Camino al olimpo: lecciones logísticas para el control de multitudes en acontecimientos urbanos

¿Cómo soporta el sistema de transporte de una ciudad el estrés de millones de visitantes adicionales con motivo de los Juegos Olímpicos? Las Olímpiadas de 2012 pusieron a prueba a Transport for London.



1 de abril de 2012

David McNeill de Trasport of London tiene ante sí la difícil tarea de organizar el desplazamiento de millones de personas que visitarán Londres durante los Juegos Olímpicos. La mejor prueba de un buen trabajo será que nadie se acuerde de él.

©IESE Business School

Si los deportes siempre han sido una fuente inagotable de inspiración para el mundo de los negocios, los Juegos Olímpicos se llevan la palma: ambición, disciplina, capacidad de superación, espíritu de sacrificio o trabajo en equipo son términos que aplican por igual a ambos mundos. Además, al igual que los atletas, los líderes empresariales rompen récords, suben el listón, salvan obstáculos y hacen todo lo posible para estar en el Olimpo de los elegidos.

Valores aparte, los Juegos Olímpicos pueden ofrecer otras lecciones a los directivos. La organización de semejante acontecimiento internacional, del que estará pendiente todo el planeta, es un inmejorable caso de estudio a nivel logístico, aunque sus responsables no acapararán los focos ni recibirán los vítores de la multitud.

David McNeill, director de Asuntos Públicos y Compromiso con los Grupos de interés en Transport for London, la empresa gestora del transporte público de la capital británica, es el encargado de hacer posible que todas las personas relacionadas con los Juegos Olímpicos lleguen a tiempo a su destino sin colapsar la ciudad. Comparada con las deslumbrantes ceremonias de entrega de medallas, su idea de lo que es triunfar se antoja ciertamente modesta. A la pregunta de cuál sería la medalla que le gustaría colgarse, responde: “El mayor logro de Transport for London sería pasar desapercibidos, que el transporte fuera algo de lo que nadie hablara o preguntara y que no tuviéramos que comparecer ante una comisión parlamentaria”.

McNeill tiene entre manos el trabajo menos glamuroso del evento, ese en el que nadie repara a no ser que algo salga mal. Y para pasar inadvertido hay que trabajar muchísimo. El éxito de los Juegos Olímpicos de Londres depende en gran medida de que este directivo y su equipo no desfallezcan en ningún momento.

Hablar con todos y de todo

Si equilibrar los intereses de las diferentes partes fuera un deporte, sin duda sería olímpico. Atletas, espectadores y medios de comunicación necesitan llegar a tiempo a los eventos, pero sin que ello trastorne el ritmo de la ciudad.

McNeill enfoca este reto con una gran naturalidad. “Si te lo tomas como un conflicto entre la demanda normal de Londres y la de los Juegos y, por tanto, como un ejercicio de resolución de conflictos, no tardarás en verte en apuros”.

En su opinión, los itinerarios olímpicos no tienen por qué entorpecer la vida cotidiana de los

©IESE Business School

londinenses, ni el tráfico habitual impedir un desarrollo eficiente de los Juegos. La mejor manera de evitar estos conflictos es precisamente hablar con todos los grupos de interés: “hemos de explicarles cómo pueden seguir con su vida normal: ir y volver del trabajo, las compras, la entrada y salida de mercancías”.

Las buenas conversaciones siempre llevan a sitios insospechados. Por ejemplo, “Transport for London está recopilando mucha información sobre las funerarias del este de Londres y los establos que suministran los carros típicos de los cortejos fúnebres del East End. Lo que menos necesitamos es que un funeral con caballos ocupe la red viaria olímpica el día de la final de los 100 metros”.

Hay muchos elementos a tener en cuenta en la logística, algunos tan sorprendentes como la distribución de metadona entre las farmacias del centro de Londres, el transporte de efectivo o la entrega del correo en el palacio de Westminster, la sede del Parlamento. “Se trata de salir de la oficina y hablar con todas esas comunidades, organizaciones y negocios que podrían verse más o menos afectados. Es un ejercicio logístico fundamental. Has de asegurarte de que todos reciben la ayuda necesaria para dar con la solución adecuada. De ese modo, evitas los conflictos”.

Importancia de la idiosincrasia local

Suelen existir muchas diferencias sociales, culturales y políticas entre las diferentes ciudades olímpicas, por lo que analizar experiencias anteriores tiene sus limitaciones. En el caso de Londres, por ejemplo, su cultura social y política está a años luz de la de Pekín.

No hay que perder de vista el característico individualismo británico: “Incluso con la mejor intención del mundo, si les dices a los londinenses que no hagan algo, ten por seguro que lo harán”. Para McNeill, la clave es transmitir un mensaje que destaque las ventajas para el ciudadano. La retórica debe apelar al sentido común y la libertad de los londinenses.

Como cada sede de los Juegos es diferente, “el plan de transportes debe reflejar las condiciones, cultura y ambiente locales, o sea, aceptar que los retos variarán de una ciudad a otra”.

“En otros países con una sociedad más uniforme, la gente está dispuesta a hacer lo que les digan. En ese tipo de culturas, la gestión de los desplazamientos es más fácil, ya que las autoridades pueden prohibir la circulación de coches algunos días o cerrar las fábricas durante una semana. Es algo que jamás podríamos hacer en Londres”, explica McNeill.

©IESE Business School

Decisiones inteligentes

Uno de los rasgos distintivos de la organización de los Juegos Olímpicos de Londres es la innovación tecnológica: “Transport for London ha sido pionera en la tecnología de planificación de los desplazamientos y la integración de las nuevas tecnologías en nuestro servicio a los usuarios”.

Ya hace tiempo que es posible planificar con antelación los desplazamientos en las ciudades y mirar datos y mapas gracias a las nuevas tecnologías. Pero, como apunta McNeill, los dispositivos móviles, la navegación por satélite y los mapas de calor han supuesto avances muy importantes.

Poder ver qué ocurre en la red en todo momento y planear rutas alternativas, todo ello con los teléfonos inteligentes y en tiempo real, está transformando la forma en que nos desplazamos. Por ejemplo, los conductores pueden calcular distancias y prever tiempos de viaje.

Además, Transport for London cuenta desde 2003 con Oyster, un sistema de tarjetas electrónicas sin contacto. Aunque otras ciudades lo introdujeron antes, el sistema de Londres se considera uno de los mejores del mundo. Gracias a la tecnología RFID (Identificación por Radio Frecuencia), los usuarios pueden cargar la tarjeta con dinero y validar el pago correspondiente acercándola a un lector electrónico cada vez que entran en la red de transporte.

Este sistema acelera el flujo de usuarios y reduce las colas y la necesidad de pasar por taquilla. Y, lo que es más importante: la lectura electrónica de cada viaje permite un análisis de datos increíblemente sofisticado. Las autoridades del transporte conocen hasta el más mínimo detalle del uso de la red en tiempo real: cuándo se efectúa, en qué medio de transporte, las etapas de cada itinerario, etcétera.

A pesar de la ayuda de las nuevas tecnologías, existen ciertas dudas sobre la capacidad del sistema de transporte londinense para soportar el mayor número de usuarios de su historia. Pero McNeill trata de disiparlas afirmando que el volumen total no es el problema, sino cómo se desplazan todos esos usuarios por las distintas áreas del sistema y en qué momento del día lo hacen.

En este sentido, el directivo de Transport for London explica que disponen de “muchísima información sobre lo que ocurre en un verano normal, así como sobre las pautas de los

©IESE Business School

desplazamientos a y desde el trabajo y el uso de los centros de ocio”. De ese modo, el equipo de McNeill ha podido “prever mejor las necesidades de transporte durante los Juegos Olímpicos”.



Plan de contingencia

Además de facilitar la proyección y el mapeado de la demanda de desplazamientos, los datos han ayudado a los organizadores a elaborar un plan de contingencia. Londres es de por sí una ciudad inmensa y muy concurrida, con enormes necesidades de gestión. Los Juegos, que se prolongarán durante varias semanas (primero los Olímpicos y después los Paralímpicos), pondrán a prueba la capacidad del sistema y su elasticidad ante tanta presión.

El equipo de McNeill ha realizado numerosos ejercicios de modelización y planificación de escenarios, que contemplan todo tipo de eventualidades, desde incidentes de seguridad a fallos de señalización o incendios en la red viaria. En uno, por ejemplo, trabajaron con la

©IESE Business School

hipótesis de que el Strand, una de las arterias de la ciudad, sufría un colosal incendio que causaba el caos circulatorio.

“Muchas de estas situaciones no precisan tanto un plan como la integración de las operaciones con la policía, la seguridad y otras áreas gubernamentales, así como con los proveedores de servicios”, explica McNeill.

Inteligencia transcultural

La gestión de la presión añadida que suponen los visitantes extranjeros para el sistema de transporte es un problema relativamente fácil de resolver en opinión de McNeill: “En gran parte se trata de ayudarles en los accesos. Los que desconozcan el funcionamiento de las tarjetas Oyster intentarán meterlas en la ranura en lugar de acercarlas al lector, lo que puede ralentizar el acceso. Por eso habrá orientadores en las estaciones y paradas de autobús”.

Más complicadas de gestionar pueden ser las peculiaridades culturales británicas. Por ejemplo, a los británicos les encanta hacer cola. Y también protestar cuando alguien se la salta: “Es algo muy importante para nosotros. En la estación de Canary Wharf, por ejemplo, se puede ver como los usuarios hacen cola de forma ordenada en las horas punta. Nos sale de dentro”.

Durante los Juegos será necesario gestionar bien las colas, sobre todo cuando haya niños, discapacitados y personas en silla de ruedas, pues todo el mundo intentará subir a trenes y autobuses al mismo tiempo. Para ello será imprescindible una buena señalización: “Tenemos herramientas online, muchas de las cuales están disponibles en varios idiomas. El mapa del metro, todo un clásico del diseño, es muy fácil de leer. Además, hemos editado versiones adaptadas a otros alfabetos”.

De todas formas, lo importante es que la señalización sea intuitiva. No se trata tanto de utilizar muchos idiomas como de ofrecer indicaciones visuales que todos los usuarios puedan entender. Después de todo, Londres es una de las ciudades más multiculturales del mundo, ya que en ella conviven entre 300 y 500 lenguas, además de 200 grupos culturales.

Además de multiculturales, los londinenses son capaces de reaccionar ante los imprevistos: “Conocen las carreteras, el sistema público de transporte y las rutas alternativas. Saben qué hacer cuando hay una interrupción del servicio en una línea de metro o cuando una estación está cerrada”. Por todo ello, y a pesar de la llegada de cuatro millones de personas, que se sumarán a los casi ocho millones que viven en la ciudad, McNeill cree que los londinenses

©IESE Business School

aguantarán el tipo.

La peor pesadilla

Aunque parezca mentira, lo que más teme el directivo no es que la línea Jubilee deje de funcionar medio día o los problemas de tráfico: “Mi peor pesadilla, lo que no me deja dormir, es que nos quememos. Es un riesgo al que nos exponemos todos”.

McNeill explica que su equipo lleva un ritmo frenético en los preparativos. Y cuando los Juegos empiecen, no podrán bajar el pistón: “Muchos están cansados. Las posibilidades de que se tomen unas vacaciones antes de los Juegos son muy limitadas, y va a ser un no parar hasta que terminen. Me inquieta que algún miembro clave de mi equipo caiga enfermo por fatiga o uno de esos resfriados que se convierten en una baja de tres semanas”.

La principal preocupación de McNeill como directivo es la salud y moral de su gente: “Es de vital importancia que estén contentos y sanos y descansen razonablemente durante todos estos meses tan duros de trabajo”.

©IESE Business School



El arte de conciliar distintos intereses

Por David McNeill

Después de la universidad me especialicé en lobbying y asuntos públicos. He trabajado en campañas monotemáticas, grupos de defensa de los consumidores y servicios legales. Antes de incorporarme a Transport for London, fui director de Prensa y Asuntos Públicos del Arts Council (Consejo de las Artes británico)".

En esos puestos aprendí todo lo que has de hacer para que el mensaje que quieres transmitir llegue a agencias, organizaciones y políticos, lo que me viene muy bien ahora, ya que mi trabajo consiste en tratar con los grupos de interés de Transport for London, desde asociaciones de discapacitados hasta la Confederation of British Industry (la patronal británica).

Básicamente, en la organización de los Juegos se trata de que la gente haga las cosas de

©IESE Business School

manera diferente y de facilitarles todo el proceso. Y, en esencia, eso es lo que llevo haciendo desde hace 25 años.

Para cambiar la manera de pensar y planificar de la gente, has de convencerles y dotarles de las herramientas que necesitan para que hagan lo que quieres.

Y no basta con centrarte en los casos más evidentes o dar prioridad a las grandes organizaciones. Has de pensar en todas las comunidades que podrían verse afectadas por los cambios que propones y después ir y hablar con ellas. Esto exige una "mente de colmena", una conciencia o inteligencia colectiva parecida a la de los *borg* de *Star Trek*, pero buena, no mala.

Artículo escrito por Lydia Smears, antigua editora adjunta de *IESE Insight*. Este artículo se publicó originalmente en la revista *IESE Insight (núm. 13, segundo trimestre de 2012)*.

©IESE Business School