber esta cosa en que usted tenía 100 días antes de que se esperara que dijera algo significativo sobre hacia dónde quería llevar la compañía", comentó Darren Brandt, codirector ejecutivo de la firma consultora de comunicaciones Sloane & Co. "No creo que eso aún exista".

Ahora, los inversionistas y los empleados ansiosos, en particular, quieren escuchar a sus líderes antes para determinar si la empresa está tomando una nueva dirección significativa y si quieren permanecer, observó Brandt.

"Tiene que asegurarse de que su gente entiende lo que quiere hacer lo antes posible, y tiene que comunicarlo en forma mucho más frecuente", precisó.

Para abordar los problemas, Ortberg se trasladó a Seattle, donde Boeing una vez tuvo sus oficinas centrales y donde la empresa tiene fábricas que construyen sus aviones 737 y 777. Starbucks, cuando contrató a Niccol, señaló que él podría vivir en su casa en el sur de California y viajar regularmente a la oficina central de Starbucks en un jet corporativo.

Bill George, exdirector ejecutivo de Medtronic y miembro ejecutivo de la Escuela de Negocios de Harvard, quien ha escrito estudios de casos sobre Boeing y Starbucks, dijo que está impresionado de que ambos líderes hayan sido transparentes con respecto a los problemas. No obstante, los verdaderos cambios corporativos toman años, especialmente en empresas como Boeing, donde los desafíos están profundamente arraigados.

"Va a tomar tiempo", aseguró George. "Las personas son escépticas hasta que usted empieza a producir resultados".

Artículo traducido del inglés por "El Mercurio".

TIEMPO
Los verdaderos cambios corporativos toman años, asegura un experto.