



STANFORD

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

CASE: HR-1A
DATE: 1995

SOUTHWEST AIRLINES (A)

“La fuerza trabajadora dedica su vida a la compañía; son soñadores; así operan.”⁽¹⁾
—Edward J. Starkman, Analista de líneas aéreas, Paine Webber

Ann Rhoades, la vicepresidenta del Departamento de las Personas (Recursos Humanos) de Southwest Airlines, estaba cerrando su maletín después de un largo día de 17 horas de trabajo. Al día siguiente tendría lugar una reunión fuera de la compañía con los nueve ejecutivos top de Southwest Airlines. La agenda de la reunión preveía la revisión del posicionamiento competitivo de Southwest Airlines, a la luz de las acciones tomadas por Union y Continental. Ambas habían ingresado al mercado de bajo precio en el que operaba Southwest Airlines. Esa mañana el *New York Times* (16 de septiembre 1994) había publicado un artículo que describía la situación como la confrontación más decisiva entre líneas aéreas:

Ésta es una batalla real que tiene serias implicancias para la industria —dijo Kevin C. Murphy, analista de bolsa de líneas aéreas en Morgan Stanley—. La batalla implica no sólo una disputa entre dos líneas aéreas sino también una prueba en lo que a estrategias se refiere. United y otras grandes líneas aéreas como USAir y Continental decidieron que bajarían sus precios creando ‘una línea aérea dentro de otra línea aérea’, que ofrecería tarifas bajas, algunos beneficios y frecuencia de servicio. Estos cambios han sido descaradamente copiados del modelo de Southwest, pionera en esta estrategia y poseedora del balance más sano de la industria.⁽²⁾

⁽¹⁾Peter Elsworth, “Southwest Air’s new push west”, *New York Times*, 16 de junio de 1991.

⁽²⁾Adam Bryant, “United bid to rule western skies”, *New York Times*, 16 de septiembre de 1994.

Este caso fue preparado por los profesores Charles O’Reilly y Jeffrey Pfeffer como base de discusión y no para describir una administración eficiente o ineficiente. La Human Resources Initiative of Graduate School of Business ha brindado todo su apoyo para la preparación de este caso. Prohibida la reproducción total o parcial sin previa autorización escrita.

Copyright © 2006 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. All rights reserved. To order copies or request permission to reproduce materials, e-mail the Case Writing Office at: cwo@gsb.stanford.edu or write: Case Writing Office, Stanford Graduate School of Business, 518 Memorial Way, Stanford University, Stanford, CA 94305-5015. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise — without the permission of the Stanford Graduate School of Business.

El origen de esta competencia era fácil de comprender. Más del 45 porcientos de las ganancias de United provenía de pasajeros que volaban hacia California. Éste era el tramo más transitado de los Estados Unidos, con un 80 porcientos más de tráfico que el trayecto Boston - New York - Washington. Sin embargo, la participación de United en este mercado había caído de 38 porcientos en 1991, a 30 porcientos en 1993.

En el mismo período, Southwest había aumentado su participación en el mercado de un 26 porcientos a un 45 porcientos. Otras líneas aéreas, como Continental, también se habían visto perjudicadas por la competencia de Southwest. El éxito de Southwest generó un gran número de imitadores, desde nuevas líneas aéreas, como Kiwi y Reno Air, hasta líneas aéreas importantes como Continental y United. El mercado había hecho descender el precio de las acciones de Southwest debido a este nuevo tipo de competencia, y los analistas se preguntaban cuán sostenible era esta ventaja competitiva.

Ann Rhoades se había unido a Southwest, en 1989, con la misión de transformar el llamado Departamento de las Personas (Recursos Humanos en la mayoría de las organizaciones), tras haberse desempeñado como Ejecutiva de Marketing, cursado un MBA de la Universidad de Nuevo México y trabajado en entidades bancarias. Southwest siempre había creído que una parte importante de su ventaja competitiva se basaba en su gente y en cómo se la trataba. El trabajo de Ann era hacer aún más eficaz esta ventaja competitiva.

En la reunión del día siguiente, le pedirían que comente la posición actual de Southwest a la luz de la nueva competencia. Ella había preparado una pequeña descripción de las principales amenazas y oportunidades de la competencia y una lista de las fuerzas y debilidades de Southwest en este nuevo marco competitivo. Sin embargo, ella deseaba reflexionar una última vez sobre cada uno de estos puntos para estar segura de no olvidarse de nada. Las preguntas clave eran: ¿Southwest estaba obteniendo la mayor ventaja competitiva de su gente?, ¿la competencia podía imitar sus políticas de recursos humanos?

ANTECEDENTES

Historia

Southwest Airlines comenzó a operar con tres aviones Boeing 737, desde Love Field, Dallas, el 18 de junio de 1971. Volaba a ciudades de Texas como Dallas, Houston y San Antonio. La competencia de Southwest era Texas International y Braniff, y en menor medida Continental. Continental utilizó todos y cada uno de los medios políticos y reguladores para asegurarse que Southwest no comenzara sus operaciones, incluso dejó a Southwest fuera del aeropuerto Dallas-Fortworth, recién construido, y demandó a Southwest (batalla legal que duró cuatro años) dejándolo casi en la bancarrota para la época en que realizaba su primer vuelo. Una de las consecuencias de esta batalla legal fue un documento emitido por la Cámara de Representantes de los Estados Unidos. La *Enmienda de Wright* sólo autorizaba a las líneas aéreas a ofrecer vuelos directos a Love Field desde Texas y los cuatro estados limítrofes (Oklahoma, Louisiana, Arkansas y Nuevo México). Esta ley implicaba que los pasajeros que volaban hacia Love Field desde estados no limítrofes debían usar diferentes líneas aéreas en los diferentes tramos de sus

viajes y despachar su equipaje en cada tramo. Además, ni las agencias de viajes ni las líneas aéreas podían publicitar las conexiones a través de Love Field. Aparentemente, esta ley favorecía el tráfico a través del tramo Dallas – Fort Worth cuando, en realidad, pretendía frenar el crecimiento de Southwest.

Herb Kelleher, uno de los fundadores de Southwest y luego Consejero Corporativo y Gerente General, dijo: “Ustedes lo saben, la ira puede ser una gran motivadora. En mí se convirtió en una causa: yo era un cruzado dispuesto a liberar a Jerusalén de los Sarracenos.”⁽¹⁾ Más recientemente, declaró: “He dicho que podría ejercer represalias si llegara a estar muy enojado, pero he revisado esa posición y ahora soy más punzante, directamente atacaría.”⁽²⁾ Este espíritu agresivo aún se percibe en la compañía, especialmente entre los empleados más antiguos. Muchos de ellos consideran que mantener vivo este espíritu es uno de los grandes desafíos de la compañía. Delise Zachry, instructor del Departamento de Capacitación, señaló: “En 1971, 198 personas se unieron y lograron lo imposible. Debemos adaptar esa cultura empresaria a la situación del mercado actual.”

En los comienzos, Southwest se hizo popular porque sus azafatas se vestían con shorts y por la campaña publicitaria “Hagamos el amor y no la guerra” (“Make Love Not War”) desde Love Field. Aún hoy, Southwest se hace llamar *The Love (LUV) Airline* (“la aerolínea del amor”) haciendo uso del mismo juego de palabras. Este eslógan se ha convertido en el símbolo de la compañía. Todos los aviones llevan un corazón pintado a cada lado. Los corazones se utilizan en comunicaciones corporativas y en piezas publicitarias. Desde sus inicios, Southwest alentó a sus empleados a identificarse con la compañía, a brindar una excelente atención al cliente y sobre todo a divertirse. También aspiraron a establecer una estrategia de tarifas económicas.

A mediados de los años ochenta, USAir y American compraron Air California y Pacific Southwest Airlines (PSA) (dos líneas regionales exitosas) en un intento por incrementar su posición en un mercado tan rentable como California. Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que American se retirara de algunas ciudades y rutas que no habían resultado tan rentables como se esperaba. Tras algunos errores en marketing y servicio, USAir también se vio obligada a recortar los vuelos en la región. Southwest vio la oportunidad de expandirse en California y, de un market share de cero en 1989, se convirtió en la compañía líder en transporte de pasajeros en 1993, atendiendo 10 ciudades en el estado con un promedio de más del 70 porcientos de participación en el mercado por cada vuelo punto a punto.

La Situación Actual

Desde sus comienzos, Southwest mantuvo su estrategia y estilo de operación. Se caracteriza por volar a aeropuertos cercanos al área metropolitana y que están subutilizados, por ejemplo: Love Field en Dallas, Hobby en Houston, San José y Oakland en la zona de la Bahía y Midway en Chicago. También realiza vuelos a aeropuertos del tamaño de LAX y SFO. En sus comienzos la compañía voló aviones 737 con mejor rendimiento de combustible, y en la actualidad tiene una

⁽¹⁾Edward Welles (1992), “Captain Marvel”. *Inc.*, enero de 1992.

⁽²⁾Kenneth Labich (1994), “Is Herb Kelleher America’s best CEO?” *Fortune*, 2 de mayo de 1994.

flota de 200 de ese mismo tipo de aviones (el único que utiliza). Southwest ofrece un servicio de vuelos de alta frecuencia y bajas tarifas. El énfasis está puesto en los vuelos punto a punto, sin un trayecto central y la duración promedio de vuelo es de 65 minutos. Según el Anual Report de 1993, el 80 porcientos de los pasajeros vuela sin escalas a su destino final. El hecho de no utilizar un trayecto central les permite evitar las demoras de las conexiones de vuelo, y esto resulta un factor decisivo para pasajeros que de otro modo optarían por manejar su propio auto. Todos estos factores permitieron que, en 1991, el 70 porcientos de los vuelos permanecieran sólo 15 minutos en tierra, aumentando así el uso de las máquinas (un avión de Southwest volaba 11 horas por día comparado con las 8 horas de vuelo diarias de la industria y alcanzaban un promedio de 10,5 vuelos por puerta de embarque contra un promedio de 4,5 de la industria).

Esta estrategia le permitió a Southwest establecer que su competencia no son tanto las otras líneas aéreas sino el transporte terrestre. En 1993, la tarifa promedio por pasajero era de US\$60 por un viaje de 500 millas. En 1984, era de US\$49 por cada 436 millas. Por ejemplo, en agosto de 1994 el pasaje ida y vuelta de Oakland a San Diego (más de 1000 millas) costaba US\$135. Southwest incrementó el volumen de pasajeros entre dos y tres veces gracias a esta política de bajas tarifas y alta frecuencia de vuelos. Para citar un ejemplo, los 8.000 pasajeros que utilizaban la ruta Louisville – Chicago se convirtieron en 26.000 desde que Southwest ingresó en el mercado bajando las tarifas en forma drástica e incrementando la frecuencia de vuelos. En agosto de 1994, volaban 39 veces ida y vuelta Dallas - Houston por día, 25 veces ida y vuelta Phoenix - Los Ángeles y 20 veces Sacramento - Los Ángeles. Cuando American se retiró del tramo a San José porque daba pérdidas, Southwest comenzó a operar en esa zona en forma rentable desde el primer día de servicio. En 1992, se había convertido en la compañía líder en número de pasajeros abordados, en 27 de los 34 aeropuertos en los que operaban. En 1994, dominaban la mayoría de sus mercados con casi un 70 porcientos en Texas y un 50 porcientos en California.

La estrategia *costos bajos – tarifas bajas – alta frecuencia de vuelos* se complementa con *tarifas simples*. La mayoría de las líneas aéreas optimizan su utilidad por vuelo a través de complicados sistemas de software que calculan una serie de descuentos. Southwest, por el contrario, sólo ofrece dos tarifas: la común (no hay primera clase o business) y la tarifa de banda negativa. También se trata de ofrecer una única tarifa dentro de un estado, por ejemplo, US\$69 a cualquier destino dentro de California. Southwest nunca vendió conexiones con otras líneas aéreas y se ha negado a pagar para formar parte de los sistemas de reserva de otras aerolíneas. Esto implicó que tan sólo el 55 porcientos de las plazas de Southwest fueran reservadas por agentes de viajes mientras que en las grandes aerolíneas ascendía al 90 porcientos. En 1994, United anunció que su sistema Apollo no contemplaría los horarios de Southwest y tampoco emitiría sus boletos. Esta decisión complicaría a los agentes de viaje ya que deberían comunicarse con la aerolínea en lugar de reservar y emitir los pasajes a través de la computadora, y los incentivaría a elegir otra línea aérea en lugar de Southwest.

Para simplificar aún más sus operaciones, Southwest nunca brindó servicio de comida en sus vuelos (las comidas pueden llegar a incrementar el costo por pasajero en un 40 porcientos). Southwest sólo sirve bebidas y peanuts (llamadas “frills”), y en los vuelos más largos también se ofrecen galletitas dulces o saladas. No se reservan los asientos. A medida que los pasajeros llegan a la puerta de embarque se les entrega un pase de plástico con un número del 1 al 137 (capacidad máxima de pasajeros en los aviones 737). Los pasajeros abordan en grupos de 30, y

los pases son recolectados para ser utilizados en el siguiente vuelo. Los pasajeros en lista de espera abordan según la cantidad de plazas libres y de acuerdo con el orden en el que han ido llegando a la puerta de embarque.

Si bien Southwest no está conectada al sistema de reservas de ninguna línea aérea ni adhiere a ningún programa de pasajero frecuente, ofrece su propio programa de pasajero frecuente: “The Company Club.” Este programa es otro exponente de simplicidad, ya que se basa en el número de vuelos realizados y no en las millas recorridas. Los miembros tienen una tarjeta que es sellada cada vez que abordan un avión. Tras acumular 16 sellos son acreedores de un pasaje gratis, y se les emite una nueva tarjeta. Este procedimiento economiza los costos operativos, ya que no se deben calcular ni registrar las millas. Debido a una campaña publicitaria de United, que hablaba muy mal del programa de Southwest, Herb Kelleher se vio obligado a enviar una carta a cada uno de los pasajeros frecuentes de Southwest, explicando que los premios de la compañía requieren menos millas que en las otras líneas aéreas y son más fáciles de obtener. Kelleher sostiene que su programa “...es el más valioso, ya que permite obtener un pasaje gratis mucho más rápido y por menos dinero, y con una gran calidad de servicio. Por ejemplo, con 50 vuelos ida y vuelta en un período de 12 meses, se obtiene un pasaje gratis para un acompañante, aun si el miembro del Company Club viaja con un pasaje gratis.”

Además, Southwest ha generado ganancias en cada uno de los últimos 21 años, récord nunca alcanzado por ninguna de las principales compañías aérea de los Estados Unidos. Generó ganancias aún en el período 1991-1992, durante el cual el 40 porcientos del sector se presentó a quiebra o cesó sus operaciones en forma definitiva. El **Anexo 1** presenta datos financieros y operativos de la compañía de los últimos 10 años. Según la revista *Money*, en el período 1972-1992 las acciones de Southwest obtuvieron los dividendos más altos de todas las empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos, un beneficio superior al 21.000 porcientos (seguida de cerca sólo por Wal-Mart).

Ventajas competitivas

Si bien son muchas las causas del éxito de Southwest, una ventaja claramente visible ha sido su estructura de costos. Kelleher reconoció que los vuelos cortos tienen costos más altos que los vuelos largos, ya que el avión despegar y aterriza mayor cantidad de veces, y debe ser atendido y revisado en cada puerta de embarque. El **Anexo 2** muestra el costo por plaza disponible por milla, en el mismo cuatrimestre de 1993 y 1994. Los costos de Southwest apenas alcanzaban los 7,1 centavos, mientras que las compañías más grandes tenían 10 centavos de costos (entre un 20 porcientos y un 30 porcientos más alto). Estos números son aún más significativos cuando los comparamos con los 5,86 centavos de costos operativos de Southwest en 1984. En una década sus costos se incrementaron sólo un 20 porcientos.

Parte de esta ventaja en los costos es consecuencia del nivel de productividad del personal de Southwest. Por ejemplo, la rutina de reaprovisionamiento de un avión (desde que aterriza hasta que vuelve a despegar) es de 15 minutos (ver **Anexo 3** para un detalle del reaprovisionamiento de 15 minutos). United y Continental promedian los 35 minutos. Las puertas de embarque de Southwest son controladas por un solo oficial y en el mostrador hay 6 empleados, o menos, a diferencia de los 3 oficiales y 12 empleados de mostrador que en general se encuentran en otras aerolíneas.

Los bajos costos son generados en diversas áreas. Los pilotos de Southwest, por ejemplo, tienen más horas de vuelo que los pilotos de cualquier otra línea aérea (mientras que los pilotos de United, American y Delta ganan US\$200.000 al año por volar 50 horas por mes, los pilotos de Southwest cobran US\$100.000 al año por volar 70 horas por mes). La tripulación y los pilotos ayudan a limpiar el avión o realizan el check-in de los pasajeros en la puerta de embarque. Harold Sirkin, especialista de BCG dijo: “Southwest funciona porque los empleados tiran para un mismo lado para lograr que el avión esté listo para despegar. Es parte de la cultura de Southwest. Y, si esto implica que la tripulación tiene que cargar el equipaje, eso es lo que hará.”⁽¹⁾

Los empleados de Southwest se ofrecen voluntariamente a ayudar a los pasajeros que tienen algún tipo de inconveniente. Si un pasajero dispuesto a disfrutar de sus vacaciones llega al aeropuerto con su perro, sin saber que no lo puede llevar con él, en vez de solicitarle que cancele su viaje, el oficial de la puerta de embarque se ofrece a cuidar a su mascota por dos semanas para que él pueda disfrutar tranquilo de sus vacaciones. Otro empleado acompañó a una señora mayor hasta el siguiente destino para asegurarse de que hiciera la conexión correcta. Estas historias son muy comunes entre los empleados de Southwest.

Todos estos esfuerzos contribuyen a una alta productividad de los empleados. En 1993, Southwest sólo necesitó 81 empleados por avión, mientras que United y American necesitaron 157 y 152 respectivamente. El promedio de la industria es de 130 empleados por avión. Los empleados de Southwest atienden un promedio de 2.443 pasajeros, los empleados de United y American atendían 795 y 840, que era el promedio de la industria. Esto significa que Southwest requiere de una carga menor para alcanzar su punto de equilibrio, en comparación a las otras aerolíneas (generalmente cerca de un 55 porcientos). En segundo lugar, la estrategia punto a punto y el hecho de usar aeropuertos pequeños y poco congestionados aumenta la eficiencia de los vuelos y aseguran altos niveles de utilización por aeronave. Por último, al utilizar un solo tipo de avión, Southwest ahorra en costos de mantenimiento y de entrenamiento del personal.

Pero Southwest no es sólo una compañía con bajos costos y bajas tarifas aéreas: pone gran énfasis en la atención al cliente. A decir verdad, la palabra “Cliente” siempre se escribía con mayúscula en todas las comunicaciones corporativas dentro de la empresa (se trataba del reporte anual o de un comunicado interno). Colleen Barrett, vicepresidenta ejecutiva, se esfuerza en tratar a los empleados como clientes internos, asegurándose de que Southwest sea un lugar agradable y divertido para trabajar. “Si estás cómodo, sonríes más y brindas un mejor servicio,” dice Barrett, y agrega: “No es necesario ser un gran estudioso para darse cuenta de esto.”⁽²⁾ Los resultados están a la vista. En la industria de las líneas aéreas, el servicio se mide por la puntualidad, la cantidad de equipaje extraviado, y el número de quejas por parte de los pasajeros. La aerolínea que sea mejor en estas tres categorías en un mes gana lo que se llama “triple corona.” Southwest ganó “triple corona” 24 veces. En 1992, la Secretaría de Transporte comenzó a otorgar la “triple corona” en forma anual y Southwest fue premiada en 1992, 1993 y 1994.

⁽¹⁾E. Scott Reckard (1994). “Shuttle dogfight good news for air travelers”. *San Francisco Chronicle*, 2 de octubre de 1994.

⁽²⁾Jeff Peline (1993). “Southwest Air’s driving force”. *San Francisco Chronicle*, 10 de junio de 1993.

El liderazgo en Southwest

Algunos expertos en la industria sostienen que el éxito de Southwest radica en su estrategia de bajos costos. Otros, sin embargo, argumentan que la clave de la ventaja competitiva de Southwest es el liderazgo. La revista *Fortune* tituló un artículo publicado recientemente: “Herb Kelleher: ¿el mejor Gerente General de los Estados Unidos?”⁽¹⁾ Allí se incluye un informe del Departamento de Transporte de los Estados Unidos que asegura que “Southwest es la principal responsable de los cambios que tienen lugar en la industria” y se lo adjudican en gran parte a Kelleher. El autor cita a Michael Derchin, un veterano analista de líneas aéreas, que ha seguido de cerca a Southwest desde sus comienzos, y dice: “Creo que Herb es brillante, tiene *charme*, es astuto y duro. Es uno de esos gerentes que se quedan en un bar hasta las cuatro de la mañana con un mecánico, para saber qué es lo que está pasando, y después él personalmente arregla el problema.” Para Derchin, la diferencia entre Southwest y otras líneas aéreas es “...el nivel de esmero que logra de la gente que trabaja para él.” Ken Labich, el periodista de *Fortune*, concluye el artículo diciendo que “la mayor amenaza para el crecimiento a largo plazo de la compañía es la muerte de Kelleher.”

Herb Kelleher no es tejano (la casa matriz de Southwest está en Dallas), ni piloto. Es un abogado que se crió en la Costa Este, se graduó en la NYU Law School y obtuvo un Master en Filosofía y Literatura. Trabajó en la Suprema Corte de Justicia, en Nueva Jersey, y ejerció como abogado en Newark, Nueva Jersey. Después de visitar a sus suegros, en San Antonio, decidió que se mudaría a Texas. A mediados de los años sesenta, trabajó como abogado en San Antonio. En 1966, un cliente suyo, llamado Rollin King, le contó su experiencia en PSA, una pequeña compañía aérea interna de California, y sugirió que en Texas una compañía de este tipo podría funcionar. Juntos realizaron algunos planes, solicitaron un préstamo y fundaron Southwest.

Desde un principio, Herb fue partidario de la diversión: una vez, para Halloween, se presentó en un hangar de mantenimiento de Southwest disfrazado como Corporal Klinger, uno de los protagonistas de la serie televisiva M*A*S*H. Se caracterizó como Elvis Presley en avisos gráficos y fiestas de la compañía (Ann Rhoades le sugirió que esto era divertido pero lo disuadió de disfrazarse de Ethel Merman). Herb fuma cinco paquetes de cigarrillos por día, y todos saben que le gusta el whisky Wild Turkey. Cuando conoció al presidente de la empresa que lo fabrica, le dijo que él podría parecer un hombre pero “... para mí, es un dios.”⁽²⁾ Cuentan que mientras se recuperaba de una intervención menor, recibió más de 3.000 tarjetas y regalos de los empleados, incluyendo un suero endovenoso que contenía Wild Turkey. Herb sostiene: “Yo siempre consideré que no hay ningún motivo por el cual el trabajo debe ser un sufrimiento, el profesionalismo no debe ser una carga pesada. La diversión resulta estimulante. Cuando la gente se divierte, disfruta más de su trabajo y es más productivo,” y agrega: “Nadie tiene que dejar de lado su individualidad para trabajar en Southwest Airlines.” Esto se pone de manifiesto en una frase muy usada en Southwest: “El trabajo es importante, no lo arruines con seriedad.”⁽¹⁾

Y no cabe duda de que Kelleher se divierte. Herb está en contacto permanente con los clientes y empleados de la compañía, y visita periódicamente los hangares de mantenimiento por la mañana temprano. Tom Burnett, líder del grupo de mecánicos y personal de limpieza, pregunta:

⁽¹⁾Kenneth Labich (1994). *Ibíd.*

⁽²⁾Kenneth Labich (1994). *Ibíd.*

⁽¹⁾Evan Ramstad (1991). “Cattle call carrier lassos riders, profits”. *San Francisco Chronicle*, 7 de abril de 1991.

“¿Cuántos gerentes generales conocen que lleguen al sector de mantenimiento a las 3 de la madrugada de un domingo ofreciendo medialunas, y se pongan un mameluco para limpiar el avión?”⁽¹⁾ Un día, Herb corría para llegar en horario a tomar un avión en el aeropuerto de Love Field, y detuvo su auto donde estaban cargando el equipaje para hablar con un empleado de Southwest; tras algunos minutos de conversar animadamente, advirtió que era tarde y perdería su vuelo y partió de inmediato. Al llegar al aeropuerto de Houston, un empleado de Southwest le preguntó si sabía dónde estaba su auto, ya que lo había dejado con las balizas encendidas a un costado de la pista. Kelleher actuó en comerciales de televisión para American Express, no porque sea un gran usuario de la tarjeta sino porque ha perdido su tarjeta más veces en un año que cualquier otro cliente de AMEX. Colleen Barrett, EVP de la compañía, siempre le presta dinero, ya que suele olvidarse la billetera. Cuando le preguntan sobre la capacidad de Herb para entablar conversaciones, ella dice: “Podría agregar cuatro horas a cada día de Herb si lográramos que caminara y hablara al mismo tiempo.” Un amigo suyo agrega: “Existe una regla: si no quieres permanecer toda una noche bebiendo y charlando, aléjate de Herb.”⁽²⁾

Ésta es la filosofía que prevalece en la compañía. Se les da tanta importancia a las fiestas y celebraciones que todos los años se le adjudica a cada estación/ciudad un presupuesto para fiestas, para los empleados y sus familias. Casi todos aumentan este presupuesto con colectas. Hasta hace unos años, todos los empleados volaban a Dallas para la fiesta anual de la compañía, pero dado el crecimiento de la empresa en los últimos años, cada ciudad organiza su propia fiesta, y Herb y los principales directivos viajan de una localidad a otra. Siempre hay celebraciones y concursos, incluso para Navidad. La casa matriz, en Love Field, está llena de fotos de los empleados en fiestas, viajes y recibiendo premios. No existe un criterio de *arte corporativo* en la casa matriz; todas las pinturas y esculturas, que no son pocas, son donadas por los empleados.

Colleen Barrett es un fiel reflejo del estilo de dirección. Oficialmente, es responsable de las áreas de Comunicación, Marketing, Relaciones Institucionales, Recursos Humanos, Relaciones con el Gobierno y Planeamiento (ver **Anexo 4** para el organigrama). Ella es la principal responsable de coordinar los esfuerzos de integración con Morris Air, la reciente adquisición de Southwest. Extraoficialmente la describieron como una mezcla de madraza, gurú del management y ombudsman del cliente. Como es extremadamente meticulosa y detallista, funciona como contrapeso del estilo caótico de conducción de Kelleher. Una empleada dijo: “Es la columna vertebral de la compañía.” Pero Colleen asegura que “la compañía es tan buena como su gente. Nosotros nunca reprendemos a un empleado por atender demasiado a un cliente pero sí lo hacemos, y mucho, si no usa el sentido común.”

Hace algunos años, la dispersión geográfica de la compañía se había convertido en una preocupación para Colleen. Fue entonces que se creó un Comité de Cultura formado por 65 empleados, de diferentes niveles y regiones, que se reúnen con Colleen cuatro veces al año, con el objeto de preservar y alimentar el espíritu de la compañía. Observaron que en algunas localidades se trabajaba en forma eficiente pero carecían del espíritu de *trabajo en equipo* que tanto valora Southwest, y diseñaron un plan para revertir esta tendencia: un grupo de empleados

⁽¹⁾ Bridget O’Brian (1992). “Southwest Airlines is a rare carrier: It still makes money”. *Wall Street Journal*, 26 de octubre de 1992.

⁽²⁾ Kenneth Labich (1994). *Ibid.*

debía agradecer a otro por su ayuda y su trabajo. Los pilotos organizaron un asado en el área de hangares y mantenimiento para agasajar a los mecánicos. Otros grupos, incluyendo a los pilotos, decidieron agradecer a la gente de reservas y trabajaron un turno con ellos. Los directivos de la compañía tienen su propio programa, “Día de campo,” que consiste en trabajar, un día por cuatrimestre, en contacto con los clientes. Colleen hace hincapié en que se trata de trabajar, no de quedarse parado mirando y tomando café.

EL DEPARTAMENTO DE LAS PERSONAS

Hace cinco años, el Departamento de Recursos Humanos de Southwest cambió su nombre por el de “Departamento de las Personas” con el propósito de no ser considerado como el “Departamento de Policía,” de acuerdo con las palabras utilizadas por el Gerente de Personal, John Turnipseed. Lo primero que hizo Ann Rhoades fue anular el manual corporativo, y contrató gente con experiencia en marketing. En la actualidad, los aspirantes a este departamento deben tener experiencia en atención al cliente. Ella define el rol del Departamento de las Personas como el de satisfacer al cliente interno. Los empleados son los clientes. En este departamento trabajan unas 100 personas y atienden a 18.000 clientes/empleados. Cada uno de los miembros de este departamento debe firmar la declaración de la Misión, que se exhibe en un gran póster en las oficinas de su casa matriz y dice:

“Reconociendo que nuestra gente es nuestra ventaja competitiva, les brindamos todos los recursos y los servicios necesarios para que, a través de su éxito, sean los artífices del crecimiento y las ganancias de la compañía, preservando la cultura y los valores de Southwest.”

Ann cree en lo que dio en llamar las dos C: Compasión y sentido Común. Su preocupación por preservar la cultura de la compañía es tal que les pide a los empleados que rompan las reglas si lo consideran necesario. En Southwest, el Departamento de las Personas es el que “mantiene viva la llama,” dice el tesorero John Owen⁽¹⁾. Ann sostiene que “la mayoría de la gente de RRHH no tiene coraje, no corre riesgos, no tiene agallas. No tienen capacidad para tomar decisiones. Tienen tanto miedo de que los despidan... Necesitan ganar confianza para poder hacer lo correcto. Para lograr esto, es imperativo que el Departamento de las Personas cuente con las personas idóneas.” Esta cultura subyace en las políticas de Southwest para la incorporación y desvinculación del personal. Ann y su departamento relacionan la puntualidad, los tiempos de reaprovisionamiento, el número de pasajeros que abordan el avión o el costo que le representa a la aerolínea un día por chequeo médico, con la cantidad de bolsas de maní servidas en los vuelos, con el objeto de explicar a los empleados el modo en que su accionar afecta en los costos.

Selección del personal

Southwest es extremadamente cuidadoso en el proceso de selección de personal: en 1993, se recibieron 98.000 currículos, se entrevistaron sólo 16.000 postulantes y tan sólo 2.700 fueron incorporados. Para asegurarse la inserción dentro del grupo de trabajo, han implementado la política de “selección de pares.” Así, los pilotos seleccionan a otros pilotos. “Ellos vienen en su

⁽¹⁾Wendy Zellner (1995). “Go-go goliaths”. *Business Week*, 13 de febrero de 1995.

día libre a chequear los antecedentes laborales, ya que pueden conseguir mucha más información por un llamado telefónico, realizada al jefe de pilotos de otra compañía, que cualquier otra persona,” dice Ann. Una vez rechazaron a un experimentado piloto de otra línea aérea que tenía unos antecedentes impecables, porque no fue amable con una recepcionista de Southwest. El trabajo en equipo es un factor tan decisivo que, si durante una entrevista el postulante utiliza muchas veces la palabra “YO,” no se lo contrata. En una oportunidad, durante una selección de pilotos, los ocho postulantes se habían presentado de traje oscuro, medias y zapatos negros. Se los invitó a ponerse cómodos con unas bermudas típicas de Southwest, y seis de ellos aceptaron permaneciendo el resto del día en bermudas, saco, corbata, medias y zapatos de vestir. Los seis fueron contratados.

En algunas oportunidades se convoca a clientes para entrevistar azafatas. Este proceso de selección consta de un formulario, la evaluación de una entrevista telefónica, una entrevista grupal y otras tres entrevistas (dos de ellas con personal de línea), el logro de un consenso y la votación. Toda la gente que tiene algún contacto con el postulante tiene derecho a dar su opinión sobre la compatibilidad con la compañía. El proceso de selección se centra en el trabajo en equipo y una actitud positiva. Cuando se les da crayones a los postulantes y se los invita a dibujar la historia de sus vidas, seleccionan a los que se animan a salirse de los bordes (ver **Anexo 5**). Los clasificados de búsqueda de personal también reflejan el espíritu de Southwest; uno de ellos, que solicitaba expertos en computación, mostraba un *techno-nerd* con sus anteojos remendados con cinta scotch, y se leía “No buscamos al típico *gil* que sabe mucho de computación.”

Southwest ha invertido mucho tiempo y dinero para identificar los aspectos relevantes de la conducta y la performance de cada puesto. El Departamento de las Personas seleccionó a sus 35 mejores pilotos y los entrevistó sistemáticamente para buscar características comunes. Uno de los rasgos detectados fue la habilidad para trabajar en equipo. Actualmente, en la selección de pilotos se evalúa esta habilidad. La empresa cree que muchas de las habilidades se pueden aprender, por lo que no son muy exigentes en este aspecto y, salvo en puestos de trabajo específicos tales como pilotos y mecánicos, la actitud es lo que cuenta. Kelleher dice: “Buscamos una buena actitud; si no la tienes no te queremos trabajando con nosotros, no importa cuánta experiencia tengas en lo que haces. Podemos capacitarte, lo que no podemos es cambiar tu actitud.”⁽¹⁾ John Turnipseed recuerda una demanda presentada por no haber incorporado a una persona con 15 años de experiencia; Southwest ganó el juicio aduciendo que la cultura de la compañía era fundamental y debía ser tenida en cuenta durante el proceso de selección. “El Departamento de las Personas es consciente de que los 95.000 currículos que se ‘rechazan’ pertenecen a potenciales clientes; es por eso que diseñó un proceso de selección para que ninguno de los postulantes se sienta inferior o rechazado. Ann afirma que muchas de las personas entrevistadas manifiestan que se han sentido mejor cuando Southwest les comunicó que no habían sido seleccionadas que cuando fueron incorporadas por otras empresas. Rita Bailey, gerenta corporativa de Empleo, llama personalmente a cada postulante interno y/o externo que no es seleccionado, trata de aconsejarles con honestidad pero con cuidado de no lastimar su autoestima. Les sugiere que la llamen cada vez que sientan la necesidad. Rita no sólo analiza cuán adecuada es una persona para la búsqueda en cuestión, sino también cómo haría su trabajo si fuera promovida en un futuro.

⁽¹⁾Subrata Chakravaty (1991). “Hit’em hardest with the mostest”. *Forbes*, 16 de septiembre de 1991.

La incorporación de una persona a Southwest no depende de sus estudios ni posgrados, sino de si es “buena para el puesto.” En realidad, prefieren contratar gente sin mucha experiencia en la industria (el 40 porcientos de los pilotos son egresados de la escuela militar, entre el 20 porcientos y el 30 porcientos vienen de pequeñas aerolíneas internas, y el resto proviene de aerolíneas importantes). Southwest le ofrece un pase gratis, *si hay asientos disponibles*, a aquel empleado que haya recomendado al postulante seleccionado, en una posición difícil de cubrir. La compañía no tiene políticas de nepotismo (excepto para los oficiales), y entre sus empleados hay 481 parejas (no en vano los empleados describen la compañía como “una gran familia”).

Capacitación

Dado que para la incorporación de personal prevalece la actitud y la importancia de la cultura, la capacitación es fundamental en Southwest. Sólo en 1993, 6.500 empleados asistieron a la Southwest University for People. Allí se dictan cursos de los más diversos niveles: desde el *New Hire Celebration*, un curso de orientación para nuevos empleados, hasta cursos Senior en Dirección de Empresas. Delise Zachry explica: “Nuestra calidad de servicio al cliente es solamente comparable con la de nuestro servicio al cliente interno,” y agrega: “es importante evitar que el éxito genere una sensación de complacencia.”

Los auxiliares de abordaje que se incorporan a Southwest deben asistir a un curso de cuatro semanas sobre atención al cliente. Las expectativas de los clientes son altas y deben ser comprendidas por todos. Los nuevos empleados se empapan de la historia, los principios y valores, la misión y la cultura de la compañía. Se les explica lo que Southwest entiende por liderazgo y conducción. Durante la capacitación se hace hincapié en el trabajo en equipo y el “team building,” siempre utilizando el humor como recurso.

Los gerentes asisten a un curso de tres días y medio sobre liderazgo, pricing, gerenciamiento por utilidades, y funcionamiento de la industria. Una de las sesiones está a cargo de un gerente senior, quien habla abiertamente con los participantes.

La capacitación es interna en un 100 porcientos. “Si la experiencia no nació y creció aquí, no la queremos,” dice una de las instructoras llamada Delise. Anualmente, todos aquéllos que ocupan puestos de primera línea reciben un curso de dos días especialmente diseñado para ellos. Estos programas se diseñan a medida de las necesidades y son altamente vivenciales. Si bien en estos cursos se mezclan gerentes de diferentes niveles y sectores de la organización, nunca se reúne a un jefe y un subordinado en la misma sesión. Año tras año, el grupo más senior es el que comienza la serie de capacitación.

Además de este programa especial, todos los supervisores reciben 80 horas de capacitación por año. Estos cursos incluyen comunicación, manejo de los tiempos del management y planificación de carrera, el rol del empleado en la atención al cliente, y otros que hacen al desarrollo interpersonal como el aceptar responsabilidades y desarrollar la confianza.

Durante los últimos 18 meses se ha dictado un curso externo denominado “The climb,” de dos días y medio de duración. Este curso es para todos los empleados de la compañía, pero mantiene grupos de trabajo. A la gente le resulta difícil cambiar su ambiente habitual de trabajo; por eso, durante el curso se los aísla de teléfonos, autos y cualquier otro agente externo que no favorezca

la relación entre los participantes. Al final del programa, cada grupo desarrolla un plan de acción para aplicar lo aprendido en sus relaciones cotidianas de trabajo. El grupo senior tomó este curso en el año 1994.

Otro de los programas es el “Front-Line Forum,” en el que un grupo de entre 12 y 15 personas con 10-15 años de experiencia en la compañía se reúne a discutir acerca del funcionamiento actual de la compañía y los cambios realizados en los últimos años. Luego se reúnen con 9 gerentes top para plantearse cuestiones como: “Les prometimos cosas acerca de la cultura y el espíritu de la compañía, ¿qué les hemos dado?” Si bien la selección de los participantes es arbitraria, la idea es reunir algunas personas que no se sientan del todo conformes con Southwest, para detectar las necesidades a cubrir a fin de mantener viva la cultura.

Southwest no implementa ningún programa de becas para que sus empleados tomen cursos externos. Es más, intenta disuadir a sus empleados de que se inscriban en esos cursos.

Queda claro que el entrenamiento es una forma de comunicación bidireccional. Se hace hincapié en valores tales como el trabajo duro, la diversión y los costos. Pero los cursos de capacitación son una herramienta esencial para obtener feedback del cliente interno: el empleado. Para Delise la clave está en “entender cómo ser cada día mejor sin preocuparse por American Airlines o Delta.”

Los Trabajadores de Southwest

El 89 porcientos de los trabajadores de la compañía se agrupa en nueve sindicatos diferentes; a pesar de ello, la última huelga, durante la cual los maquinistas no trabajaron por seis días, tuvo lugar hace diez años. Mike Levin, ex Decano de la Escuela de Organización y Management de la Universidad de Yale y actual Marketing VP de Northwest Airlines, señala: “Herb tiene un talento innato para las relaciones laborales. Él logró que los trabajadores de los distintos sindicatos se identifiquen personalmente con la compañía.”⁽¹⁾

Los contratos colectivos de trabajo tienen muy pocas cláusulas y se rigen por la antigüedad (en el **Anexo 6** se ve la progresión de los sueldos para diferentes puestos). En la mayoría de los casos, los sueldos oscilan entre US\$40.000 y US\$60.000 al año, y todos los empleados reciben un aumento de sueldo en el aniversario de su incorporación a la compañía. Libby Sartain, directora de Beneficios y Compensaciones, asegura: “No hay ningún milagro en el programa de compensaciones: sueldos bajos en un comienzo y altos cuando uno es senior. Los sueldos de los administrativos y de los directivos están por debajo del mercado. Ingresar a Southwest implica una disminución de salario. Un gerente de EDS recibió una oferta de dos veces y media su sueldo inicial en Southwest para quedarse en EDS, y la rechazó.”

La gran diferencia radica en que, en Southwest, tanto los pilotos como las azafatas y los comisarios de abordaje cobran por vuelo. Kelleher sostiene que “esos aviones no generan dinero en tierra.”⁽³⁾ Si bien las comparaciones pueden ser engañosas, la revista *Fortune* publicó que, en 1992, el salario promedio en Southwest era de US\$44.305 versus US\$45.801 en American, y

⁽¹⁾ Kenneth Labich (1994). *Ibíd.*

⁽³⁾ Bridget O’Brian (1992). *Ibíd.*

US\$54.380 en United. Derek Deck, de la Air Conference (entidad que releva información salarial entre las aerolíneas), considera que los empleados de Southwest perciben ingresos algo menores a los de la industria, pero tienen la posibilidad de trabajar horas extra y ganar más dinero. Un auxiliar de abordaje en Southwest gana US\$18 la hora, en American, US\$20 y en USAir US\$23, pero también es cierto que gracias a la flexibilidad de la empresa, los empleados pueden volar más, totalizando entre 10 y 15 horas de vuelo más por mes, y de hecho lo hacen.

Las compensaciones a ejecutivos son modestas frente a los esquemas que manejan otras compañías. En 1992, Kelleher cobró US\$393.042 y un bono de US\$120.000. En el año 1994 formó parte, con gran orgullo, de la lista de los “5 gerentes generales peor remunerados de Dallas,” y el peor pago, teniendo en cuenta la performance de la empresa. Posee acciones por 90 millones de dólares, una suma insignificante si se la compara con las que poseen Larry Ellison de Oracle o Bill Gates de Microsoft. En realidad, el plan de opción de compra de acciones fue implementado hace unos pocos años. En Southwest no existen beneficios tales como membresías a country clubs, o autos de la compañía, pero todo el personal se hospeda en la misma clase de hotel durante sus viajes de negocios.

Sin embargo, todo aquel empleado con más de un año en la compañía obtiene el beneficio de participación en las ganancias, con la condición de que invierta un 25 por ciento del dinero de acciones de Southwest en un seguro de retiro; en 1993 el bono ascendió al 8 por ciento del sueldo. Los empleados tienen acceso a un programa especial de compra de acciones con descuento (gracias a lo cual varios empleados ya son millonarios). Entre el 85 por ciento y el 90 por ciento de los empleados de Southwest tienen las acciones de la compañía, es decir el 11 por ciento de las acciones extraordinarias. Libby Sartain trata de aconsejarles que compren acciones de otras compañías y se diversifiquen, pero no con mucho éxito.

Debido a sus políticas para incorporación de personal, y al ritmo de crecimiento de la compañía, la fuerza laboral de Southwest es muy joven. La edad promedio es de 34 años. El 23 por ciento del personal pertenece a las minorías, y entre un 10 por ciento y un 12 por ciento ocupa cargos ejecutivos. Las mujeres se encuentran ampliamente representadas, incluso en los sectores más importantes de la compañía. John Turnipseed cuenta que cuando un equipo de auditores llegó a Dallas, simplemente le entregaron una oficina y le indicaron dónde hallar los archivos. En muchas compañías, los auditores deben solicitar documentos específicos, los cuales son buscados y alcanzados a los auditores. Reconoce que no son perfectos, pero intentan corregir cada problema que se presenta. Él cuenta cuán apologeticos se sentían los auditores cuando debían escribir el informe sobre algunas infracciones.

Como era de esperar, la rotación de la inversión es baja, llegando al cuatro y medio por ciento en 1993, menos de la mitad que otras líneas aéreas de primera categoría. La compañía nunca tuvo que realizar suspensiones o despidos forzados de empleados. Debido a limitaciones en sus contratos, utilizaban pocos empleados en forma temporal, o part-time. Tenían un grupo de ex empleados (e.g., jubilados, personas que deseaban estar en su hogar) a los cuales podían telefonar en caso de que los necesitaran debido a alguna emergencia. A todos los trabajadores temporarios se les pagaban beneficios sobre un básico prorrateado. La capacitación en diferentes puestos de trabajo es escasa, si bien ellos alientan a los “días de campo” donde los empleados pueden probar diferentes puestos. Solamente en los departamentos de Marketing y Reservas

existen grupos de trabajo formales. La cultura de la empresa, de todas maneras, fomenta a los grupos de trabajo informales y a los empleados a que se ayuden unos a otros en las diferentes rutinas.

El Espíritu de Southwest

Southwest se esfuerza en dirigir y mantener su cultura. Si uno recorre los salones de las principales oficinas de Dallas, escuchará hablar sobre ciertos temas, una y otra vez: servicio al cliente, conciencia de costos, dedicación, diversión y, lo más frecuente de todo, la familia. Por supuesto, esto provoca el cinismo entre todos nosotros. Un empleado que ha trabajado en diversas compañías de aviación importantes dijo: “estuve realmente incrédulo al comienzo, habiendo estado anteriormente en lugares donde a todos, salvo a dos o tres jerárquicos, se nos consideraba como mercadería. Pero comencé a apreciar este lugar donde la amabilidad y la humanidad son virtudes fomentadas.”⁽¹⁾ Además de los esfuerzos de Colleen Barrett y de la Comisión de Cultura (y sus 35 subcomisiones locales), hay continuas actividades para preservar los valores que hicieron que Southwest llegue a su posición actual. John Turnipseed dice que la confianza se construye mediante un constante intercambio de información. “El nivel de confianza nunca se rompió. En muchas organizaciones, todos están contra alguien: el personal contra la dirección, la oficina principal contra los empleados, etc. Aquí no.”

El espíritu familiar se puede observar de diferentes maneras. Por ejemplo, existe el fondo de catástrofe, el cual en los últimos dos años ascendió a US\$500.000, formado por medio de contribuciones voluntarias para distribuir entre otros empleados de la Southwest que necesiten ayuda. Durante la última crisis petrolera, sin que los directivos lo supieran, los empleados juntaron US\$130.000 para ayudar a costear el combustible. Cuando un antiguo empleado se encontró envuelto en un problema de drogas, la empresa hizo un arreglo para pagar por sus cuidados médicos por el tiempo que le llevara su programa de rehabilitación.

Kelleher y su equipo de trabajo parecen ser bien conscientes de los potenciales problemas que pueden surgir, si siguen creciendo a este ritmo. Él dice: “Cuanto más grandes somos, más quiero que mis empleados piensen y actúen en pequeño.” Ann Rhoades agrega: “Se debe trabajar la cultura. Las cosas no suceden así porque sí.” Rita Bailey comentó la gran presión que existe entre pares. “Los empleados no mejoran quejándose.” Colleen Barrett relata que, cuando ella habla con la gente, siempre se muestran escépticos y quieren saber la “verdadera” historia. Ella dice que no hay secretos oscuros aquí. Es así de simple. Es nuestra cultura. Es una religión para nosotros. Kelleher se hizo eco de esta imagen cuando describe el espíritu de los empleados de Southwest: “La gente que trabaja en este lugar no piensa en Southwest como en un negocio. Piensan en él como en una cruzada.”⁽¹⁾ Esto no significa que la gente sea irrealista. Un piloto dijo: “No es la atmósfera de Mary Kay, donde todos somos observadores y observados. Es un clima de respeto mutuo.”⁽²⁾ Un antiguo observador de la industria aérea dice: “En otros lugares, los dirigentes dicen que la gente es su activo más importante pero nadie hace nada al respecto. En Southwest, nunca nos olvidamos del tema.”

⁽¹⁾Kenneth Labich (1994). *Ibid.*

⁽¹⁾Richard Teitelbaum (1992). “Where service flies right”. *Fortune*, 24 de agosto de 1992.

⁽²⁾Frank Gibney (1988). *Newsweek*, 30 de mayo de 1988.

La Amenazante Competencia

Mientras terminaba de juntar los papeles para la reunión del otro día, Ann reflexionaba sobre la industria aérea en general, y sobre la posición de Southwest en particular. La industria, con algunas excepciones, se ha caracterizado por unas relaciones laborales muy pobres y por una conducción de tipo autoritaria. En 1983, Frank Lorenzo condujo a la quiebra a Continental Airlines, con lo cual pudo dejar libre a la aerolínea de una fusión. Carl Icahn se enfrentó con numerosas huelgas en el tiempo en que controló Trans World Airlines, con lo cual contrató empleados suplentes mientras duraron algunas de ellas. Eastern Airlines falló últimamente a causa del conflicto de Lorenzo con el gremio. Robert Crandall, de American Airlines, fue el primero en implementar una estructura muy rígida, en la cual los empleados nuevos tendrían salarios más bajos que los antiguos empleados. Durante la época del Día de Acción de Gracias de 1993, los auxiliares de abordaje de American se unieron en un esfuerzo por revertir la situación. Desde este punto de vista, la política de Southwest se destacó por buen clima de trabajo, confianza, relaciones amistosas, compartir información, y alta productividad.

Más recientemente, varias líneas aéreas implementaron la compra de acciones por parte de sus empleados. En 1994, la mayoría de las acciones de TWA se encontraba en manos de sus empleados. Northwest estuvo al borde de la quiebra pero a último momento los gremios aceptaron una participación accionaria en lugar del aumento salarial pretendido. United siguió el mismo ejemplo. USAir estuvo ofreciendo acciones y pasajes a cambio de concesiones en las ganancias de los empleados. Así mismo, Continental Airlines fue catalogada por la prensa como la dirección con más orientación hacia el empleado. Los ejecutivos de la Delta dijeron que anunciarían sus planes para una nueva estrategia de reducción de tarifas en los próximos meses. Los pilotos de American le sugirieron lo mismo a la dirección.

Pero no fueron estas tendencias generales las que le interesaron tanto a Ann, como dos amenazas directas. United y Continental habían lanzado su estrategia denominada “aerolínea dentro de una aerolínea” para desafiar a los directivos de Southwest. No estaban solamente imitando directamente la estrategia de Southwest: estaban también utilizando su política y sus procedimientos. Un viejo lema en Southwest era no provocar a sus grandes competidores. Obviamente, hicieron más que provocar: los desafiaron directamente.

Continental Lite

La aerolínea Continental levantó su segunda quiebra en abril de 1993, bajo la conducción del gerente general, Bob Ferguson. En mayo, Ferguson anunció su plan para dividir la compañía en dos operaciones: una se concentraría en recorridos cortos, vuelos con tarifas reducidas (llamada Continental Lite o CALite), y otra encarando servicios de primera clase con precios acorde a la clase “business.” Debido al bajo costo estructural, más bajo incluso que en la Southwest, Ferguson pensaba que Continental estaba en condiciones de competir en forma satisfactoria. También creía poder atraer al viajero de negocios imitando “recetas” que la Southwest ya había puesto en práctica, como, por ejemplo, el humor en los auxiliares de abordaje. Concentrándose, en primera instancia, en el mercado de la costa este, para aprovechar la gran densidad de población, los viajes cortos y evitar, por lo menos en el corto plazo, la competencia directa con Southwest.

En octubre de 1993, Continental Lite comenzó a operar con 173 partidas diarias desde 14 ciudades. Para el verano ya se había desarrollado en un 28 porcientos de la capacidad de Continental, teniendo como meta ascender a un 40 porcientos. Las tarifas fueron reducidas drásticamente. Por ejemplo, el trayecto de Newark a Greensboro bajó de US\$ 273 a US\$ 99 y el trayecto Greensboro-Greenville, de US\$ 226 a US\$ 59. Sin embargo, los resultados recientes fueron mixtos. CALite vuela frecuentemente con el 59 porcientos de sus asientos ocupados. La respuesta de los clientes no siempre es positiva. Algunos de los viajeros frecuentes se enojaron porque no había prioridad para abordar, o por el servicio de comida. Los auxiliares de abordaje estaban preocupados por el aumento de trabajos pesados (como Southwest, en donde limpian la cabina entre vuelo y vuelo), y por la falta de recreos entre vuelos. A pesar de que la tripulación de tierra se está esmerando, el tiempo de reaprovisionamiento del avión es todavía de 30 minutos, bastante lejos de los esperados 20. Hasta los pilotos estaban molestos desde que la compañía había comenzado a darles la comida mientras hacían los planes de vuelo (en una oportunidad, el vuelo fue demorado mientras los pilotos comían en el aeropuerto). En mayo de 1994, Continental tuvo el peor puntaje en cuanto a vuelos domésticos se refiere, por causa de protestas de clientes, de puntualidad, y de pérdidas de equipajes.

Los resultados financieros tampoco cumplen con las expectativas. Continental perdió US\$38,5 millones sobre un total de ingresos de US\$3,9 billones desde abril de 1993 (cuando salieron del período concursal) hasta fines de ese año. La conducción espera alcanzar un equilibrio en la segunda mitad de 1994, y no ven a estos resultados como un desastre. Daniel Gordon, Gerente Financiero, dice que sólo el 20 porcientos de las rutas de CALite son deficitarias, y señala que los resultados son más pobres que los esperados por la respuesta agresiva que tuvieron USAir y Delta a la reducción de tarifas impuestas por Continental.⁽¹⁾ Algunos analistas del sector creen que los costos de Continental podrían estar muy altos todavía.

Esto es más complicado aún ya que CALite depende de vuelos con escala y de las conexiones de vuelos en mucha mayor medida que Southwest. La clara tendencia en la industria se debió a unos pocos viajeros de negocios. En 1982, más de un 50 porcientos de pasajeros pagaban un pasaje de full-economy o una clase más alta (e.g., business-class). Actualmente, sólo un 40 porcientos de los pasajeros lo hacen. Gordon Bethune, gerente general de Continental, dice: “Aún hoy los vuelos de dos horas son commodity business. Por estos días una diferencia de US\$10 puede ser decisiva para un pasajero.”⁽²⁾ Los vuelos de más de dos horas representan más del 60 porcientos del tráfico de cabotaje.

Ferguson, cuyo estilo de conducción ha sido descrito como “severo y sin comunicación,” no se desanima. Una vez graduado, en 1972, en la Universidad de Leigh, comienza su carrera profesional en el Bankers Trust, otorgando préstamos a la industria aérea. Más tarde deja el banco para irse con uno de sus clientes, Braniff International, al que luego deja para ir a trabajar con Frank Lorenzo, en Texas Air. Mientras se encontraba allí, ayudó a Lorenzo a comprar la People Express, una empresa de transporte aéreo de bajas tarifas que fue exitosa a comienzos de los ochenta, pero que sucumbió en 1986 a causa de expandirse en demasía. Ferguson, un rígido supervisor, es conocido por despedir ejecutivos. Desde la compra de 1991, por lo menos una docena de ellos se han ido. Un ejecutivo comentó que: “su estilo de conducción es muy directo, e

⁽¹⁾Wendy Zellner (1994). “Why continental’s CEO fell to earth”. *Business Week*, 7 de noviembre de 1994.

⁽²⁾Howard Banks (1994). “A sixties industry in a nineties economy”. *Forbes*, 9 de mayo de 1994.

incluso desagradable. Si una idea no le gusta, pareciera que hace todo lo posible para ridiculizarla.”⁽³⁾ Otro ejecutivo dijo: “No puede resistirse a volver al estilo de conducción de Lorenzo.” Ferguson admite que el sufrimiento fortalece y que “No toleraré que no realicen un buen trabajo. Se los diré a solas, enfrente de 20 personas o de 100.” Una persona familiarizada con su estilo dijo: “Ferguson debe interesarse más por el personal y tomar más en cuenta la opinión de su equipo de trabajo.”⁽⁴⁾ Él niega que tenga problemas de manejo de personal y tiene planes para otorgarles el 4 porcientos de las acciones a los empleados. Empleó, también, a Donald Valentine como gerente de Marketing para CALite; Valentine había sido anteriormente gerente de Marketing en Southwest. Ferguson admitió que CALite tuvo algunos problemas en sus comienzos y que no operó muy eficazmente, pero lo ve simplemente como los típicos problemas que surgen de realizar cambios en las organizaciones.

“The Shuttle” de United

El 28 de julio de 1994, United anunció lo que fue el secreto mejor guardado del año: El 1° de octubre lanzarían su propia aerolínea dentro de una aerolínea en la costa Oeste. El fin de esta operación, denominada “The Shuttle,” fue recortar un 30 porcientos los gastos en estas rutas y recuperar el mercado que Southwest había ganado. Para lograr esto, United apuntó a reducir los costos por plaza disponible por milla en 75 centavos. “The Shuttle” fue planeado para comenzar con 184 vuelos diarios en 13 rutas, expandiéndose a 300 vuelos hacia fin de año. United anunció que ellos competirían con las tarifas en todas las rutas en que se encontraran cabeza a cabeza con Southwest. Sus servicios incluirían asignación de asientos por anticipado, sector de primera clase, y programa de millas para el viajero frecuente. “La gente quiere volar con nosotros porque pueden consolidar sus millas de viajeros frecuentes, y obtener mejores servicios,” afirmó el vicepresidente de United.⁽⁴⁾

Herb Kelleher se refirió al anuncio realizado por United como “una declaración de Guerra,” e insinuó que Southwest tendría que comenzar a volar rutas de United para recuperar ganancias. También habló de subir las tarifas de las rutas largas para generar ingresos y bajar la barrera sin perjudicar sus propios beneficios. El 30 de agosto, Kelleher mandó un memo titulado “Comienzo de hostilidades” a todos los empleados de la Southwest detallando la respuesta de Southwest al desafío de United. Este memo decía:

La diferencia esencial de Southwest no está en las máquinas y en las ‘cosas’. Nuestra diferencia esencial se encuentra en las mentes, los corazones, los espíritus, y las almas. Winston Churchill decía que ‘el éxito nunca se logra completamente’. El ‘éxito’ de verdad tiene que ser ganado una y otra vez, o si no desaparece. Yo estoy apostando a sus mentes, a sus corazones, a sus almas, y a sus espíritus para continuar con nuestro éxito. Ganemos ésta, y hagamos historia en la aviación, nuevamente!

⁽³⁾Wendy Zellner (1994). “This is a Captain Ferguson, please hang on to your hats”. *Business Week*, 23 de mayo de 1994.

⁽⁴⁾Wendy Zellner (1994). *Ibíd.*

⁽⁴⁾Wendy Zellner (1994). “Dogfight over California”. *Business Week*, 15 de agosto de 1994.

El presidente de American West, una aerolínea de bajas tarifas radicada en Fénix que estuvo siendo subvencionada por Southwest, dijo: “Tomar a Southwest como adversario es poco inteligente para cualquiera.”⁽⁵⁾

El 12 de julio, United terminó las negociaciones para realizar la compra de acciones por parte de los empleados. A cambio del 55 porcientos de la empresa, excluidos los 17.000 auxiliares de abordaje que votaron “no participar,” prometieron US\$4,9 billones en recortes de salarios y en ganancias de productividad. Como parte de este arreglo, Steve Wolf, el antiguo gerente general, presentó su renuncia y fue reemplazado por Gerald Greenwald, un ejecutivo de la Chrysler, que no tenía experiencia anterior en la industria de las líneas aéreas, pero que tenía una buena reputación como persona. Wolf sostenía que había dejado a United en una buena situación financiera, y ello se debía al gran éxito en las rutas internacionales y a que la flota aérea era muy joven, promediaba los nueve años. Wolf estimaba que el US\$1 billón en pérdidas, en el año 1992, podría haber sido US\$700 millones si no hubieran estado compitiendo con Southwest. “Necesitamos lanzar una estrategia que compense su ventaja competitiva,” dijo.⁽⁶⁾

Desafortunadamente, no todos están convencidos de que “The Shuttle” pueda ser un éxito. La cultura en United es generalmente la opuesta a la de Southwest. Un piloto dijo: “Vivimos trabajando a reglamento, en todos los sentidos.” Otro dijo que “los pilotos y los mecánicos siempre tienen desacuerdos entre ellos, esto es un problema tan viejo como la aviación.” Otro se enojó: “En cuanto a la dirección de la empresa, no sé si ellos pueden cambiar su cultura. Hay muchos dinosaurios en las oficinas principales. Hay muchas peleas de poder allí, y están más preocupados por ellas que por la línea aérea.” Un empleado cínico dijo que “muchas de las expansiones que realizamos en los últimos años las podría haber realizado hasta un hombre ciego. Realmente no le doy el crédito a Steve Wolf por ello.” Estos sentimientos no son exclusivos de los pilotos. Basado en entrevistas realizadas en la aerolínea, Ken Labich de *Fortune* reportó las mismas opiniones en todos los empleados de United.⁽⁷⁾

Además, deben esperar que cambien la forma que tenemos de hacer las cosas. (United) es el tipo de lugar donde la Dirección piensa que ellos se encuentran allí arriba, y el resto de nosotros se encuentra acá abajo. Quieren asegurarse de que los accionistas obtengan lo que quieren, pero no se preocupan por sus empleados. Todo eso debe cambiar.

—Mecánico

Estoy preocupado por la gente que todavía ve la situación como “nosotros versus ellos,” “Dirección versus trabajadores,” “gremio versus no gremio”... Además hay gente del gremio que dice: “Esperen hasta que nos hagamos cargo.” No sé cómo alguna vez nos vamos salir de esto.

—Planner

⁽⁵⁾ Wendy Zellner (1994). *Ibíd.*

⁽⁶⁾ Kenneth Labich (1994). “Will United fly?” *Fortune*, 22 de agosto de 1994.

⁽⁷⁾ Kenneth Labich (1994). *Ibíd.*

Siempre hemos sido tratados como chicos malos, que no se merecen lo que obtienen. Los directivos de la empresa han sido poco amigables y han confrontado con nosotros a lo largo de 10 años; no creo que al Sr. Wolf le gusten los auxiliares de abordaje. A nosotros nos manejan distinto que al resto. Nos sancionan si estamos enfermos más de tres días al mes, si llegamos tarde a un vuelo... Somos el único grupo que tiene que dormir en una escala cada mes. Los pilotos decididamente no deben atenerse a estas normas. Cuando las leyes son para los pilotos y copilotos las cosas son diferentes. Los pilotos se alojan en hoteles céntricos, mientras que nosotros nos debemos quedar en el aeropuerto. Cuando podemos hacer uso de los viajes que nos corresponden por trabajar en una aerolínea, ellos viajan en primera clase y nosotros en el fondo de turista. Eso lo dice todo... Lo irónico es que los jefes deberían preocuparse por saber cómo nos sentimos, si es que quieren tener felices a los clientes. Nosotros somos las personas que estamos todo el tiempo con los pasajeros. Para el público, nosotros somos United.

—Representante de auxiliares de abordaje y del gremio

La gente piensa que el trabajo de reservas es fácil, pero en realidad es muy difícil. Los clientes ya no son tan agradables al teléfono como lo eran cuando yo ingresé, hace 15 años..., son muy agresivos con nosotros. Luego estamos tan ocupados, con tantos llamados en espera, que no podemos perder mucho tiempo con una persona y proveerle un buen servicio.

—Representante de reservas

Yo diría que hubo una carencia de confianza entre la Dirección y la gente con la cual trabajo. Sentimos que desde hace mucho tiempo no se han ocupado de nosotros. Ellos quieren satisfacer a sus accionistas y si la gente pierde sus trabajos, bueno, así es el negocio en estos días... Ha habido huelgas desde 1985, cuando la gente de Wall Street comenzó a mirarnos como si fuéramos una vaca de dinero a la cual pueden ordeñar.

—Representante de RAMP

Aunque la dirección de la nueva aerolínea no ha sido todavía anunciada, las apuestas caen sobre Alan “Cielo” Magary. Magary es un veterano con 24 años en la industria, fue un innovador, se le acreditan ideas tales como los descansos para comer y los vuelos en los que no se puede fumar. Un antiguo ejecutivo de Northwest describió cómo, cuando Margary se encontraba allí, le surgió la idea de tapizar las butacas del avión con géneros con dibujos, para disimular de esa manera las manchas de café. Margary habló públicamente sobre los planes de The Shuttle y United para reducir los costos en US\$7,4 centavos por plaza por milla. Hubo escepticismo sobre este logro entre los analistas de la industria; uno de ellos comentó que “Solamente un trastornado MBA puede llevar esto a cabo.”⁽¹⁾

⁽¹⁾Susan Chandler (1994). “Sky’s Magary picks a dogfight”. *Business Week*, 19 de septiembre de 1994.

La reunión de los off-site

Mientras Ann estudiaba la situación, se preguntaba si esta amenazante competencia podría realmente perjudicar a Southwest, y qué medidas, si es que hay alguna, debería tomar el Senior Management de Southwest. ¿Pueden United y Continental realmente imitar la propuesta de Southwest? Por supuesto, la amenaza se hizo más complicada a causa del tamaño y el crecimiento de Southwest. Con 14.000 empleados, ya no era más la pequeña empresa que había sido. Se preocupó, porque ello podría afectar los sentimientos de la familia. Se preocupó, también, por la desconfianza que su éxito podría generar. Herb ha sido citado recientemente en una entrevista: “Tenemos que ser la primera empresa mundial, para echar por tierra la idea de que las empresas mueren luego de una excesiva prosperidad.”⁽²⁾ ¿Cómo pueden evitar estas actitudes? Existe también el problema de sucesión. Herb se encuentra en la cabeza de la empresa desde 1963. ¿Cómo haría la organización para lidiar con esto? Estaba claro, para ella, que el éxito de la compañía se asienta en los Recursos Humanos, y su trabajo era asegurarse de que esto se manejara eficazmente. Pero, ¿qué deberían hacer para lidiar con este problema?

Bueno, ella tenía aún siete horas hasta el otro día a las 7 de la mañana, cuando se reunirían para reflexionar sobre sus opciones.

⁽²⁾Howard Banks (1994). *Ibid.*

ANEXO 1

Cuadro financiero a 10 años

Datos Financieros Consolidados (en miles de \$ salvo cifras por acción)	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984
Total ventas operativas	2.296.673	1.802.979	1.379.286	1.237.276	1.057.729	806.434	778.328	768.790	679.672	535.948
Ingresos operativos	291.973	193.804	72.611	87.261	102.040	85.890	30.447	88.963	78.524	68.497
Ingreso Neto (\$)	154.284	97.385	33.148	50.605	74.505	57.952	20.155	50.035	47.278	49.724
Ingreso neto/acciones comunes	1,05	0,68	0,25	0,39	0,54	0,41	0,14	0,34	0,34	0,38
Dividendos por acciones comunes	0,03867	0,03533	0,03333	0,03223	0,03110	0,02943	0,02890	0,02890	0,02890	0,02890
Total activos	2.576.037	2.368.856	1.854.331	1.480.813	1.423.2998	1.308.389	1.042.640	1.061.419	1.002.403	646.244
Deuda a largo plazo	639.136	735.754	617.434	327.553	354.150	369.541	251.130	339.069	381.308	153.314
Patrimonio neto	1.054.019	879.536	635.793	607.294	591.794	567.375	514.278	511.850	466.004	361.768
Promedios Financieros Consolidados										
Retorno sobre activo promedio	6,2%	4,6%	2%	3,5%	5,5%	5,1%	1,9%	4,8%	5,6%	8,1%
Retorno sobre patrimonio neto	16%	12,9%	5,3%	8,4%	12,9%	10,8%	4%	10,3%	11,4%	14,7%
Deuda en % de capital invertido	37,7%	45,5%	49,3%	35%	37,4%	39,4%	32,8%	39,8%	45%	29,8%
Estadísticas Op. Consolidadas										
Ingresos pax transportados	36.955.221	27.839.284	22.669.942	19.830.941	17.958.263	14.876.582	13.503.242	13.637.515	12.651.239	10.697.544
Factor de carga	68,4%	64,5%	61,1%	60,7%	62,7%	57,7%	58,4%	58,8%	60,4%	58,5%
Promedio distancia recorrida	509	495	498	502	517	516	577	542	472	436
Viajes volados	546.297	438.184	382.752	338.108	304.673	274.859	270.559	262.082	230.227	200.124
Tarifa promedio	59,97	58,33	55,93	57,71	54,21	55,68	55,66	54,43	51,91	48,53
Rendimiento RPM (ctvs)	11,77	11,78	11,22	11,49	10,49	10,79	9,65	10,05	11,00	11,12
Rendimiento ASM (ctvs)	8,35	7,89	7,10	7,23	6,86	6,47	5,84	6,11	6,88	6,71
Gts. Operativos por ASM (ctvs)	7,25	7,03	6,76	6,73	6,20	5,82	5,61	5,41	6,08	5,86
Costo combustible / galón (Prom. ctvs)	59,15	60,82	65,69	77,89	59,46	51,37	54,31	51,42	78,17	82,44
Cant. empleados a fin de año	15.175	11.397	9.778	8.620	7.760	6.467	5.765	5.819	5.271	3.934
Tamaño de flota a fin de año	178	141	124	106	94	85	75	79	70	54

ANEXO 2

Costos de la aerolínea por plaza disponible por milla

	3er Trimestre 1993	3er Trimestre 1994
Southwest	7,13	7,03
Continental	7,64	7,56
United	8,11	8,32
American	8,06	8,08
TWA	9,23	8,66
Delta	8,66	8,95
Northwest	9,36	9,79
USAir	10,94	10,74

Fuente: Informes de las empresas.

ANEXO 3

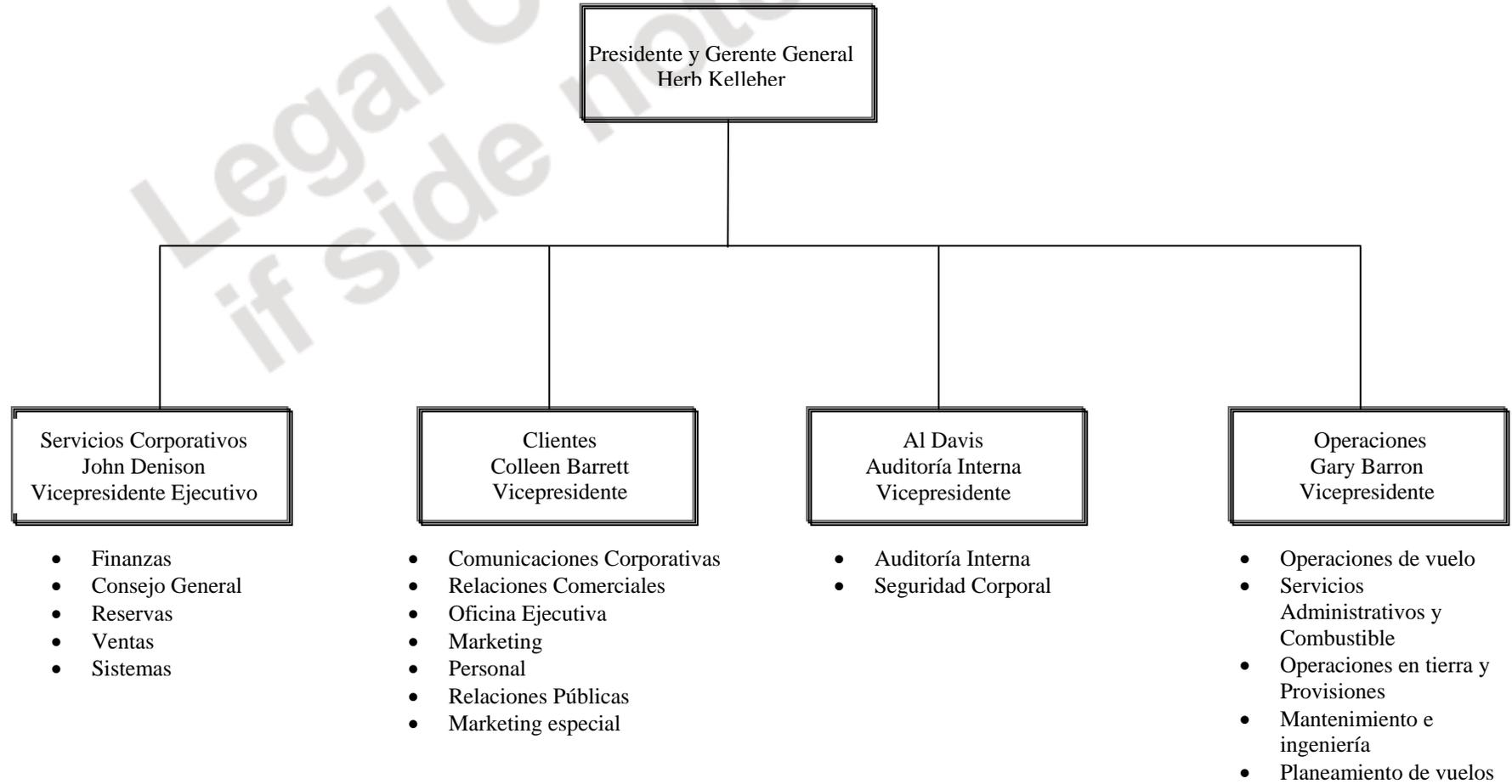
Descripción de los 15 minutos del reabastecimiento

7:55	El personal de tierra charla cerca de la puerta.
8:03,30	El personal de tierra es alertado y se dirigen a sus posiciones.
8:04	El avión comienza a estacionar en la puerta de desembarque, el personal se dirige a él.
8:04,30	El avión frena; las puertas se abren; la puerta del equipaje se abre.
8:06,30	Se baja el equipaje; se comienza el llenado de combustible y otros servicios.
8:07	Bajan los pasajeros.
8:08	Llamado de abordaje; cargan el equipaje; termina el llenado de combustible.
8:10	Abordaje completo; se retira la mayoría del personal de tierra.
8:15	Cierran las puertas.
8:15,30	Sale el avión del hangar.
8:18	El tractor acarrea el avión a la pista; el avión se dirige a carretear.

Fuente: *Forbes*, 1991, 29.

ANEXO 4

Organigrama de Southwest Airlines



ANEXO 5

Avisos del Departamento de Recursos Humanos

TRABAJAR EN UN LUGAR DONDE USAR PANTALONES ES OPTATIVO

Por no mencionar zapatos de taco alto, corbatas, y medias. Porque, en Southwest, hacemos las cosas un poco diferentes. Y eso es obvio con sólo mirarnos. Especialmente cuando no usamos pantalones. En los fines de semana, nos puede ver con simples shorts y remera de golf. O con coloridos sweaters. Más las siempre populares zapatillas, que hace parecer a la gente de Southwest más caderona, pero mucho más cómoda. Y cuando nos sentimos cómodos, es contagioso.

Estamos siempre buscando gente que se tome su trabajo con seriedad. Pero no necesariamente que lo hagan con ellos mismos. Por eso, si eres algo desaliñado y alérgico a los uniformes aburridos, llama a nuestro

Departamento de las Personas al (214)904-4803

O manda tu currículum a la C.C. 36644, Dalas, Texas 75235-0644

Atte: Sin pantalones.

Y ven a un lugar donde vas a disfrutar trabajar sin tus pantalones.

BRIAN MUESTRA UNA TEMPRANA APTITUD PARA TRABAJAR EN SOUTHWEST AIRLINES

No lo sabías. La persona que más trabajo le dio a la Srta. Canfield terminó trabajando en Southwest Airlines. Y calzó perfectamente, muchas gracias Brian. Como ves, en Southwest Airlines obtienes beneficios extras por romper el molde. Por “colorear fuera de la línea.”

Adivina por qué nosotros tenemos a los auxiliares de abordaje que a veces, en forma repentina, comienzan a cantar. Pilotos que hacen imitaciones. Y un Gerente General que hace... bueno, uno nunca sabe qué es lo que va a hacer.

Todo es amigable, gente motivada dedicada a trabajar duro y lo que nosotros llamamos “un legendario servicio al cliente.”

Es una manera diferente de dirigir una compañía. Pero debe estar funcionando, ya que en nuestros 20 años de historia nos transformamos en la aerolínea más exitosa del mundo con la tasa de recambio de personal más baja en el negocio. Y también ofrecemos compartir destacados beneficios y un montón de hermosos lugares donde vivir.

Si Southwest Airlines suena como un lugar donde te gustaría trabajar, llama a nuestra línea de trabajo al (214) 904-4803. O envíanos tu currículum a

C.C. 36644, Dalas, Texas, 75235-1611. Attn: T.Rex.

Y si lo haces con crayón, no te preocupes por mantenerte dentro de las líneas.

TRABAJAR EN UN LUGAR DONDE ELVIS FUE CARACTERIZADO

No hay duda de ello: Southwest Airlines tiene una personalidad distintiva. Por ejemplo, ¿cuántas aerolíneas importantes tienen al rey del Rock and Roll como Gerente General? ¿O pilotos que realizan imitaciones, auxiliares de abordaje que canten, o vendedores de pasajes que cuenten chistes? Y ¿cuántas tienen una historia como para competir con la nuestra? De hecho, somos una de las empresas que creció más rápidamente, lo que significa que estamos siempre buscando más amantes de la diversión y gente amistosa.

¿Las calificaciones? Ayudan para estar en marcha. Quizás algo fuera de la raya. Y estate preparado para permanecer por un tiempo. Después de todo, tenemos el más bajo nivel de recambio de personal de la industria. También ofrecemos relevantes oportunidades de crecimiento, destacados beneficios y un montón de hermosos lugares donde vivir. Si esto suena bueno para ti, sólo llama a nuestra línea de trabajo: (214) 904-4803. O simplemente envía tu currículum a la C.C. 36611, Dalas, Texas 75235-1611, Atte.: Elvis.

Si subes a bordo, no podemos prometerte un Cadillac, pero hay grandes posibilidades de que te encuentres con el Rey (si está vestido como Ethel Merman, ignóralo. Estamos tratando de disuadirlo al respecto).

ANEXO 6

Escalas de sueldos para tres puestos de trabajo

Período	Auxiliar de Vuelo	Agente de Reservas	Agente de Servicio al cliente
1er trimestre	\$ 13,37	\$ 5,75	\$ 6,00
2º trimestre	\$ 13,37	\$ 6,25	\$ 6,50
2º semestre	\$ 14,99	\$ 6,75	\$ 7,00
2º año	\$ 16,06	\$ 7,50	\$ 7,79
3er año	\$ 17,13	\$ 8,15	\$ 8,41
4º año	\$ 18,20	\$ 8,68	\$ 8,82
5º año	\$ 19,27	\$ 9,12	\$ 9,27
6º año	\$ 26,20	\$ 9,57	\$ 9,73
7º año	\$ 28,17	\$ 10,05	\$ 10,22
8º año	\$ 33,06	\$ 10,56	\$ 10,73
9º año	\$ 34,03	\$ 11,09	\$ 11,26
10º año	\$ 34,96	\$ 11,64	\$ 11,83
11º año	\$ 35,88	\$ 12,22	\$ 12,42

La progresión del pago de los auxiliares de vuelo culmina luego del año 13. El incremento del sueldo del agente de servicio al cliente y reservas culmina luego del año 18 de empleo, aunque después de ese tiempo obtienen un bonus basado en el índice del costo de vida y en el factor de productividad para la empresa.