

Caso práctico

LAN Airlines

Desplegar las alas con líderes sólidos

Cuando el principal transportista chileno, LAN Airlines, estableció una filial en Argentina en 2005, ya contaba con operaciones prósperas en Ecuador y en Perú. Pero trasladarse a Argentina resultó ser un reto mucho mayor.

El sector de las aerolíneas argentino estaba poco desarrollado debido a las elevadas tarifas, a una fuerte regulación y a una larga historia de bancarrotas. LAN Argentina también tuvo que integrar a 650 empleados del transportista nacional LAFSA, empresa que se acordó adquirir del gobierno. Y el equipo ejecutivo, pese a mostrarse muy entusiasta, contaba con relativamente poca experiencia. Aun así, LAN Argentina se fijó una meta muy ambiciosa: quedarse con el 30% del mercado doméstico en un plazo de 18 meses.

Pero el camino no fue fácil y, en mayo de 2007, LAN decidió lanzar un programa de desarrollo de liderazgo que comenzó por preguntar a todos sus ejecutivos argentinos cómo definirían lo que para ellos significa «liderazgo», teniendo en cuenta sus creencias y valores personales, y solicitándoles que identificaran modelos de roles dentro de la organización. Luego el programa aclaraba qué se esperaba de cada uno, incluyendo qué tenían que hacer y cuándo y cómo debían hacerlo, llegando incluso a elaborar una lista de tareas semanales.

Este proceso tuvo como resultado un modelo de las competencias necesarias exigidas a un «líder de LAN». Éste debe poseer integridad; aptitud (por ejemplo: competencia técnica e inteligencia emocional); una perspectiva orientada a los resultados, con capacidad para fijar objetivos exigentes y emprender iniciativas; fuertes habilidades de comunicación y la experiencia necesaria para encabezar el cambio.

Desarrollar una nueva generación de líderes ha merecido la pena. Hoy en día, LAN es la octava aerolínea más grande del mundo, con una capitalización del mercado de 4.000 millones de GBP. También ha transformado la cultura «estatal» que heredó de LAFSA en una cultura del servicio, y ha triplicado los niveles de satisfacción de los empleados.



Para más información

Para más información

Para obtener más información acerca de este estudio, visitenos en

ibm.com/chrostudy/ar o envíe un correo electrónico a
smart@ar.ibm.com ó **veronica.arduengo@ar.ibm.com**