

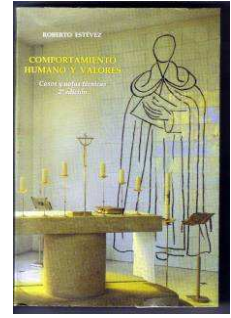
## **CHV 021 C Southwest Airlines 1990** (preguntas para la preparación del caso)

### **Genéricas del estudio individual de todos los casos:**

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

### **Propias de la reunión de equipo de este caso:**

1. ¿Cuáles son las claves de éxito de Southwest Airlines?
2. ¿Cuáles son sus políticas de entrada en un mercado?
3. ¿Cuáles son sus políticas en relación a los entes reguladores?
4. ¿Cuáles son sus políticas en relación al personal?
5. ¿Cuáles son sus políticas en relación a los clientes?
6. ¿Cuáles son sus políticas en relación al crecimiento futuro?
7. ¿Cómo pueden mejorar su política en relación a los clientes?
8. ¿Cómo pueden mejorar sus procesos de atención a los clientes?
9. Disfrutar de nuestra acción directiva ¿Mejora nuestra gestión? ¿En qué?
10. El señor Kelleher, ¿es un líder?
11. Cuáles son las principales amenazas que soporta hoy la empresa?



## Southwest Airlines 1990<sup>1</sup>

*En un negocio ferozmente competitivo, Herb Kelleher de Southwest Airlines ha construido una empresa permanentemente redituable de \$1.2 mil millones que inspira una lealtad asombrosa tanto en sus clientes como en sus empleados. ¿Cómo lo ha logrado?*

*Por Edward O. Welles*

Envuelto en una nube de humo de cigarrillo, Herb Kellerher recorre su oficina de un extremo al otro, como el abogado de juicios que solía ser. Relata la tormentosa llegada de su aerolínea, diciendo cómo en 1971 la empresa finalmente despegó, operando cuatro aviones con diversos niveles de asientos vacíos entre ciudades de Texas. Cuatro años atrás, en 1967, cuando Kelleher había creado, como co-fundador, Southwest International, y, en un menor grado, Continental habían reaccionado violentamente en contra del recién llegado, llevándolo a corte y reclamando ante los jueces que resultaba imposible que el mercado de Texas soportara otra línea aérea.

A continuación, vinieron tres años de feroces batallas legales, culminando con que Kelleher llevó el caso hasta la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos. Para ese entonces, Kelleher estaba siendo realmente presionado para que se rindiera, por parte de sus inversionistas cuyos recursos líquidos empezaban a agotarse. Kelleher adelante, Braniff y Texas International serían acusados por tratar de ahuyentar a nuestros inversionistas y por boicotear a nuestros vendedores”, comenta con incredulidad. “Me sentí enfurecido por esto. Sabes, el enojo puede ser un gran motivador. Para mí, esto se transformó en una causa. Yo era un caballero de las cruzadas liberando Jerusalén de los Sarracenos”.

Kelleher, un fumador asiduo, se deja caer en una silla acojinada y selecciona un paquete de entre los que se encuentran sobre la mesita de café frente a él. Está tan concentrado en su relato de los inicios de Southwest, que toma el cigarrillo al revés y está a punto de prender el filtro antes de que alguien se lo haga notar.

## Guerra

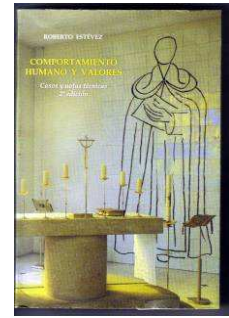
Para entender la esencia de Southwest Airlines, primero debe saberse que Herb Kelleher es un hombre de gran tenacidad y energía inagotable. Duerme cuatro horas al día; lee dos o tres libros por semana. El resto del tiempo, cuando no está prendiendo cigarrillos, está inhalando vapores de nafta y disfrutando la altura.

"Constantemente le estamos diciendo a nuestra gente, 'Tienen que estar listos para el cambio'. De hecho, hay veces que solamente hay seguridad en el cambio", comenta Kelleher, inclinándose hacia adelante en su silla.

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido escrito para servir de base de discusión, no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada, a partir de la información pública disponible sobre Kelleher y southwest.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Kelleher es un estudioso de la historia militar. Compara su batalla inicial en contra de rivales mucho mayores a la guerra de trincheras de la Primera Guerra Mundial, un ataque frontal de fuerzas concentradas en contra de Southwest, que resistió solamente por la reciedumbre de la voluntad de Kelleher. Después de la batalla, Kelleher movió sus tropas hacia las colinas, donde podía restablecerse y, en el futuro, enfrentar al enemigo en sus términos, no en los de ellos.

Eso es precisamente lo que ha hecho Southwest, habiendo expandido metódicamente la franquicia de su frágil base en Texas a su estado actual, que incluye 124 aviones volando entre 34 aeropuertos medianos, principalmente en el Sunbelt y en el Midwest. Esa estrategia de "golpéalos donde no están" ha dado buenos resultados. En 27 de esos 34 aeropuertos, Southwest es la aerolínea líder en volumen de pasajeros. "Deliberadamente formulamos una política de distribución geográfica mediante la diversificación de nuestros recursos", comenta Kelleher, subiendo un pie a la mesita de café. "Ahora ya no puedes combatirlos con las tácticas empleadas en Europa. Esto más bien se parece a un conflicto en el Pacífico.

Tienes que ir avanzando de isla en isla, de palmera en palmera".

Estructuralmente, Southwest es única de entre las principales líneas aéreas norteamericanas. Sus competidores han construido imperios centralizados – muchos de los cuales ahora se encuentran distendidos y en peligro de venirse abajo.

Directamente relacionadas con el sistema "radial" (un centro principal con muchas trayectorias saliendo de él), esas aerolíneas operan enormes aviones ante grandes aeropuertos y los conectan con una enorme flota de vuelos "alimentadores" de localidades pequeñas. En papel, el concepto radial parece lógico; sin embargo, en la práctica, ocupa demasiados recursos valiosos en un reducido número de puntos de tensión del sistema.

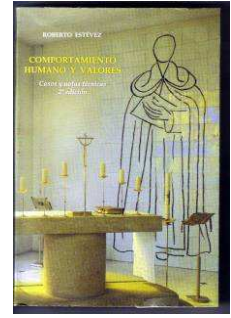
La configuración de Southwest se parece más bien a una telaraña, tejida hilo por hilo, suficientemente flexible para esparcir los recursos y disipar la tensión. En el vocabulario de las aerolíneas, Southwest es una línea aérea de "localidad-en-localidad y de distancias cortas". Tiene un vuelo promedio de 55 minutos. Los vuelos de Southwest no hacen conexiones con otros, no transfieren equipaje, no sirven comidas, no ofrece reservaciones de asientos específicos. Southwest no está suscrita a ningún sistema costoso de reservaciones computarizadas. Realiza pocas transacciones mediante agencias de viajes porque los márgenes de sus tarifas son muy reducidos. Sin embargo, al renunciar a esos servicios, la línea aérea le ofrece a sus pasajeros beneficios de mayor valor: Servicio frecuente y confiable, y tarifas extremadamente bajas.

"La gente siempre quiere servicio de mayor calidad a un precio menor, suministrado por gente que disfruta lo que hace", comenta Kelleher, resumiendo la razón de ser de Southwest. Los resultados han sido espectaculares. Desde que el sector de las aerolíneas fue desregularizado por primera vez en 1978, 169 líneas han quebrado, han sido absorbidas o se han muerto antes de que su primer vuelo lograra despegar. Mientras tanto, Southwest ha sido redituable en cada uno de los últimos 18 años<sup>2</sup>. En 1990, de entre las principales aerolíneas Norteamericanas, era la única que mostraba utilidades netas únicamente sobre la base de sus operaciones - simultáneamente ofreciendo las tarifas más bajas del mercado. Los costos globales de

---

<sup>2</sup> En el año 2006 acumulaba 33 años de beneficios ininterrumpidos.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Southwest son los más bajos de cualquiera de las líneas aéreas principales (líneas que generan más de \$1 mil millones de ingresos); sin embargo, su fuerza laboral es una de las mejor pagadas del sector.

La capacidad de Southwest de producir este tipo de cifras parece cosa de magia. Sin embargo, proviene de dos fuentes principales: la cultura de Southwest, tal como la personifica y la promulga Kelleher, y una estrategia de negocios coherente a la que la aerolínea se ha aferrado religiosamente.

## **Espíritu de equipo**

Herb Kelleher, el rebelde de la industria, inspira una enorme lealtad, inclusive en los niveles más bajos, en una empresa de \$1.2 mil millones que hoy día tiene 9,500 empleados. Esa lealtad proviene de la conciencia que tienen los empleados de las proporciones quijotescas del esfuerzo que tuvo que realizar Kelleher para lograr que Southwest despegara y sobreviviera. Dicho esfuerzo se convirtió, desde hace mucho, en una parte de la cultura de Southwest.

Por su parte, la lealtad de los empleados es alimentada por su conocimiento de *quién* es Herb Kelleher. Estudió filosofía y literatura en Wesleyan se graduó de la escuela de leyes de la Universidad de Nueva York en primer lugar de su generación. Gary, director ejecutivo de operaciones de Southwest y uno de los ex-socios legales de Kelleher, lo llama "el abogado más inteligente y más veloz - sin mencionar el hecho de que es el mejor juez de las personas" que él ha conocido. Sin embargo, Kelleher, a pesar de su famosa brillantez, es simplemente "Herb" para sus trabajadores. Jim Wimberly, el gerente de operaciones en tierra de Southwest, dice que Kelleher tiene una habilidad especial para estar contigo, aunque seas una persona en una multitud de mil". Wimberly compara este don al de un gran político, sin la hipocresía.

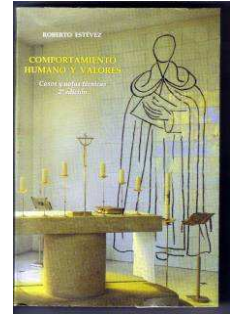
Wimberly se detiene un momento para bajar el volumen del *rock & rol I* de una radio cercana, antes de volver a subir los pies al escritorio y proseguir con la descripción de otra de las facetas de la personalidad de Kelleher que es esencial para mantener viva la magia de Southwest. "Herb tiene una perspectiva buena y ligera respecto de la vida. Yo también soy así. A ambos nos gusta el Willd Turkey (whisky americano), y fumamos un poquito de más".

Kelleher, un joven a sus 60 años, probablemente es mejor conocido por su faceta de locuras y payasadas. Se ha presentado en fiestas en compañía como Elvis Presley y Rob Orbison, interpretando versiones de "Jaihouse Rock" y "Pretty Woman". Una "noche de brujas", se apareció en el hangar de Southwest vestido como el Cabo Klinger de la serie "M\*A\*S\*H", para agradecerle a los mecánicos que se hayan quedado a trabajar tiempo extra.

Jeff Sullivan, director de entrenamiento y desarrollo corporativo, dice que la ética de Southwest está basada en la idea de que "la gente no quiere ser dirigida; quiere ser liderada". Eso, a su vez, implica una inclinación por el ejemplo directivo, no un mandato ejecutivo.

Un día de cada trimestre, Kelleher se incorpora al personal de línea para cargar maletas, trabajar en el mostrador de boletos, o servir bebidas a 25 mil pies de altura. Esto parece ser algo más que un simple detalle por parte del jefe. El año pasado, cuando la crisis del Golfo estalló y el precio del combustible para aviones se disparó, los empleados en tierra del centro de operaciones de Southwest en Dallas comenzaron espontáneamente -y sin que Kelleher lo supiera - un programa de reducción de la nómina para compensar los costos del combustible.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Denominado "Combustible del Corazón", rápidamente empezó a ganar inercia y reunió \$130 mil - una cifra simbólica, dado los gastos en combustible de la aerolínea, pero altamente significativa. Y los descuentos voluntarios de salario para ayudar a compañeros de trabajo con enfermedades terminales, y a sus familias, son una práctica común en Southwest.

Las oficinas centrales de la línea aérea en Dallas han hecho a un lado los esquemas tradicionales de decoración de oficinas corporativas en favor de cientos de retratos enmarcados de empleados (usualmente tomados durante fiestas de la compañía), anuncios y maniqués vestidos con los diversos uniformes que los empleados de Southwest han utilizado a lo largo de los años. Esta mina de recuerdos está arreglada de tal manera que si se camina de un lado del edificio al otro, se recorren los veinte años de historia de Southwest. La sensación que se percibe es como estar en el estudio de la casa de tu vecino, con todas las fotos de una generación de familiares en las paredes.

La fuerza laboral de Southwest es, en sí, una anomalía. Alrededor del 90 por ciento no está sindicalizada; sin embargo, es dueña del 11 por ciento de la compañía, por mucho, el porcentaje más elevado de cualquiera de las principales aerolíneas. La edad promedio de los empleados (34) es una de las más bajas de la industria; no obstante, el salario promedio (\$42 mil por empleado) es uno de los más elevados. En una industria caracterizada por lo escabroso de sus relaciones laborales, Southwest y sus empleados hacen las paces. Dado que los empleados saben que tienen una participación muy importante en la operación eficiente de la empresa, es que Southwest y sus sindicatos pueden escribir contratos laborales sin tener que emplear un lenguaje excesivamente restrictivo. En la mayoría de las ocasiones, Southwest emplea sólo un agente de terminal, en lugar del promedio de tres, para abordar un avión. Usualmente, el servicio al avión lo realizan equipos de tierra compuestos por seis personas, la mitad del promedio de la industria, son responsables del famoso servicio de Southwest en 15 minutos, mientras que los aviones de otras líneas aéreas típicamente permanece una hora en terminal.

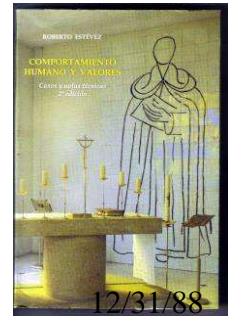
En 1990, 62 mil personas solicitaron trabajo en Southwest, cuya rotación de personal del 7 por ciento es la más baja de la industria. La aerolínea contrató a 1,400. Southwest asiduamente busca a gente extrovertida que entienda que la misión de la compañía es trabajar duro y divertirse, y que se den cuenta de que al unirse a Southwest, se están haciendo parte de una gran familia, no de una corporación de \$1 mil millones de dólares.

El círculo familiar se extiende para incluir también a los clientes. Cada mes, Southwest invita a sus viajeros más frecuentes para venir a entrevistar a candidatos que desean ingresar. "Contratamos personas cuya personalidad se identifique con la de nuestros clientes," comenta el director de ventas y mercadotecnia Don Valentino. "Esto refuerza la cultura".

Jeff Sullivan añade: "Nuestros clientes son tan protectores de nuestro nicho como nosotros. Si hacemos algo que no les parece, nos lo hacen saber." La línea aérea recibe cinco mil cartas de clientes *al mes*, y todas son leídas y contestadas por los empleados. (Kelleher usualmente lee cien o doscientas cada semana. Muchas de las cartas proviene de gente que por primera vez ha volado con Southwest y que quiere saber cuándo es que la línea empezará a volar a *su* ciudad.) En aeropuertos pequeños, los vuelos de Southwest pueden ser retrasados ocasionalmente por clientes que están conversando amenamente con personal que conocen. Jim Wimberly recuerda; "El otro día estaba en Lubbock, parado en la puerta de abordaje con nuestro gerente

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007

de estación, y creo que la mitad de los pasajeros que estaban abordando saludaban, 'Hola, Ernie'."



### Resultados (en miles de dólares)

Año	12/31/90	12/31/89	12/31/88
Empleados	8,620	7,760	6,467
Ventas netas	\$1,186,759	\$1,015,052	\$860,434
Ingresos antes de impuestos	\$74,753	\$110,982	\$85,360
Activos totales	\$1,471,138	\$1,415,096	\$1,308,389
Valor neto de las acciones	\$604,851	\$587,316	\$567,375

### Estrategia

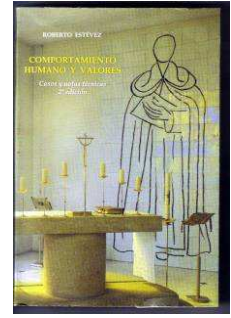
Esta cultura homogénea y bien definida le permite a Kelleher dirigir su aerolínea con estilo guerrilla. La misión en Southwest es directa: manten los costos reducidos, manten las operaciones sencillas, y concentra tu energía. "Buscamos mercados en los que el precio es alto y el servicio bajo", comenta Gary Barron, director ejecutivo de operaciones. Este tipo de mercados tienden a coincidir con ciudades pequeñas en las que el aeropuerto está más cerca del centro y está menos congestionado. Southwest puede meter y sacar sus aviones más rápido. Nuestros pasajeros pueden alcanzar sus destinos más rápido.

Barron califica la aerolínea como "oportunista". Y muy ágil. Cinco días después de haber tomado la decisión de darle servicio a Little Rock, Southwest había establecido una base de operaciones y, con dos terminales, había capturado 25 por ciento del mercado casi inmediatamente. A principios de 1991, USAir se replegó hacia California. Southwest rápidamente llenó los huecos y se apoderó de las terminales abandonadas por USAir en Sacramento. "La ciudad había estado detrás de nosotros desde hacía dos años para que voláramos a ella," comenta Kelleher. En el segundo trimestre de 1991, Southwest transportó el 20 por ciento del pasaje entre Sacramento y el aeropuerto de Ontario en Los Angeles. Transportó el 39 por ciento del volumen entre Sacramento y Burbank. Esas cifras no se pueden menospreciar si uno considera que Southwest empezó a operar desde Sacramento apenas tres semanas antes de que finalizara el trimestre.

Durante principios y mediados de la década de los ochenta, Southwest había esperado pacientemente a que se abrieran terminales en los aeropuertos de California. Durante este período, las tarifas aéreas se incrementaron de manera constante en dicho estado. Para cuando Southwest logró atacar rutas clave de California, un boleto de ida entre San Francisco/Oakland y Los Angeles variaba de entre \$79 y \$220, la mayoría de las cuales en parte superior del rango. Cada asiento de Southwest se vendía entre \$29 y \$59. Actualmente, la aerolínea transporta el 15.6 por ciento de los pasajeros intra-estatales, y podía transportar más si volara entre San Francisco y Los Angeles. En su lugar, vuela entre las ciudades (menos densamente pobladas) de Oakland y Burbank. De acuerdo a las cifras del Departamento de Transportación, esta ruta era, en términos de volumen, la número 200 en los Estados Unidos a finales de 1989. Southwest empezó a operar esa ruta el 16 de abril de 1990. Para finales de ese mismo año, se había convertido en la ruta número 21.

"No estamos compitiendo con otras línea aéreas," comenta el director de ventas y mercadotecnia Valentine. "Queremos sacar a las personas de las estaciones de tren, de sus

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



automóviles y de los autobuses." Adonde quiera que Southwest vaya, hay tres cosas que suceden rápidamente: las tarifas bajan, el volumen usualmente se triplica, y la aerolínea captura un séquito de seguidores. El año pasado 34 ciudades le solicitaron formalmente a Southwest que estableciera operaciones en sus aeropuertos. Kelleher no dejó que los cumplidos se le subieran a la cabeza para desatar una armada aérea. En 1991 Southwest comenzó a operar solamente en una nueva ciudad. Sacramento, y sólo después de que USAir se había retirado.

Kelleher, a pesar de su extravagancia, es un hombre de negocios prudente por naturaleza. Cuando Southwest decide abrir una ruta, lo hace solamente después de considerarlo con cuidado. Y entonces, se mueve con fuerza considerable. Inmediatamente la línea aérea ataca con muchos vuelos, para proporcionar servicio frecuente y adecuado, "eso le da al cliente varias opciones, y divide nuestros costos fijos entre un mayor número de asientos", explica Barron. Con Southwest, un pasajero puede sencillamente ir al aeropuerto, comprar un boleto barato, y subirse al siguiente vuelo; y él sabe que usualmente dicho vuelo saldrá en una hora o menos.

Cada día Southwest vuela 78 veces entre Dallas y Houston, 46 veces entre Phoenix y Los Angeles, y 34 veces entre Las Vegas y Phoenix. En Southwest, el número promedio de vuelos por terminal cada día es de 10.5. El promedio de la industria es de 4.5.

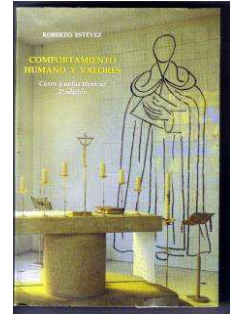
Un nivel de frecuencia tan elevado da como resultado lo que Barron denomina "masa crítica". Los clientes empiezan a contemplar a Southwest, que de pronto se convierte en omnipresente (y al alcance de todos), como la aerolínea de elección. Bajo la presión, los competidores se marchitan. Dos empresas, que hace poco se fueron a la bancarota, son América West y Midway, que recibieron heridas mortales cuando Southwest los atacó en sus propios centros de operación, el Aeropuerto Internacional Sky Harbor en Phoenix y el Aeropuerto Midway en Chicago, respectivamente.

Las tarifas reducidas de Southwest y su elevada frecuencia de vuelo pueden aparentar que la aerolínea estuviera derramando asientos sobre el mercado. No es así; en cada ruta genera utilidades desde el primer día. En un día típico, sus aviones están en el aire 11 horas diarias, versus un promedio de 8 para el resto de la industria. Esta comparación es de especial relevancia dado el hecho de que los vuelos de Southwest son los más cortos de entre las principales aerolíneas. Con una utilización tan elevada de sus recursos más costosos -los aviones- la línea aérea necesita un factor de carga (esto es, el número de pasajeros con boleto pagado entre el total de asientos) de solamente el 55 por ciento para alcanzar el punto de equilibrio.

En 1990, el costo de Southwest por cada asiento-milla-disponible (uno de los principales indicadores de la industria) era el más bajo del sector, 6.5 centavos (el de American era de 9 centavos, el de USAir de 15 centavos). Nuevamente, esta cifra tiene una mayor importancia cuando se toma en consideración el hecho de que, dado que los aviones Southwest están aterrizando y despegando con mayor frecuencia que el de las otras líneas aéreas, el factor de consumo de combustible es mayor y el número de tarifas de aterrizaje que debe pagar es más elevado.

De modo que, ¿cómo es que Southwest lo logra? En primer lugar, sus frecuentes vuelos de distancias cortas y de localidad-en-localidad se prestan para un servicio confiable, sin

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



extravagancias superfinas. En segundo lugar, Southwest opera con únicamente tres versiones de un mismo avión, Boeing 737. Esta estandarización del servicio y del producto otorga ahorros en muchas categorías, desde los costos de combustible y el entrenamiento de la tripulación de vuelo, hasta el abastecimiento de refacciones (además, la flota de Southwest es la más joven y la de mayor eficiencia en cuanto a consumo de combustible del país). En tercer lugar, comenta Barron: "Nuestros empleados se rompen la cara allá afuera".

"Cuando ese avión toca el suelo, hay entre 40 y 50 cosas que tienen que suceder en 15 minutos", comenta Jim Wimberly. "Prácticamente es como un ballet". Flexibilidad, capacidad de respuesta e iniciativa son los elementos que tipifican la cultura de Southwest - y refuerzan su estrategia. Wimberly pone el siguiente ejemplo: supongamos que un avión casi lleno y listo para despegar se está separando de la rampa cuando tres fieles y frecuentes pasajeros llegan corriendo en el último instante," comenta Wimberly. "Todo lo que hacemos es como aquella vieja canción de Moody Blues, 'Es una cuestión de balance'."

En la mayoría de los mostradores de boletos de Southwest, actualmente hay máquinas automáticas de venta de boletos, que, con una tarjeta de crédito, emite un boleto en 20 segundos. Estas maravillas no fueron producidas por IBM, con un contrato multimillonario de dos años. Las construyen los empleados de Southwest en su tiempo libre, utilizando componentes electrónicos comunes y corrientes. "La idea de la máquina fue concebida por un grupo de empleados en un bar, una noche en Denver", comenta Audy Donelson, el gerente de estación de Southwest en el Love Field de Dallas. Un esfuerzo similar está siendo llevado a cabo para construir computadoras personales en las oficinas corporativas.

La motivación de los empleados en Southwest se compensa con un enfoque directivo fuerte. "La parte más difícil de un negocio es el permanecer fiel a tu nicho", comenta Don Valentine, quien argumenta que la aerolínea está comprometida con su estrategia de vuelos de distancias cortas y de localidad-en-localidad - a diferencia de sus competidores. "Su enfoque es global. El nuestro es nuestro vecindario".

"No somos ambiciosos", comenta Barron. Afirma, "en la industria hay muchos restos de compañías a las que les iba muy bien con puentes aéreos entre Dayton y Detroit, pero cuando eso empezó a verse como algo que no era impresionante, empezaron a sacar flotas de 747's con destinos como Londres y Honolulu". "Repentinamente, estaban compitiendo con gente grande que sabía lo que hacía", explica Barron. "Recibieron una paliza", "Southwest solamente quiere el vecindario. Nos conformamos con la ruta Lubbock-Little Rock".

Todo lo que Kelleher quiere lograr es incrementar el número de asientos de Southwest un 15 por ciento cada año - y vigilar celosamente sus costos. El resto de los elementos deben caer en su lugar.

El decir que la industria de las aerolíneas está en movimiento constante sería menospreciar la situación. La mitad de la flota norteamericana vuela bajo la sombra de una nube de bancarrota, luchando por alguna ventaja, y por sobrevivir. Altos índices de endeudamiento y el fantasma de costos de energía que podría dispararse aparecen constantemente como dos espadas de Damócles para la industria, Kelleher -cuya línea aérea realiza 1,200 vuelos diarios -no está atemorizada. De hecho, le sienta bien este tipo de movimientos. "Te acostumbras a una vida

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007

de cambios veloces. Este es un negocio operativo. No hay nada de pasivo en él cuando consideras que tus activos principales se están desplazando a 540 millas por hora."

De hecho, Kelleher verdaderamente le teme a la ausencia de cambios, el sentido de complacencia que invade a las empresas "exitosas". "Nuestra misión es el nunca perder de vista que debemos de mantener bajos nuestros costos y nunca endeudamos de más por un exceso de arrogancia". A este concepto abstracto, le añade un comentario basado en hechos. En 1989, Southwest logró un segundo trimestre récord. Inmediatamente, Kelleher hizo circular un memorándum de reducción de costos, advirtiendo que la recesión de acercaba. "Cuando crees que tienes todo resuelto, probablemente ya vas de bajada".

