

CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO 1: HISPANIA DE AVIACIÓN CIVIL¹

La compañía aérea Hispania de Aviación Civil (HAC) es la mayor compañía aérea que opera bajo bandera española. Realiza vuelos por todo el mundo, aunque sus principales destinos son la península ibérica, Europa y América Latina. HAC emplea a más de 23.000 personas en más de 145 instalaciones ubicadas en todo el mundo y cuenta con 975 aeronaves. Asimismo, tiene rutas regulares, realiza vuelos chárter y también alquila aeronaves a empresas y particulares.

A mediados de los años noventa del pasado siglo, HAC tenía problemas debido a que un tercio de sus aviones no estaban en condiciones de vuelo; más de 50 aviones permanecían en los hangares durante al menos tres semanas, por término medio, sin poder usarse debido a que los recambios no estaban disponibles o las revisiones de mantenimiento no se podían llevar a cabo; y lo que es peor, el mantenimiento deficiente había elevado en forma considerable el índice de accidentes.

En 1998, el comandante Fernández Segura, veterano de la fuerza aérea con veintiocho años de servicio, fue nombrado nuevo director general de HAC con la misión de cambiar la situación en la que se encontraba la compañía.

El comandante Fernández Segura comenzó por atender las dificultades de mantenimiento y reparación de los aviones. Los procedimientos para llevar a cabo estas tareas eran burocráticos y lentos debido a una administración centralizada que necesitaba varios días para obtener una pieza y efectuar una reparación sencilla. La calidad también era problemática pues

¹ Fuente: Díez de Castro, E.P., et al. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España. (p. 38-39).

muchas veces las reparaciones las efectuaban los trabajadores de mantenimiento con menor experiencia y, como resultado, más del 80 por 100 de los aviones que necesitaban reparación no lograban estar listos en un tiempo promedio de un turno de ocho horas.

Los retrasos provocaban que los aviones no se pudieran utilizar. En 1978, un avión volaba un promedio de 123 vuelos por año; en 1988, el número había bajado a 75. Así, los resultados de la compañía habían entrado en un claro proceso de declive.

Para eliminar estos problemas, el comandante Fernández Segura reestructuró a HAC, introduciendo el concepto de grupo operativo de trabajo (GOT). Se obtuvieron un total de 39 GOT. Estos grupos operativos de trabajo estaban formados por aeronaves de características similares y rutas homogéneas, y por supuesto los empleados, tripulación y mantenimiento, asignados a dichas aeronaves. De esta forma los grupos de mantenimiento centralizados que trabajan en todos los aviones de una misma instalación pasarán a englobarse dentro de cada GOT, teniendo cada uno de ellos técnicos de diferentes especialidades.

Para reforzar la estrategia de creación de los GOT, el comandante Fernández Segura introdujo dos tipos de acciones. La primera relacionada con la gestión, y era considerar a cada GOT como un centro de beneficio independiente. La segunda acción estaba relacionada con la motivación a través de la introducción de signos visuales distintivos. De esta manera se introdujo la posibilidad de poner distintos emblemas y enseñas (a la usanza militar), para cada GOT, en sus ropas de trabajo.

Una vez que los miembros de las tripulaciones y de los equipos de mantenimiento se percataron del compromiso adquirido, surgió entre ellos la camaradería y, para fomentarla, el comandante Fernández Segura permitió que cada GOT pintara sus colores en los aviones, hecho que estaba prohibido anteriormente. De esta manera surgió la competencia entre los GOT, tanto en el desempeño de los pilotos como en la calidad del mantenimiento, y el comandante Fernández Segura estableció una ceremonia anual donde se reconocían públicamente la labor de los mejores GOT y eran recompensados.

El siguiente paso consistió en mejorar la planificación y la programación de los vuelos, tarea que tradicionalmente estaba restringida a la alta gerencia. En el nuevo sistema cada GOT participaba en la fijación de los objetivos a conseguir, así como en el establecimiento de las estrategias a desarrollar.

Además de lo anterior, Fernández Segura simplificó el sistema de piezas de recambio, que en el pasado había sido muy lento, pues para pedir y recibir una pieza se requerían 179 entradas de datos en 9 diferentes formularios y 12 horas de trabajo administrativo. Informatizaron el sistema y compraron miniordenadores para los equipos de cada GOT, con lo que cada uno podía pedir las piezas que necesitaba desde sus terminales y, en un instante, los proveedores podían surtir el pedido; la obtención de las piezas de recambio se redujo a la quinta parte del tiempo anteriormente requerido.

Con la creencia de que una operación de alta calidad debería parecer realmente de alta calidad, Fernández Segura ordenó la limpieza escrupulosa de todas y cada una de las instalaciones de mantenimiento de HAC.

La principal resistencia que el comandante Fernández Segura encontró para poner en marcha su estrategia de cambios se originó en el proceso de descentralización, pues trasladó la autoridad de toma de decisiones hasta los niveles más operativos de la organización. Esa resistencia provenía, como es de suponer, de los mandos intermedios de las oficinas centrales, pues veían que su autoridad había disminuido.

De cualquier modo, con el tiempo los resultados de todo ese esfuerzo fueron logrando cada vez más partidarios; se elevó el número de vuelos medios diarios a 175. Ahora, en cualquier día, el 95 por 100 de los aviones de HAC están listos para volar en cualquier momento y solamente se mantienen en los hangares aquellos aviones que necesitan reparación. Las averías han disminuido sustancialmente y pocas de ellas se deben a problemas de mantenimiento. Tal vez el aspecto más impresionante de los cambios en HAC es que se lograron sin aviones, personal, ni recursos adicionales.

CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. Identifique las habilidades administrativas empleadas por Fernández Segura. ¿Cuáles cree que son las más importantes? Ponga ejemplos de cada una de ellas con frases y situaciones del texto.
 - Aborda los problemas de mantenimiento y reparación. Observa que el procedimiento es burocrático, hay mala calidad en las reparaciones (vuelta a reparar) y, por tanto, los aviones no pueden volar. *Habilidad conceptual* (capacidad para ver la organización como un todo).
 - Simplifica el sistema de recambios e introduce ordenadores. *Habilidad conceptual*.
 - Resistencia al cambio, consigue vencerla. *Habilidad conceptual*.
 - Introduce los GOT para dar solución a los problemas. *Habilidad conceptual* (capacidad para introducir soluciones).
 - Fomenta la motivación en la organización (permite que pinten los aviones como quieran, ceremonia de reconocimiento y recompensas, etc.). *Habilidad humana* (capacidad para motivar). Motivación de los subordinados (utilización de signos visuales distintivos, favorece la camaradería, ceremonia de reconocimiento y recompensas, participación de los GOT en la fijación de objetivos, ampliación vertical del puesto (toma de decisiones delegada a los niveles más operativos)).
 - *Habilidad técnica*. Es una persona experimentada con conocimientos técnicos relativos al funcionamiento de los aviones (“veterano de la fuerza aérea con 28 años de experiencia”).

2. Planificar, organizar, dirigir y controlar, ¿realiza Fernández Segura estas funciones gerenciales? Descríbalas utilizando situaciones descritas en el texto del caso.

— Planificación. Fijación de objetivos y forma de alcanzarlos.

- Objetivo. Cambiar la situación y dar solución a los siguientes problemas:

- + Aviones parados y no operativos.

- + Falta de recambios a tiempo.

- + Mantenimiento deficiente.

- Acciones.

- + Desarrollar unos grupos de trabajo (GOT) como centros de beneficios y con un plan especial de motivación.

- + Además, introduce una política de calidad de servir al cliente.

- + Fomentar la competitividad entre los GOT para mejorar el desempeño y la calidad de mantenimiento.

- + Descentralizar la toma de decisiones.

- + Simplificar e informatizar el sistema de pedidos de piezas de recambios.

— Organización.

- Cambia la estructura organizativa a través de lo que es la creación de unos nuevos grupos de trabajo atendiendo a aviones similares y rutas homogéneas.

- Descentralización de la organización (mayor participación en la fijación de objetivos y toma de decisiones en los niveles operativos, es decir, estaríamos hablando de una especialización vertical del puesto).

- Simplificación de los procedimientos para recibir piezas.

- Dirección. Fomenta la participación y la motivación de los subordinados
 - Cambio del sistema de motivación.
 - Creación de grupos de personas y fomento de la cohesión entre ellos.
 - Reconocimiento y recompensas de los grupos de trabajo.
 - Control. Después de la puesta en marcha de cada medida se verifican los logros alcanzados.
 - Recambios. El tiempo de obtención de las piezas se ha reducido a una quinta parte.
 - Disponibilidad de los aviones. El 95% de los aviones está listo para volar.
 - El número medio de vuelos diarios se ha aumentado a 175.
 - Las averías han disminuido y pocas se deben a problemas de mantenimiento.
 - Sistema de recompensas de los GOT.
3. ¿Qué roles administrativos (Mintzberg) son desempeñados por Fernández Segura? Ejemplifíquelo con situaciones descritas en el texto.
- Representante. Actúa en las ceremonias de reconocimiento.
 - Líder. Motiva, dirige, estimula a los subordinados. Permite utilizar los emblemas, pintar los aviones, reconoce la labor de los GOT, los recompensa, etc.
 - Monitor. Captación de información (interna – externa). Para realizar la función de control que anteriormente hemos visto, necesariamente tiene que captar información sobre p. ej. el tiempo medio de recepción de las piezas, el número medio de vuelos, etc.

- Difusor. Transmisión de órdenes “ordena la limpieza de las cabinas...”
 - Emprendedor. Cambia las formas de hacer las cosas. Es el encargado de organizar la estrategia de la empresa.
 - Asignador de recursos. Distribución de los recursos entre los distintos GOT. Con la creación de los GOT hay que proceder a la reestructuración de recursos dentro de la empresa (materiales, humanos, financieros, etc.).
 - Gestor de anomalías. Problemas con los mandos intermedios por la autoridad que habían perdido al descentralizar la organización.
 - Negociador. El directivo discute y negocia con otros grupos para obtener ventajas para sus unidades (participación en la fijación de objetivos).
4. ¿En qué estilo de liderazgo se puede encuadrar a Fernández Segura según los estudios de Michigan y Ohio, y según la rejilla gerencial?
- Michigan y Ohio: no se puede hablar de uno u otro estilo, orientado a las personas o a las tareas de modo excluyente. Por una parte, fomenta la participación en la toma de decisiones (establecimiento de objetivos y forma de alcanzarlos) y está preocupado por la satisfacción y motivación de los trabajadores. No obstante también se aprecia gran preocupación por cuestiones relacionadas con las tareas y la mejora de la productividad y la calidad del servicio. Esto último puede comprobarse en sus intentos por mejorar la planificación y programación de los vuelos, la implantación de un nuevo sistema de repuestos más eficiente y los procedimientos de limpieza de aeronaves. Así mismo, el texto pone de manifiesto el éxito de López Amador con sus reformas en términos de resultados operativos tangibles y ahorro de costes.

- Rejilla: es un líder orientado a las personas (preocupado por la motivación de los individuos) y también a hacia la tarea (“simplificación del sistema de pedido de piezas”). Estilo 9:9 o estilo 5:5