

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO”**

**ESTUDIO DEL CASO**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**CLAUDIA CAMACHO OSEGUEDA**

Presidente	Mtro. Roberto Sánchez de la Vara
Vocal	Mtra. María del Rocío Gutiérrez Fernández.
Secretario	Dr. Sergio Levin Kosberg.
1er. Suplente	Mtra. María del Rocío Moro López.
2º. Suplente	Mtro. Jorge Smeke Zwaiman.

México, D.F.

2004.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
PARTE I	
1. Antecedentes de Continental Airlines 1934 –1994	5
2. Análisis de los Hechos 1994 – en adelante	6
a. Situación de la compañía antes del Plan Go Forward	8
b. Descripción del Plan Go Forward	10
i. Volar para ganar	10
ii. Reunir fondos para el futuro	10
iii. Trabajar juntos	11
iv. Hacer de la confiabilidad una realidad	12
c. Situación después de Septiembre 11,2001	13
PARTE II	
3. Identificación del problema	14
4. Posibles soluciones	17
5. Propuesta de solución	18
a. Propuesta por Claudia Camacho Osegueda	21
6. Conclusiones	30
BIBLIOGRAFÍA	34

## INTRODUCCIÓN

El Caso “Bethune y el reto de Continental Airlines de Arthur A. Thompson (The University of Alabama) y John. E. Gamble (University of South Alabama.) describe dos periodos interesantes y antagónicos de la compañía; el antes y después de la llegada de Bethune.

El desarrollar el caso a través del concepto de GOBIERNO CORPORATIVO es de gran relevancia por las dos caras de la moneda que presenta el caso. El tema del Gobierno Corporativo es un tema que ha tomado importancia en los últimos años a raíz de la corrupción y el escándalo en corporaciones tan grandes como Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia y Health South entre otras.

La apertura de las economías mundiales y el distanciamiento de los gobiernos en la participación de la actividad económica constituyen un desafío para cualquier empresa. En esa batalla diaria de supervivencia los ejecutivos y directores de empresas se han enfocado exclusivamente en el valor económico, lo que los ha llevado a caer en sistemas deshonestos para las propias compañías y la sociedad en general.

La competitividad pugna por un cambio en la organización de los gobiernos corporativos, sobre todo en aquellas empresas cuyas acciones cotizan en los mercados de valores. Los cambios se basan principalmente en la clara insatisfacción por las prácticas deshonestas y

el bajo compromiso en las decisiones Directivas que ponen en riesgo a una empresa y a la sociedad que cofia en ellos a través de sus acciones.

Finalmente, el buen gobierno corporativo se basa en las funciones claras y específicas del Consejo de Administración de cualquier compañía, y por ello, es indispensable subrayar sus responsabilidades a través del análisis de este caso.

## PARTE I

1934 - 1994

### ANTECEDENTES

1

Continental Airlines fue fundada por Walter Varney y Louis Mueller en 1934 con el nombre de “Varney Speed Lines”; pero pocos años después Robert F. Six dirigió la Compañía por los siguiente 40 años al adquirir 40% de la misma.

Continental fue de las primeras compañías en volar jet Boeing y ofrecer servicio a los 4 continentes, participando así en la guerra de Vietnam con el transporte de tropas.

Para 1983 la ya consolidada Compañía se vio en la necesidad de reorganizarse bajo la protección del Chapter 11 provocado fundamentalmente por que años atrás se había generado una desregulación de la Industria Aérea Norteamericana que provocó turbulencias a la Compañía.

El proceso de Chapter 11 y el alza de los precios del petróleo, debido a la guerra de Irak (1991), dieron como resultado que las finanzas de la Compañía quedaran en una situación muy difícil para 1994. Este año se convirtió en el punto de partida del análisis de este caso.

## → PERSONAJES.

<b>Junta Directiva.</b>	<b>CEO</b>	<b>Gordon Bethune</b>	<b>Grez Brenneman</b>
Determinan enviar al CEO con un permiso de 6 meses.	Renuncia inmediatamente y no acepta el permiso	Deja Boeing para incorporarse a Continental como COO (Chef Operating Officer)	Vicepresidente de Bain & Company especialista en revertir tendencias en las empresas.
Decide dejar a Gordon Bethune como CEO por 10 días para que presente un Plan de acción.	Obstaculiza los esfuerzos de Gordon	En sus inicios carece de autoridad formal.	En sus inicios trabajo como independiente.
Después de entregar plan decide nombrarlo		Rechaza una oferta de trabajo en	En 1995 es nombrado COO

CEO.		United Airlines.	
		Rediseña la compañía a través de su Plan <b>GO FORWARD</b>	

Tabla desarrollada por Claudia Camacho Osegueda

→ **SITUACION DE LA COMPAÑIA ANTES DEL PLAN GO FORWARD.**



Han pasado 10 Directores Ejecutivos en un periodo de 10 años con diferentes planes; bajo la amenaza de una nueva crisis financiera. La Junta Directiva considera otorgar un permiso de 6 meses al Director Ejecutivo con la esperanza de que no regresara. En el momento que el Director Ejecutivo renuncia, le dan a Gordon Bethune la oportunidad de presentar un plan de acción en 10 días.

Cuando el plan es presentado, la Junta Directiva considera nombrar a Bethune Presidente y Director de Operaciones; a lo que Bethune se rehúsa si no le es otorgada la autoridad correspondiente.

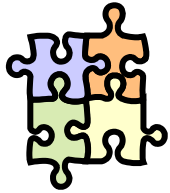
→ Personal y Ambiente Laboral. Personal muy desilusionado, con los sueldos reducidos y congelados debido a las crisis financieras de la empresa. Se presentan altos conflictos internos entre grupos de empleados y departamentos. La rotación del personal e incapacidades son altas. Los empleados tienen poca identificación con la propia empresa ya que guardan sus gafetes para no ser molestados.

→ Finanzas. Presenta pérdidas durante los últimos años. De 1993 a 1994 incrementa su pérdida neta de operación de 39 mil millones de USD a 613 mil millones de USD. Y sus ingresos operativos disminuye en un 2% lo suficiente para no cubrir sus gastos y presentar números rojos.



- Mercado. Se ubican en el último lugar de las 10 mayores aerolíneas estadounidenses por arribos puntuales y manejo de equipaje lo que lo lleva a estar dentro de las peores aerolíneas.
  
- Producto. El servicio es malo y se enfrenta a pasajeros insatisfechos todo el tiempo. Los costos por impuntualidad oscilan dentro de los 5 millones de USD al año por compra de boletos de pasajeros que pierden vuelos, hospedajes y comidas.

→ **PLAN GO FORWARD**



El plan Go Forward presentado por Gordon Bethune es crucial para la compañía a partir de 1995. Consta de 4 pasos y a sus resultados se le conocen como “From the worst to the First”.

→ 1.- Volar para ganar ( Fly to win). Buscaba atacar el mercado perdido.

ACCIONES. Comenzaron trabajando directamente con las agencias de viajes y grandes corporaciones a las cuales se les ofrecieron disculpas telefónicamente y a través de cartas con la finalidad de vender mas boletos. Se incluyeron ascensos a primera clase y descuentos por volumen. Crearon nuevos destinos dependiendo del tipo de viajero. Diseñó su sitio de Internet para la venta de e-ticketing. Estaban dispuestos a agregar mas costo al producto siempre y cuando el cliente estuviera dispuesto a pagarlo. Buscaron planes de mercadotecnia compartidos con otras aerolíneas. La definición de éxito y buen desempeño para sus directivos se traducía en: un servicio limpio, seguro, confiable con centros operativos bien administrados con destinos a donde el cliente quisiera ir. También diseñaron un sitio web Orbitz como un servicio integrado de boletos, hoteles y renta de autos.

RESULTADOS. Amplió su boletaje en servicios de Internet en un 95% lo cual representó el 54% de la venta total de boletos e incrementó sus ventas.

→ Reunir fondos para el futuro ( Fund the future). Buscaba atacar la parte financiera.

ACCIONES. Se buscó renegociar lo pagos de aviones alargando los plazos de amortización y préstamos. Se canceló el pedido de nuevos aviones con un cargo de 32 millones de dólares que no fueron reembolsados. Se estandarizó la flota para lograr vender excedentes de inventarios y

disminuir los costos de mantenimiento, generando así una mayor liquidez. Desarrollaron el código compartido con otras aerolíneas para vuelos nacionales e internacionales para atacar más puntos y disminuir los costos. Bethune instaló un sistema de información financiera que permitiera tener información actualizada para la toma de decisiones, de ahí se pudieron eliminar rutas no rentables y aprovechar las más rentables. Keller creó una póliza de seguro contra alzas inesperadas en el precio del combustible.

RESULTADOS. Fortalecieron la empresa y lograron tener la flota más joven del mercado. Para 1995 subió su acción de \$ 6.5 a \$47.50 en un año. Su percepción neta se recuperó de una pérdida de \$613 miles de millones de USD a \$342.00 mil millones de USD.

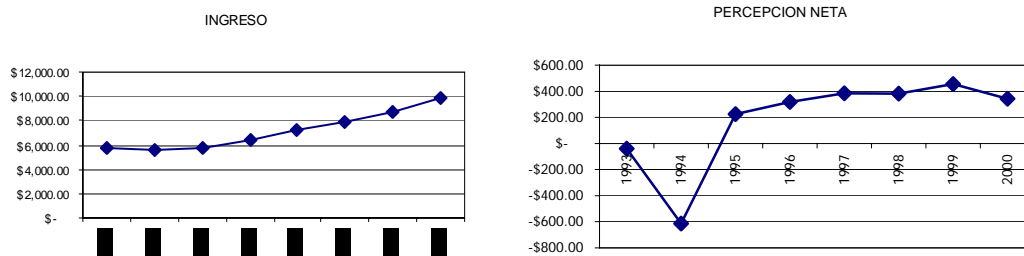


Tabla desarrollada por Claudia Camacho Osegueda

→ 2.- Trabajar juntos ( Working Together). Buscaba mejorar la relación interna del personal y fomentar el trabajo en equipo.

Promovió que el empleado utilizara su mejor juicio por lo que se quemaron los manuales generales para dar mas confianza y, en su lugar, crearon listas de verificación que facilitaron el trabajo. Se diseñó una línea de emergencia para problemas de sueldos y prestaciones. Fortalecieron la comunicación a través de la intranet con mensajes semanales, boletines mensuales y tableros.

La jefatura fue la punta clave para la implementación a través de comunicación directa con los empleados en términos de igualdad y franqueza con una evaluación permanente para estos. Se crearon bonos de desempeño por metas fomentando el trabajo en equipo y recompensando la asistencia perfecta. Motivaron la participación a través de las oficinas abiertas y los viernes casuales.

Su concepto del “EL RELOJ” fue utilizado para demostrar la importancia de cada pieza para lograr un buen funcionamiento y cambio de cultura.

RESULTADOS. En 1998 fue nombrada una de las 100 mejores compañías para trabajar por la Revista Fortune. Tanto el CEO como COO obtuvieron premios como los mejores Directores Ejecutivos y de Operaciones por varios años. Los índices de ausentismo y accidentes de trabajo disminuyeron. El sistema de bonos tuvo los resultados esperados y la gente estuvo motivada.

→ 3.- Hacer de la confiabilidad una realidad ( Make reliability a Reality). Buscaba mejorar la percepción del servicio

Se identificó la puntualidad como uno de los indicadores más importantes para el mercado por lo que se trabajó a través de un programa de incentivos si la compañía lograba aparecer dentro de las 10 principales aerolíneas y con el mejor desempeño en indicador de manejo de equipaje. Se hizo un análisis de rutas para evitar horas pico. Se cambiaron bebidas y menús, los cuales eran revisados 100% por la Dirección General. Crearon nuevos servicios como teléfonos y música en los vuelos, así como portaequipajes más grandes.

RESULTADOS. Llegó a ser la primera aerolínea en manejo de equipaje y puntualidad, recibió varios premios tales como JD Power Award por varios años así como JD Power Customer Satisfaction Study. La revista Fortune lo nombró una de las 100 mejores empresas; así como otros premios como Best Elite Level program entre otros.

→ **SEPTIEMBRE 11, 2001.**



Los atentados de Septiembre 11, 2001 pusieron en crisis la industria aérea de Norteamérica. Continental y otras aerolíneas tuvieron que reducir sus vuelos largos en un 20% y, con ello, más de 12,000 empleos.

El Gobierno Federal apoyó la situación de Continental con cerca de 400 millones de USD. Sin embargo, tuvieron que cerrar varios centros de operación para ahorrar costos.

## PARTE II

Análisis

3

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La causa principal por la que una empresa como Continental Airlines llegó a un punto de crisis como el que tuvo en 1994 tiene un trasfondo más fuerte, el cual se menciona en los hechos, y que se resuelve acertadamente por un Director que hace uso de capacidad para cambiar el rumbo de la empresa a través de servir a la organización.



El cuerpo de gobierno de una empresa lo forman los Accionistas, el Consejo de Administración y el Director General, la responsabilidad de éstos se traduce en el bienestar y permanencia de la Compañía

Lo que podemos identificar como problema es que la Junta Directiva, considerada ésta como el Consejo de Administración de la Compañía, tiene ciertas deficiencias en las responsabilidades básicas del mismo:

Responsabilidades del Consejo de Administración	Debilidades identificadas
Revisión de los Reportes Financieros de la empresa.	De 1993 a 1994 la pérdida creció considerablemente. La empresa viene perdiendo y no identifican acciones claras para detener tendencia.

Introducción a nuevos negocios, mercados en diferentes territorios.	Tienen una categoría llamada Continental Lite que no es rentable.
Identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación	La compra de aviones nuevos sin considerar la situación financiera de la compañía y un detenido análisis de que los compromisos podrían ser pagados.
Vigilar el Plan de Sucesión del Director General	No hay Plan de Sucesión por la forma en que se van cambiando los Directores Ejecutivos.
Detectar problemas y poner un alto	La empresa estaba en una total crisis y no se ve propuesta de solución clara por parte de Consejo de Administración.
Seleccionar, evaluar y compensar al Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Una selección no acertada de los 10 últimos Directores Ejecutivos.</li> <li>→ No otorgar el nombramiento oficial de Bethune desde un principio. Y proponer que sólo existiera una “Oficina del Presidente” donde él opera como Presidente y Director de Operaciones</li> <li>→ No tomar una decisión sobre la destitución del Director Ejecutivo y tratar de ocultarlo a través de un</li> </ul>

	permiso de 6 meses.
Determinar el rumbo de la Compañía a largo plazo.	→ No se identifica un objetivo común de la Compañía y por eso cada Director Ejecutivo diseñaba nuevos planes y proyectos creando incertidumbre y restando credibilidad a los proyectos.
Reuniones periódicas.	<p>→ No se menciona nada sobre cómo se llevan a cabo las reuniones de seguimiento; pero es curioso que durante la implementación del Plan Go Forward no exista ningún comentario sobre los accionistas.</p> <p>→ Se revisa en la primera parte del caso la reunión entre el Director Ejecutivo y el Presidente del Consejo sin la participación del.</p>
Aprobación de la estrategia de la compañía	→ No mostrar ningún entusiasmo y credibilidad al plan Go forward.

Tabla desarrollada por Claudia Camacho Osegueda

Finalmente, lo anterior es la causa de muchos problemas que se mencionan en los hechos, antes de la implementación del Plan Go Forward.



El caso se resuelve favorablemente, Gordon Bethune establece una solución de 360°. Cabe señalar que, aun cuando el resultado es satisfactorio y el Director General logró fortalecer las operaciones y utilidades de la empresa; existían alternativas de solución que me gustaría señalar:

- Analizar, rediseñar y aplicar el Gobierno Corporativo como una opción para darle más valor a la Empresa y hacerla más eficiente. Para que una empresa no desaparezca, se debe establecer un objetivo común al que se le de seguimiento y este dirigido, principalmente por un *Gobierno Corporativo que involucra las relaciones entre la Administración de la empresa, su Director, sus Accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. (De acuerdo a la OECD)*<sup>1</sup>
  
- Reevaluar al Consejo de Administración en todos los sentidos: En sus integrantes, la inclusión de auditores externos e independientes; los diferentes Comités que apoyen las decisiones, las normas y contratos por partes relacionadas.

---

<sup>1</sup> Organization for Economic Cooperation and Development

Desde mi perspectiva, la causa del problema que atraviesa la empresa es un mal desarrollo, interpretación y aplicación del Gobierno Corporativo. El constante cambio de Directores Generales sin ningún sustento, la desmotivación de la gente, la mala atención al mercado, la falta de crecimiento en las utilidades, entre otros, permite suponer que este tema se ha venido debilitando.

Como primer medida, recomiendo formar un Consejo de Administración que entienda el rol del Gobierno Corporativo, tanto dentro de la empresa como fuera. En este sentido, se deben tener claros que aspectos de gobernabilidad de una empresa tienen una importancia profunda en el éxito o fracaso la misma. Dicho Consejo, debe entender que sus principales funciones internas son:

1. Nombrar, retribuir y, en su caso, destituir a los más altos directivos de la Empresa.
2. Controlar la actividad de gestión y la evaluación de los directivos.
3. Identificar los principales riesgos de la Empresa.
4. Implementar y dar seguimiento a los sistemas de control interno y de información.
5. Determinar las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

6. Entender que la efectividad del Consejo y su gobernabilidad, estará dado en el grado en que éste logra su propósito.
7. Definir un objetivo de la empresa que estipule claramente las actividades que propiamente la compañía va a desarrollar; tratando de limitar que intereses ajenos a esta modifiquen sus acciones.
8. Definir lo que podríamos llamar como “prueba del ácido” sobre que pruebe la integridad del personal así como la compañía.

Como responsable de la definición y emisión del Gobierno Corporativo, el Consejo de Administración debe considerar varias perspectivas en el desarrollo de este tema, las cuales están comprendidas en las leyes federales o estatales que regulan el comportamiento de las empresas y que se enfocan en los siguientes aspectos:

1. Aspectos legales. ¿Qué requiere la ley de nosotros?
2. La ética. ¿Cómo la Organización define y da cumplimiento a sus obligaciones, a su comunidad o accionistas desde el punto de vista de conflicto de intereses?
3. Efectividad. ¿Cómo el Consejo asegura la efectividad de las decisiones de su grupo gerencial y cómo evalúa que éstas sean hechas de manera eficiente y oportuna?
4. Las relaciones del Consejo. ¿Cómo se mantienen relaciones efectivas entre el Consejo y las comunidades y, particularmente, entre el Consejo y la gerencia?
5. La dinámica del Grupo. ¿Cómo lograr que el Consejo funcione como un grupo o equipo?

La situación de Continental Airlines demostró, sin duda, una ausencia de Gobierno Corporativo ya que el Consejo no tenía la información ni el análisis necesario que le permitiera enderezar el curso de la misma.

## **PROPUESTA POR CLAUDIA CAMACHO OSEGUEDA PARA LA REDEFINICIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN CONTINENTAL AIRLINES**

En primer lugar, el Consejo debe tener muy claro qué se espera de la empresa desde el punto de vista legal, para esto se deben entender los siguientes puntos:

- ¿Qué exigen las leyes en materia de antimonopolio y tratos honestos (Fair – trade laws)?.
- Las leyes de regulación de los mercados.
- Relaciones entre empresa y sindicatos.
- Protección al consumidor de productos o servicios inseguros y fraudes.
- Protección al medio ambiente.

Una vez entendido, el Consejo está en posibilidad de empezar a estructurar parte de su gobierno Corporativo, particularmente con el que tiene que ver con el medio ambiente externo de la Empresa y que está regulado por las leyes estatales o federales, y ajustándose a las mismas.

Por el lado interno, recomiendo definir PRINCIPIOS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, que de transparencia informativa, de la siguiente manera:

### **1.- CREACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

#### *1.1 DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES.*

1.1.1 Proteger los intereses generales de la empresa y establecer estrategias que garanticen la permanencia a largo plazo. Alinear estas estrategias a los intereses de los accionistas y los colaboradores.

### 1.1.2 Supervisar y controlar en los siguientes aspectos:

- Políticas de la compañía. Orientarlas en función de los cambios que se presenten o sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa ya sean generados por factores externos (leyes) o internos.
- Las acciones de gestión. Que las prácticas gerenciales sean de acuerdo con los planes, ética, tiempos y principios definidos por el Consejo.

## 1.2 COMPETENCIAS DEL CONSEJO.

El Consejo debe asumir, con carácter de indelegable, las siguientes competencias:

### 1.2.1 Aprobación de las estrategias generales de la empresa.

### 1.2.2 El nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los altos directivos de la empresa. Una nota interesante para reflexionar :

- “I want to read from a recent newspaper article: "Just how much do you have to pay a guy to run an outfit with 170,000 employees that's critical to our national defense? If he's the CEO of Boeing (which actually has 170,000 employees), the answer is \$4.0 million plus generous incentive compensation. If he's the Commandant of the U. S. Marine Corps (which actually has 174,000 employees), the answer is \$169,000. Even Boeing's chief financial officer makes 10 times that much”.”<sup>2</sup> . La

---

<sup>2</sup> Anónimo. "Corporate governance: Corporate integrity" Vital Speeches Of The Day New York:Jul 15, 2003. Vol. 69, Iss. 19,

diferencia abismal en los sueldos de Directivos puede distorsionar los intereses de la compañía.

1.2.3 Control de la gestión y evaluación de los directivos.

1.2.4 Identificar los principales riesgos de la empresa, así como la implementación y el seguimiento a los sistemas de control y de información para que sean confiables, oportunos y suficientes para la toma de decisiones.

1.2.5 Determinar las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

1.2.6 Difusión de los valores dentro del comportamiento organizacional, a través de una visión social que salvaguarde el bienestar común.

### 1.3 *PROCESOS DE GOBIERNO.*

1.3.1 El Consejo debe disponer de toda la información que le permita valorizar los activos intangibles de la empresa (el valor de sus marcas), las tendencias de los mercados, el grado de satisfacción del cliente con sus productos y/o servicios y la calidad de los mismos para ajustar y orientar la estrategia hacia la perspectiva de negocio que está visualizando.

1.3.2 Los consejeros deberán asistir a todas las sesiones y participar activamente en las sesiones. En caso de no poder asistir, deberán enviar representación.

1.3.3 La frecuencia de las reuniones debe ser la suficiente para evaluar, ajustar y tomar decisiones adecuadas con anticipación suficiente a los cambios detectados. En este

sentido, me refiero al análisis de estados financieros y plan estratégico de la empresa para evaluar el grado de cumplimiento (el plan de 4 puntos de Gordon) y el presupuesto de operación. Así mismo, el Gobierno Corporativo deberá atender las reuniones convocadas por el Presidente del Consejo cuando así se requiera de acuerdo con los reglamentos y estatutos.

#### *1.4 REGLAMENTO DEL CONSEJO*

El Consejo deberá crear y publicar un reglamento que incluya las normas que ordenan su funcionamiento con por lo menos los siguientes temas:

- Funciones del Consejo.
- Tamaño del Consejo.
- Composición del mismo.
- Procedimientos y criterios a seguir para el nombramiento, reelección y cesión de los Consejeros.
- El Presidente del Consejo.
- El Secretario del Consejo.
- Procesos de gobierno.
- Retribución de los consejeros.
- Los deberes fiduciarios de los Consejeros.



## *1.5 COMPOSICIÓN DEL CONSEJO*

1.5.1 Tamaño. Se debe integrar un consejo con el número de miembros razonable para asegurar la operatividad y eficiencia de los consejeros.

1.5.2 Composición. En el Consejo debe estar representado la mayor parte del capital y con una mayoría de consejeros externos y de consejeros independientes para evitar dentro de lo posible los conflictos de intereses antes descritos. Así mismo, el Director General de la compañía debe ser parte del Consejo.

## *1.6 CLASES DE CONSEJEROS*

1.6.1 Consejeros internos. Son aquellos que poseen funciones ejecutivas o directivas dentro de la empresa

Consejeros Independientes. Son los reconocidos por su prestigio profesional y que pueden aportar su conocimiento y experiencia al Gobierno Corporativo; por estas características se asegura su imparcialidad y objetividad de criterio.

Mi recomendación en el caso de Continental es un Consejo compuesto de consejeros, en su mayoría externos independientes a cualquier parte de la compañía; es decir que no sean proveedores, familiares, amigos muy cercanos del Director General ya que su aportación puede verse influenciada por intereses particulares.

## *1.7 DEBERES DE LOS CONSEJEROS*

Estos deberes se refieren al buen actuar sobre los intereses de aquellos a quienes representan.

Los principales son:

- El deber de Diligencia. Se refiere al deber del consejero de desempeñarse de manera correcta y de buena voluntad, cuidando los intereses de la empresa y sus accionistas así como de los que colaboran en ella.
- El deber de no Asociación. Se refiere al hecho de realizar asociaciones con otros consejeros de tal manera que el funcionamiento del Consejo no sea el apropiado y esto beneficie intereses particulares.
- El deber de Supervisión. Se refiere desempeñar la función de discutir el desempeño de la empresa y sus directivos, así como exigir el acceso a la información relevante de la empresa, analizarla y dar una opinión sobre la misma.
- El deber de la Lealtad. Se refiere a la obligación de los consejeros de evitar cualquier conflicto de intereses e informar de cualquier caso sobre esto. Debe abstenerse de influenciar decisiones y debe tratar de que las decisiones se tomen por mayoría para el beneficio de la empresa.

## *1.8 NOMBRAMIENTO, REELECCIÓN Y CESE DE CONSEJEROS*

### 1.8.1 Política de Nombramiento

- Debe existir una Comisión de Nombramientos que de manera transparente garantice la debida representatividad y competitividad de los candidatos seleccionados.

### 1.8.2 Reelección y cese de consejeros

- La Comisión de Nombramientos evalúa el trabajo de los candidatos a la reelección y su dedicación al cargo durante el periodo

→ Para el cese de consejeros se debe dejar pasar por lo menos un período en el cual el Comité tenga elementos suficientes para definir el cese o la continuidad de los consejeros.

## 1.9 ESTRUCTURA DEL CONSEJO

1.9.1 Comisión de Auditoría. Evalúa el sistema de verificación contable de la sociedad, informa sobre las cuentas anuales. En esta comisión no se recomienda incluir consejeros internos.

1.9.2 Comisión de Nombramientos y retribuciones. Informa al Consejo de todos los nombramientos y ceses de consejeros e informa sobre la política general de retribuciones e incentivos para los mismos y para la alta dirección.

1.9.3 Comisión de Estrategia e Inversión. Propone e informa al Consejo de todas las decisiones estratégicas y de inversión que sean relevantes para la empresa.

### *1.10 EL PRESIDENTE DEL CONSEJO*

Una vez designado el Presidente del Consejo, éste deberá responsabilizarse del buen funcionamiento del Consejo, por lo que debe asegurarse de que los miembros reciban la información necesaria y participen de manera activa y comprometida con sus tareas.

### *1.11 SECRETARIO DEL CONSEJO*

Asegura el cumplimiento de las disposiciones y vela por la observancia de los principios o criterios de gobierno Corporativo.

## 2.- TRANSPARENCIA

Como aspecto fundamental de todo Consejo debe existir transparencia en su función, para esto son necesarios sistemas claros y del conocimiento de todos:

- La remuneración de los consejeros.
- El informe anual sobre el estado del buen gobierno Corporativo.
- La relación con los inversionistas y el mercado
- La transparencia de la información financiera y contable auditada.
- Control interno (los resultados del consejo y de su supervisión de gestión de la compañía)
- El funcionamiento del Comité de Auditoría. Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad incluyendo una auditoría independiente y la implantación de los debidos sistemas de control. En particular, control del riesgo, control financiero y cumplimiento legal.

Una práctica muy recomendable para el buen funcionamiento del Consejo de Administración se puede definir de la siguiente forma:

- El Director General y el Presidente del Consejo sean dos entidades independientes; de esta forma se evita una concentración de poder en una sola persona.
- El cuerpo Directivo de la compañía debe ser independiente al Consejo de Administración.

- La remuneración de los Directores deberá ser proporcional a los resultados de la compañía.  
Debe existir un comité que evalúe a través de reglas muy claras y transparentes la remuneración, compensación y bonos para Directivos.
- Evitar brechas significativas entre los paquetes de compensación de los empleados y los Directivos.
- La evaluación de Director deberá de ser sobre 360 grados; es decir que deberán de participar empleados, Directores a su cargo, accionistas y externos.

Uno de los principales problemas que llevaron a Continental al borde la quiebra fue sin duda una mala práctica de Gobierno Corporativo, entendiendo éste como la manera en que la empresa está organizada y gerenciada a efectos de garantizar a los accionistas y acreedores financieros el buen desempeño de la misma.

Trabajos de investigación realizados en diversos centros financieros de Europa, Norteamérica y Asia, han revelado que para muchos inversionistas, la evaluación de la calidad del Gobierno Corporativo en las empresas, se está tornando indispensable para sus decisiones, ya que un pobre o mal Gobierno Corporativo es considerado como uno de los elementos que han contribuido significativamente a los fracasos empresariales más sonados en el mundo de los últimos años, lo cual no difiere mucho de la situación por la que atravesaba Continental antes de la entrada de Gordon. Es en esto que baso mi diagnóstico y propuesta de solución sobre la redefinición del Gobierno Corporativo de Continental.

Un buen Gobierno Corporativo crea mayor valor para la empresa realzando el valor para el accionista y reduciendo el riesgo para los inversionistas y acreedores. Es así que hoy en día un punto importante para las decisiones de invertir sea el análisis de la calidad del Gobierno Corporativo.

Los sistemas económicos son vulnerables, por lo que los buenos principios de Gobierno Corporativo ayudan a disminuir dicha vulnerabilidad. La ausencia de un amplio y efectivo Gobierno Corporativo hará que los mercados operen de manera ineficiente y en una atmósfera de desconfianza y continuará erosionando la confianza de los inversionistas

Es por esto que mi recomendación de rediseño de Gobierno Corporativo ayudará a la empresa a fortalecer su desempeño actual. Este proyecto, eliminará muchas de las debilidades detectadas en el punto 3 del presente trabajo.

El fortalecimiento de un Consejo de Administración traerá como consecuencia que el Gobierno Corporativo de la empresa tenga un mejor rendimiento ya que es de vital importancia mantener una administración alineada a los objetivos e intereses de quienes la conforman; y que garantice los niveles adecuados del negocio en calidad, oportunidad y adecuada diseminación de información sobre las condiciones y operación de la compañía.

Considero que Gordon Bethune es un elemento importante en la propia reevaluación de las funciones del Consejo de Continental Airline.

Los logros más importantes a mi juicio fueron:

- ➔ Trabajo en equipo. A través del concepto del reloj entendieron que todos debían de buscar el objetivo común. Bajo mi punto de vista los medios que utilizó fueron un poco riesgosos ya que el establecimiento de remuneraciones a través de los bonos es una medida eficiente para lograr objetivos; sin embargo, puede salirse de control y la gente no realizar sus funciones principales a menos que se les dé un bono o bien, en

momentos de crisis, que estos no puedan ser aplicados la gente puede sentirse muy decepcionada.

Para ello el correcto análisis por parte del Comité de remuneraciones y/o compensaciones del Consejo de Administración podrá identificar los beneficios y los posibles riesgos de una remuneración basada en bonos.

→ Cambio de cultura de la Organización. Claramente se identifica que la organización tenía una cultura pasiva llena de burocracia lo cual creaba conflictos internos y una marcada insatisfacción; ceden ante todo y su permanencia en la empresa siempre se ve amenazada por la situación financiera. El cambiar a una cultura constructiva que garantiza el bienestar de la compañía a largo plazo es un reto muy importante para cualquier Director.

El mejor ejemplo es el que se ve día a día y el Gobierno Corporativo debe ser capaz de que fluya esta cultura a través del desempeño de sus propias funciones.

→ El momento de CRISIS debe ser manejados por el Gobierno Corporativo como una oportunidad para romper la inercia de la compañía durante una mala situación. En este caso, considero de vital importancia el crear planes de contingencia ante cualquier atentado terrorista ya que el estar preparados puede minimizar los riesgos de la Compañía.

Aún cuando podemos decir que Gordon resuelve los problemas de la compañía, el Gobierno Corporativo debe dirigir al negocio hacia el futuro a través de claras y firmes decisiones sobre una base de 360° y fortalecerse con las recomendaciones hechas.



Atrás de un buen Gobierno Corporativo se encuentran la honestidad y legalidad de las personas que conforma la empresa, no son la meta si no el camino diario que deberán de seguir los Directivos de cualquier Organización, por lo que la sociedad e instituciones educativas deben fortalecer los conceptos de sana competencia, integridad a través de programas que fortalezca las acciones de los futuros líderes económicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- John L. Colley, Jr., Jacqueline L. Doyle, George W. Logan, & Wallace Stenttinuis  
“Corporate Governance; McGraw – Hil, USA 2003.
  
- Gonzalo Catañeda Ramos, “La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo”  
Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI; Universidad de Las Américas y Alter Ego  
Editores, México 1998.
  
- Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de  
Administración de las sociedades, “Código del buen gobierno”; El Gobierno de las  
sociedades cotizadas; Madrid 1998. Fuente internet.
  
- Anónimo, “Corporate Governance: Corporate Integrity”. Vital Speeches of the Day.  
New York 2003, Vol. 69, Iss19.
  
- Alvarado, Raúl “Apuntes. Seminario de Estrategia Competitiva”. UIA. 2004.
  
- OECD. Organization for Economic Cooperation & Development.

→ Álvarez Lizcano, José Luis . Director General de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. “Gobierno de las sociedades un equilibrio desde la responsabilidad social”. Junio 2002. [info@aeca.es](mailto:info@aeca.es).