

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

**Estudios con reconocimiento de Validez Oficial por Decreto presidencial
del 3 de abril de 1981**



**“LA PRÁCTICA DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA TRANSFORMAR
VALORES EN ACCIONES Y VISIONES EN REALIDADES: GORDON
BETHUNE”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
Presenta
PABLO CÉSAR JIMÉNEZ RUANO

Asesor: Roberto Sánchez De la Vara

**Lectores: Jorge Smeke Zwaiman
Rocío Gutiérrez Fernández**

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
“LA PRÁCTICA DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA TRANSFORMAR
VALORES EN ACCIONES Y VISIONES EN REALIDADES: GORDON BETHUNE”

PABLO CÉSAR JIMÉNEZ RUANO
No. de cuenta: 93482-9

Maestría en Administración
Abril 2012

INDICE

1. Justificación.....	4
2. Análisis de los hechos y definición del problema.....	5
3. Marco teórico.....	11
4. Diagnóstico.....	16
5. Análisis FODA.....	17
6. Marco de aplicación y fundamentación de la solución elegida.....	19
7. Conclusiones.....	22
8. Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31
Anexo 1.....	32

1. Justificación

Estrategia, liderazgo y comportamiento organizacional son los temas centrales sobre los que se analiza este caso y desarrolla este trabajo para titulación de la maestría en administración. Además de que son temas fundamentales del plan de estudios de esta maestría, son conceptos que se ejemplifican claramente y ejecutan con éxito en este caso.

Gordon Bethune y el regreso de Continental Airlines, es un caso respecto a una empresa que está en malas condiciones, a punto de la quiebra y es transformada drásticamente por un nuevo Director. Es un caso que muestra un liderazgo inspirador que produce resultados extraordinarios, desde el diagnóstico de la situación cuando Gordon Bethune tomó la Dirección, así como planeación y estrategia para alcanzar sus objetivos, hasta la motivación de sus equipos de trabajo y organización en general.

El análisis de este caso muestra cómo los líderes movilizan a otros a querer hacer cosas extraordinarias en la empresa. Es acerca de las prácticas de planeación, estrategia, liderazgo y motivación que utilizó un Director General (CEO) para transformar valores en acciones, visiones en realidades, obstáculos en innovaciones, separación en solidaridad, y riesgos en recompensas. Es acerca de cómo se creó un clima laboral en el cual la gente transformó los retos y adversidades en logros y éxitos.

El caso original “Gordon Bethune y el retorno de Continental Airlines” abarca hasta principios de la década de los 2000’s, sin embargo, para fines de este análisis, se incluye la historia de Continental hasta 2011.

2. Análisis de los hechos y definición del problema

2.1 Breve historia de Continental

Continental Airlines fue fundada hace más de 70 años por Walter T. Varney y su socio Louis Mueller como Varney Speed Lines. El 15 de julio de 1934, esta precursora de Continental realizó su primer vuelo en una ruta de 530 millas desde Pueblo, Colorado a El Paso, Texas con escalas en Las Vegas, Santa Fe y Albuquerque, Nuevo México. El mismo año, Varney cedió el control a Mueller.

En Julio de 1936 Mueller vendió el 40 por ciento de la nueva compañía a Robert F. Six, quien estuvo a cargo de ella por más de 40 años. El 1 de julio de 1937 Robert F. Six cambió el nombre de la compañía a Continental Airlines. En Octubre de 1937 Robert F. Six trasladó las oficinas centrales de Continental desde El Paso a Denver.

Continental presentó una nueva identidad corporativa en 1968, una insignia rectangular que representaba la estela de los aviones jet en un esquema de color anaranjado, rojo y dorado.

En Julio de 1963 Continental trasladó sus oficinas centrales a Los Ángeles. Durante la Guerra de Vietnam, Continental transportó tropas estadounidenses a Oriente. El mapa de ruta de Continental experimentó un crecimiento significativo en la década de 1970. Para Continental, la expansión más significativa fue la aprobación del presidente Carter de una nueva ruta desde Los Ángeles a Nueva Zelanda y Australia en 1977.

La liberalización de la industria de la navegación aérea en 1978 dio comienzo a más de una década de turbulencia para Continental. El 31 de octubre de 1982, la aerolínea se fusionó con Texas International, dirigida por Frank Lorenzo (aunque

conservó el nombre Continental), y se abocó a ofrecer servicios a Norteamérica y Sudamérica, Asia y Australia con una flota de 112 aeronaves.

El 23 Septiembre de 1983 Continental presentó una demanda para reorganizarse bajo el Capítulo 11 del Federal Bankruptcy Code (Código de Bancarrota Federal). La reconstrucción de la compañía comenzó inmediatamente y, a finales de 1984, Continental registró ganancias de \$50 millones (USD). El 30 de junio de 1986 Continental salió del Capítulo 11 y el 1º de febrero de 1987 se convirtió en la tercera aerolínea más grande de Estados Unidos con la consolidación de Frontier, People Express y New York Air.

El aumento en los costos del combustible debido a la invasión iraquí en Kuwait generó una segunda declaración de bancarrota de Continental el 3 de diciembre de 1990 pero resurgió en 1993 con una inversión de 450 millones de dólares de Air Partners/Air Canada.

Tras los ataques terroristas en Nueva York, Washington, D.C. y Pennsylvania del 11 de septiembre de 2001 Continental trabajó arduamente para hacer arreglos especiales para los pasajeros afectados por los acontecimientos del día, mantenerlos informados con las noticias de vuelos, ofrecerles reembolsos y exenciones por cambios de vuelo, y más. Además, lanzó una agresiva campaña de comunicación de empleados para actualizarlos a medida que surgían noticias. Después Gordon Bethune, Presidente del Consejo de Administración y Director Ejecutivo, y Larry Kellner, Presidente, optaron por renunciar a toda su remuneración durante el resto de 2001. El 31 de octubre anunció ganancias en el tercer trimestre, a pesar de los ataques terroristas.

En Junio de 2008 Continental Airlines y United Airlines anunciaron un marco de acuerdo que vincula sus redes mundiales y servicios para beneficiar a sus clientes, y crear oportunidades de ingresos, reducción de costos y otras eficiencias. Además, Continental planea unirse a United en la Star Alliance, la alianza de aerolíneas más completa del mundo.

En Julio de 2010, Continental y United, en comunicados a sus empleados, anunciaron la selección del nuevo equipo directivo de alto nivel de la aerolínea combinada, bajo el control directo de Jeff Smisek, que fungiría como Presidente y Director General.

En Octubre de 2010 United Continental Holdings, Inc., anteriormente UAL Corporation, anunció que una filial de propiedad total se fusionó con Continental Airlines, Inc., y que Continental Airlines y United Air Lines, Inc. eran entonces filiales de propiedad total de United Continental Holdings, Inc., para crear una aerolínea global de talla mundial. El Departamento de Transporte (DOT) de Estados Unidos propuso otorgar inmunidad antimonopolio que permitiría a United Airlines y Continental Airlines ampliar su relación de alianza, lo que tendría como resultado más competencia, más opciones de tarifas y horarios y servicios mejorados en destinos transpacíficos.

Hoy en día United Continental Holdings, Inc. es la “holding” para United Airlines y Continental Airlines. Con más de 80,000 empleados a nivel mundial, es una compañía comprometida con ser la aerolínea por la cual los clientes quieren volar y en dónde los empleados quieren trabajar. El corporativo y las oficinas centrales están en Chicago pero mantienen una fuerte presencia en Houston. Ver Anexo 1.

United y Continental continuarán operando por separado bajo United Continental Holdings, Inc. hasta que reciban el certificado de operación unificada de la Federal Aviation Administration, el cual esperan recibir a finales de 2011.

2.2 Hechos

Muchos problemas financieros y operativos, tenían a la compañía Continental Airlines en serios problemas a finales de 1994 cuando se nombra a un nuevo Director de Operaciones, Gordon Bethune quien venía de Boeing. En enero de 1995 el entonces recién nombrado Presidente y Director General de Continental,

Gordon Bethune, presentó el plan Go Forward de cuatro puntos, diseñado para mejorar el desempeño operativo de Continental y el ámbito laboral de los empleados, y para lograr una rentabilidad continua. La época de Bethune como Director es la esencia del estudio de este caso.

El plan “Go-Forward” consistió básicamente en 4 grandes partes:

- Vuele para ganar
- Financie el futuro
- Que la confiabilidad sea una realidad
- Trabajando juntos

Entonces, inicia un cambio dramático en la compañía a raíz de la llegada de Bethune:

El 18 de julio de 1995 Continental anunció la ganancia trimestral más importante en su historia hasta ese momento y de agosto a noviembre de 1995 Continental obtuvo por cuatro meses consecutivos el primer lugar en el manejo de equipaje a nivel nacional, entre las diez aerolíneas estadounidenses más grandes, según el Informe al consumidor de transporte aéreo mensual del Departamento de Transporte. En diciembre de 1995, Business Week Magazine designó a Continental la mejor acción de la Bolsa de Valores de Nueva York del año. Las acciones ordinarias Clase B de Continental aumentaron desde \$6.50 (USD) por acción a principios de enero hasta \$47.50 (USD) en diciembre. Continental finalizó el año 1995 con la ganancia anual más importante en sus 61 años de historia hasta ese momento (\$224 millones (USD)). Además, para el cuarto trimestre de 1995, la aerolínea era la número 1 en desempeño de horarios, en manejo de equipaje y la segunda en recibir menos quejas.

En enero de 1997 fue nombrada Air Transport World Airline of the Year (Aerolínea Mundial de Transporte Aéreo del año 1996). Para enero de 1998 anunció su ganancia anual récord hasta ese momento de \$640 millones (USD) en 1997 y anunció un plan para formar una alianza global estratégica con Northwest Airlines.

En abril de 98 National Airline Quality Rating calificó por segundo año consecutivo a Continental como la aerolínea que demostró haber implementado más mejoras. Para agosto de ese mismo año los resultados del estudio de satisfacción del consumidor de J.D. Power Customer calificaron a Continental como la mejor en muchas categorías fundamentales, a pesar de obtener una segunda posición en la clasificación general.

El 8 de abril de 1999 Gordon Bethune fue nombrado uno de los 50 mejores Directores Generales en Estados Unidos por la revista Worth. Bethune obtuvo la sexta posición entre los ejecutivos empresariales. El 18 de julio de 2000 Continental Airlines anunció ganancias líquidas trimestrales récord por acción de \$2.46 (USD), antes de los cargos extraordinarios. Esto constituyó el 21° trimestre rentable consecutivo y las ganancias líquidas más altas por acción en la historia de la compañía.

El 26 de septiembre de 2000 Continental Airlines fue nombrada la principal aerolínea con sede en Estados Unidos en la lista de Compañías más admiradas del mundo de la revista Fortune. Continental obtuvo la tercera posición en general en la categoría Aerolíneas mundiales más admiradas y en diciembre de ese mismo año, por tercer año consecutivo, fue nombrada una de las "100 mejores compañías para trabajar" por la revista FORTUNE en un estudio realizado en conjunto con el Great Place to Work Institute de San Francisco. Continental subió al número 18 en la lista de la clasificación, donde el último año ocupaba el puesto número 23.

El 16 de enero de 2004 Continental anunció que Gordon Bethune, Presidente del Consejo Administrativo y Director Ejecutivo, optó por jubilarse a partir del 31 de diciembre de 2004, y que sus cargos serían ocupados por Larry Kellner, Presidente y Director Operativo. El 23 de febrero de ese mismo año la revista FORTUNE nombró a Continental como la aerolínea internacional número uno en su lista anual de las compañías estadounidenses más admiradas, y por quinto año consecutivo como la número dos entre todas las aerolíneas.

Tras la salida de Bethune, regresan los problemas a Continental: El 20 de abril de 2006 Continental anunció pérdidas netas de 66 millones de dólares (pérdida diluida de \$0.76 (USD) por acción) en el primer trimestre de 2006, incluida una pérdida neta por partidas especiales de 20 millones de dólares. Excluyendo las partidas especiales, Continental registró pérdidas netas de 46 millones de dólares (pérdida diluida de \$0.53 (USD) por acción) en el trimestre.

Sin embargo más adelante nuevamente empieza a mejorar. El 6 de diciembre de 2007 Continental superó a todas las demás aerolíneas estadounidenses al ser elegida "Mejor aerolínea para viajes en Norteamérica" en la encuesta "Lo mejor en viajes de negocios" realizada en 2007 entre los lectores de la revista Business Traveler y el 11 de marzo del siguiente año, por quinto año consecutivo, Continental fue designada la mejor aerolínea en la lista anual de "Compañías más admiradas del mundo" de la revista FORTUNE para la industria de las líneas aéreas. Continental también fue clasificada en la posición 41 en la lista "Las 50 principales empresas globales más admiradas" de la revista FORTUNE, que clasifica compañías de una extensa variedad de industrias. Continental fue la única aerolínea estadounidense de pasajeros en la lista "las 50 principales".

3. Marco Teórico

3.1 Que afecta el clima laboral

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional y el gran problema que está afectando a la empresa es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Los conflictos entre departamentos son percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, ya que al estar en conflicto la Dirección por consecuencia se refleja en los mandos medios y operativos.
- El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico y de esto se desprende la ineficiencia de muchos de los trabajadores.

3.2 Los principales factores que afectan el clima organizacional

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Tales variables, son:

- Las características individuales son:
 - los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo:
 - son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo:
 - son los factores del ambiente laboral del individuo, factores que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

Ahora bien, el conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal. Por lo que cabe decir que una de las variables que afectan a los empleados de esta empresa es la desmotivación y las características de la situación del trabajo, ya que como se vio con anterioridad los conflictos están a la orden del día y no hay motivadores para el personal.

3.3 Estrategia

Para una empresa, la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. La estrategia también puede considerarse la elección de las formas de competir: dónde, cómo, cuándo y con quién competir.

Una estrategia consiste en un conjunto integrado de opciones, pero no es una misma respuesta para cada elección que un ejecutivo toma. La misión y los objetivos de una compañía guían la estrategia. Por ejemplo, el objetivo de una empresa en ser el mejor del mercado dirige su estrategia, pero no es la estrategia en sí misma. Tampoco ningún objetivo para lograr unos beneficios o ganancias en particular es parte de una estrategia.

Si una empresa debe tener una estrategia, entonces, la estrategia necesariamente debe tener partes. Una estrategia tienen cinco elementos y da respuesta a cinco preguntas:

- Ámbitos: ¿dónde operaremos?
- Vehículos: ¿cómo llegaremos?
- Diferenciadores: ¿cómo ganaremos en el mercado?
- Fases: ¿cuál será la capacidad y la secuencia de nuestros movimientos?
- Lógica económica: ¿cómo obtendremos nuestras ganancias?

3.4 Liderazgo

Se define liderazgo como la aptitud de influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco todos los directivos son líderes.

3.4.1 Lo que hacen los gerentes.

Los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas. Existen cuatro funciones básicas de los gerentes: planear, organizar, dirigir y controlar.

La función de planear abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto de planes para integrar y coordinar las actividades. La función de organizar, incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, como se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. La función de dirigir abarca la motivación de empleados, la coordinación de actividades de otros, la selección de los canales de comunicación más eficaces, y la resolución de conflictos entre sus miembros.

La última función que desempeñan los gerentes es controlar. Para garantizar que las cosas marchen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización, después se compara el desempeño real con el conjunto de metas establecidas previamente. Si hay desviaciones, es trabajo de la gerencia corregir las cosas. Entonces controlar es vigilar, comparar y corregir.

3.4.2 Roles Gerenciales según Mintzberg

Rol	Descripción
INTERPERSONAL	
Representante	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto tipo de deberes rutinarios de naturaleza legal o social
Líder	Responsable de la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le dan información
INFORMATIVO	
Vigilante	Recibe una variedad amplia de información; sirve como centro nervioso de la información interna y externa de la organización
Difusor	Transmite la información recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización.
DECISORIO	
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio
Manejador de dificultades	Responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales significativas
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia

Fuente: Adaptado de "The Nature of Managerial Work", por H. Mintzberg.

4. Diagnostico

Los problemas principales que se identifican antes de que Bethune tomara la Dirección son:

- Falta de una estrategia. La compañía no tenía objetivos claros.
- Mal clima laboral: La cultura de Continental, después de años de despidos, congelamientos, reducciones de salarios y promesas incumplidas, era de rumores, desconfianza, temor y reproche.
- Desmotivación de los empleados. Considerando el mal clima laboral que existía en Continental, a los empleados no les agradaba acudir a trabajar, actuaban de mal humor con los clientes, entre ellos, y se avergonzaban de su compañía.
- Falta de trabajo en equipo. Los diversos departamentos se disputaban los escasos recursos. Entonces había competencia interna lo que impedía el trabajo en equipo y la alineación de objetivos. La comunicación interdepartamental prácticamente no existía.
- 10 Directores Generales en 10 años. De 1984 a 1994 existieron muchos cambios organizacionales, varios cuerpos directivos y por lo tanto varias estrategias administrativas.
- Pésimo producto. Existía mal servicio y precios elevados. Todos los puntos anteriores hacían que nadie pudiera cumplir con su trabajo y por lo tanto el producto era un desastre.
- Bethune estaba decepcionado cuando llega como Director de Operaciones porque el CEO obstaculizaba sus ideas para mejorar la compañía.
- Durante los primeros meses en su posición como Director de Operaciones, Bethune se percató de que no tenía la autoridad ni influencia en la organización para llevar a cabo los cambios necesarios para mejorar la empresa.

5. Análisis FODA

5.1 Fortalezas

- Posicionamiento de marca.
- Tenía ingresos por 6,000 millones de dólares.
- Quinta mayor línea aérea comercial.
- Continental tenía a nivel nacional el desempeño de horarios número uno entre las diez aerolíneas más grandes de Estados Unidos por primera vez desde que el Departamento de Transporte comenzó a elaborar su Informe al consumidor en septiembre de 1987.

5.2 Oportunidades

- Nuevas rutas.
- Fusiones.
- La globalización está forzando a los directivos de empresas a pensar acerca del mundo como “un solo mercado”.
- Las organizaciones multinacionales como Continental Airlines, necesitan comprender el papel que juega la expansión internacional en un mundo donde las fronteras están desapareciendo y los jugadores disminuyen, y los que quedan son cada vez más grandes y donde la competencia, está haciéndose cada vez más intensa, convirtiendo cada rincón de la tierra en un campo de batalla diferente de una misma guerra que es el dominio del mercado a escala global.
- A pesar de los crecientes problemas a los que se ha enfrentado la aviación en general, se cree que el siglo XXI será un siglo de avances dentro del mundo de la aviación. Los aviones ofrecerán capacidades únicas en términos de velocidad y capacidad de pasajeros y de carga que no deben ser subestimados. Mientras las personas tengan necesidades de transporte de un punto a otro del planeta a gran velocidad, la aviación siempre será necesaria.

5.3 Debilidades

- Pérdidas netas en los últimos 9 años.
- Último lugar de las 10 principales líneas aéreas comerciales en Estados Unidos en desempeño de operaciones y satisfacción del cliente.
- Finanzas endeblés.
- Número más alto de reportes de equipaje mal manejado por cada 1000 pasajeros.
- Índice más alto de quejas por cada 100,000 pasajeros.
- Desmotivación.
- Mal clima laboral.
- Alta rotación.
- Conflictos internos.
- La Compañía estaba sobreviviendo, tratando de reducir costos y generar rentabilidad.

5.4 Amenazas

- La diversidad en términos de origen étnico, poder adquisitivo, cultura, lenguas, clima, demografía, gustos, valores, religiones, etc., convierte a la expansión internacional en una tarea difícil y refinada que requiere un enfoque multidimensional y una gran inversión en términos de dinero, esfuerzos y talento.
- La internacionalización de los mercados responde a un control económico de las naciones, disminución de las barreras aduaneras, técnicas y culturales. La creciente internacionalización de los mercados produce amenazas para las empresas, afectando a su posición competitiva y enfrentándolas a un mercado global.
- Líneas de bajo costo.
- Nuevos competidores. Perder mercado.
- El aumento en los costos del combustible.
- Terrorismo.

6. Marco de aplicación y fundamentación de la solución elegida

Bethune aplicó los siguientes conceptos para la elaboración de un plan para rescatar la compañía:

6.1 Planeación

6.1.1 Pensamiento Sistémico:

Es la herramienta que trata con la complejidad, la cual permite:

- 1) visualizar la interacción de componentes que forman totalidades o conjuntos complejos,
- 2) entender la multiplicidad e interdependencia de las causas y variables de los problemas complejos,
- 3) crear soluciones para problemas complejos.

El pensamiento sistémico, con su perspectiva de interpretaciones y soluciones para problemas complejos, complementa e integra los conocimientos especializados de la administración.

6.1.2 El proceso de planeación:

Es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en el futuro son decisiones de planeación.

El proceso de planeación consiste en:

Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
Imaginar una situación futura y trabajar para construirla.

La planeación también es cuestión de actitud. Planear es el resultado de las actitudes que favorecen el cambio, que reconocen la necesidad del cambio y de la acción para hacer que suceda.

Las empresas se transforman para crecer y sobrevivir, o desaparecen; todo depende de su capacidad de lidiar con los cambios. Uno de los factores que explican la capacidad de supervivencia es la actitud de los administradores en relación con el futuro.

6.1.3 Actitudes respecto a la Planeación:

6.1.3.1 Actitud Proactiva: La actitud proactiva está representada por las fuerzas que desean e impulsan los cambios en la organización. Es la actitud de los administradores que procesan de manera positiva las tendencias que provienen del ambiente y del interior de la empresa. Esa información, que se utiliza en forma proactiva, provoca cambios que permiten a la organización alterar de manera dinámica sus sistemas internos y sus relaciones con el ambiente.

6.1.3.2 Actitud Reactiva: La actitud reactiva está representada por las fuerzas que desean y mantienen la estabilidad, que conservan el status quo. Es la actitud de los administradores que no procesan la información proveniente del medio ambiente externo y del interior de la propia organización. Esa información no provoca ningún cambio. Las fuerzas que ofrecen resistencia a los cambios conservan la estabilidad.

6.1.3.3 Equilibrio de fuerzas: En todas las organizaciones ambos tipos de fuerzas están presentes y son necesarios. La actitud proactiva es importante para el crecimiento y el cambio; la actitud reactiva sirve para mantener la estabilidad e impedir cambios abruptos e innecesarios. En algunas empresas, las fuerzas que prefieren la estabilidad son más fuertes; en otras, se favorece el cambio. Cuando

predomina la actitud proactiva, la organización es capaz de ajustarse a los cambios en el ambiente y eleva su eficacia. Cuando predomina la actitud reactiva, se preocupa poco por la necesidad de innovar y compromete su eficacia.

En el estudio de este caso, se identifica una actitud reactiva antes de Bethune y una actitud proactiva bajo el liderazgo de Bethune.

6.2 Componentes de un plan

Los planes son el resultado del proceso de planeación. Un plan es una guía para las acciones a tomar; establece a qué situación se deberá llegar, lo que debe hacerse para alcanzarla y los recursos que se aplicarán en ese esfuerzo. Los planes también deben incluir una previsión de los medios de control de la acción y de consumos de los recursos, para asegurar que se realicen los objetivos.

Los principales componentes de un plan son: Objetivos; Medios de realización de los objetivos; y Medios de control.

6.2.1 Objetivos y metas:

Los objetivos son los resultados deseados. Son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. Los objetivos son la parte más importante de los planes. Sin objetivos no hay administración.

6.2.2 Medios de realización:

Para alcanzar los objetivos es preciso definir uno o más cursos de acción, realizar actividades y emplear recursos. Un plan debe contener la definición de los recursos de acción, de las actividades operativas y de los recursos necesarios para lograr los objetivos.

6.2.3 Medios de control:

Los medios de control consisten en información que sirve para evaluar hasta qué punto se están alcanzando los objetivos y hasta qué punto son apropiados los cursos de acción.

6.3 El Go-Forward plan

El plan Go-Forward desarrollado por Bethune junto con Brenneman, un vicepresidente de Bain & Company con habilidad y experiencia en levantar empresas en decadencia, consistió en 4 grandes partes:

6.3.1 El plan de mercado: Fly to win (volar para ganar):

Consistía en que Continental dejara de hacer las cosas que estaban perdiendo dinero o haciendo que la compañía lo perdiera, y que se concentrara en las fortalezas de mercado de la aerolínea.

6.3.2 El plan financiero: Fund the Future (Reunir fondos para el futuro):

Era crucial para la empresa contar con un plan financiero creíble para obtener ganancias. Conjuntaron un paquete de propuestas de cambios que comprendía la renegociación de los pagos de alquiler de aeronaves, el hecho de refinanciar parte de la deuda de Continental a tasas de interés más bajas, la postergación de algunas re-amortizaciones de deuda. Y el incremento de las tarifas en ciertas rutas.

6.3.3 El plan de producto: Make Reliability a Reality (Hacer de la confiabilidad una realidad)

Este plan apuntaba a mejoras medibles en cuanto al desempeño en puntualidad, el manejo de equipajes y la experiencia general de vuelo de Continental, haciendo precisamente las cosas que agradarían a los clientes y los harían inclinarse a volar de nuevo por esta aerolínea. La pieza clave del plan de producto de Bethune era enfocar la atención de los empleados en el desempeño puntual,

recompensándolos con un bono de 65 USD cada mes que Continental apareciera entre las primeras 5 aerolíneas en porcentaje de vuelos de arribo puntual, medido y reportado mensualmente por el U.S Department of Transportation.

6.3.4 El plan de la gente: Working Together (trabajando juntos):

Bethune creía que la parte más importante del Go Forward Plan era cambiar de raíz la cultura corporativa de Continental. Estaba convencido de que un regreso exitoso en Continental giraba en torno a que los empleados de la empresa trabajaran juntos y crearan un ambiente de trabajo positivo.

6.4 Aplicación de algunos conceptos de liderazgo:

Bethune aplicó con éxito 4 etapas clave del liderazgo:

- 1) Comenzó con la articulación de una visión. Una visión es una estrategia a largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores o empleados al vincular el presente con un futuro mejor para la organización.
- 2) Una visión está incompleta a menos que la acompañe un enunciado de visión, que es la articulación formal de la visión de una organización. Bethune utilizó a través de su plan de 4 puntos, enunciados para dejar claras e inculcar las metas en los empleados.
- 3) Bethune también transmitió con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su actitud y comportamiento dio el ejemplo a los empleados.
- 4) Por último indujo emociones y mostró convicción respecto a su visión.

6.5 Dirección

6.5.1 Enfoque del comportamiento en la administración.

Raíces del enfoque del comportamiento.

Desde los inicios de la sociedad moderna, se hizo evidente que la productividad y el desempeño de las organizaciones dependen también del comportamiento de las personas, no solo de la eficiencia de los sistemas técnicos, Por ello, al mismo tiempo que se consolidaba el enfoque técnico que surgió con Taylor y Ford, el enfoque del comportamiento humano ganaba espacio en la teoría y práctica de la administración.

Para quien adopta la perspectiva del comportamiento, lo importante en una organización es el sistema social, que está formado por personas y sus necesidades, sentimientos y actitudes, y por su comportamiento como integrantes de grupos. El sistema social tiene tanta o más influencia sobre el desempeño de la organización que el sistema técnico, formado por máquinas, métodos de trabajo, tecnología, estructura organizacional, normas y procedimientos. En el centro del proceso administrativo se encuentra el ser humano y no en el sistema técnico.

En este sentido, Bethune desarrolló su plan considerando como paso fundamental el mejorar el ambiente, clima laboral y motivación de los empleados para entonces poder implantar los siguientes pasos del plan.

El enfoque moderno del comportamiento comprende 2 temas básicos de estudio:
Las características que diferencian a una persona de otra.

El comportamiento colectivo de las personas: como integrantes de grupos, organizaciones y la sociedad.

Al conjunto de conocimientos sobre estos 2 temas se le llama “Comportamiento Organizacional”. En las 2 últimas décadas ha resaltado la importancia de la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador. Un parte muy importante del éxito del caso de Continental, se debe a las buenas aptitudes interpersonales de Bethune tales como la comunicación y el liderazgo. Reconocer la importancia del desarrollo de aptitudes interpersonales de los gerentes o líderes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento.

6.6 Conceptos de motivación

Que es la motivación. Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. La dirección es a dónde se canaliza el esfuerzo. Es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. La persistencia es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

6.6.1. Involucramiento de los empleados:

Se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. Al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento en su autonomía y de control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Proceso participativo que fomenta las aportaciones de los empleados y se pretende que incremente el compromiso de estos con el éxito de la organización.

- **Administración participativa:** Proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato.
- **Participación representativa:** Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados representativos.
- **Círculos de calidad:** Grupos de trabajo constituido por empleados que se reúnen en forma regular para analizar sus problemas con la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

6.6.2 Teoría del establecimiento de metas: Afirma que las metas difíciles, específicas y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.

7. Conclusiones

- El liderazgo juega un papel importante en el desempeño de las organizaciones.
- Las organizaciones buscan cada vez más líderes que cuenten con cualidades transformacionales, líderes con visión y carisma para lograr las metas.
- Las cualidades y características personales del Director Gordon Bethune, por supuesto que fueron importantes para el resurgimiento de Continental Airlines, pero la clave real es lo que hizo con lo que tuvo. Transformó la empresa, prácticamente con los mismos recursos.
- Los Directores Generales de los negocios, Presidentes de empresas, Directores de departamento, deben tener una estrategia, un concepto central, integrado y orientado al exterior sobre la manera en que la empresa logrará sus objetivos. Sin una estrategia, el tiempo y los recursos se gastarán en actividades minúsculas y dispares.
- Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener buenos resultados.
- Se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizaciones eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.
- Existe una relación sistémica entre los comportamientos del directivo y los comportamientos de la organización. Es en su comportamiento en lo que el directivo necesita enfocarse y de esa manera ampliar su capacidad de influencia a cada miembro de su equipo y de la organización.

- Es importante destacar la relación que hay entre cómo trabaja la gente y cómo interactúan en equipo para el logro de los resultados de una organización. De esto se desprende, que si queremos incrementar la productividad necesitamos conocer cómo trabaja la gente y facilitarles pensar acerca de cómo trabajan. Esto es algo que Bethune consideró cómo fundamental para lograr sus metas, primero levantar la motivación de la gente antes de dar los siguientes pasos.
- Una de las características de la orientación hacia el éxito de la ejecución de Bethune fue su énfasis en lo que quería lograr, la dirección a dónde quería llevar a Continental.
- Otra parte clave del éxito de Bethune fue el desarrollo de las metas y objetivos. Las formuló en términos positivos. Planteó los objetivos de manera que estuvieran dentro del rango de respuesta de la organización, esto es, objetivos alcanzables.
- Desarrolló sus objetivos en pasos específicos.
- Definió los recursos necesarios para lograr cada objetivo y cada parte de su plan.

8. Recomendaciones

Los líderes de una compañía deben ser vigilados como cualquier otra persona. La clave no es quien es el líder, sino cómo administra.

Se necesita tener cuidado al contratar o seleccionar a un Director General (CEO) pero es mucho más importante un Consejo de Administración autónomo que limite su poder y lo supervise de cerca con base en mediciones de su desempeño.

Si el liderazgo consistiera tan solo en la posesión de algunas características clave, tales como inteligencia y personalidad, simplemente se haría una prueba a las personas para seleccionar a las más inteligentes, extrovertidas y conscientes, y hacerlas líderes. Pero eso sería un desastre. Ayuda tener esos rasgos, pero el liderazgo es mucho más complejo como reducirlo a la fórmula de ellos.

En estos tiempos, los retos parecen estar incrementando en número y complejidad. Todas las generaciones confrontan sus propias amenazas y reciben sus propias circunstancias favorables. La abundancia de los retos no es lo importante, sino cómo respondemos hacia ellos. A través de nuestras respuestas a los retos, todos tenemos el potencial para empeorarlos seriamente o profundamente mejorar el mundo dónde vivimos y trabajamos. Con un tipo de liderazgo de excelencia como el que se muestra en este caso de estudio, podemos apostar al futuro.

Existe un sin número de oportunidades para cada nuevo Director de Continental Airlines, o de cualquier otra empresa y para cualquiera de nosotros para hacer la diferencia. Algunas recomendaciones son:

- Dar dirección y apoyo a nuestros equipos durante tiempos de incertidumbre.
- Utilizar al máximo el talento de los empleados.

- Aplicar conocimiento a productos y servicios, creando valor extraordinario para el cliente.
- Usar las herramientas de tecnología para crear una red de conexión humana.
- Reconstruir un sentido de comunidad e incrementar el entendimiento entre personas diversas.
- Transformar la información en conocimiento.

Bibliografía

- “The leadership Challenge”
 - Kouzes & Posner
 - 4ta edición

- “Inteligencia Política, El poder creador de las organizaciones”
 - Pascual Montañes Duato
 - 7a edición

- Artículo “¿Está seguro de tener una estrategia?”
 - Donald C. Hambrick
 - Professor de Democratic Business Enterprise at the Graduate School of Business, Columbia University
 - James W. Fredrickson
 - Professor of strategic Management and Chevron Oil Centennial Foundation Fellow in the McCombs School of Business at the University of Texas, Austin

- Fundamentos de Administración
 - Antonio César Amaru

- Comportamiento Organizacional
 - Stephen P. Robbins
 - Timothy A. Judge
 - 13a edición

Cibergrafía

- www.continental.com

Anexo 1

Flota	
	Total en la flota
Wide-body	
B747-400	25
B777-200	74
B767-200/300/400	61
Narrow-Body	
B757-200/300	158
B737-500/700/800/900*	238
A319/A320	152
Total Flota de Operación	708

Aviones regionales*	
Jets Regionales	Total en la flota
Embraer ERJ-145	274
Canadair CRJ-200	80
Canadair CRJ-700	115
Embraer EMB-170	38
Turbo Props	
Bombardier Q-400	15
Bombardier Q-200	16
Embraer EMB-120	9
Total Flota de Operación	547

*United y Continental Airlines contratan (pero no son dueños) de los aviones regionales.

A Septiembre 30, 2010. Fuente: www.continental.com

Empleados

Grupo de Empleados	Número de empleados
Operaciones de Aeropuerto y Cargo	24,823
Chelsea (servicios de alimentos)	2,064
Continental Micronesia	1,222
Centros de contactos con clientes	3,510
Operaciones de vuelos	9,796
Inflight	21,106
Internacional	4,174
Management / Admin	11,698
Operaciones Técnicas	8,459
Total de empleados	86,852

A Septiembre 30, 2010. Fuente: www.continental.com