

PEOPLE EXPRESS AIRLINES

Estructura Organizacional

Historia y antecedentes

Este novedoso transporte económico fue producto de la Ley de Desregularización aprobada por el Congreso de los EEUU en 1978, e introdujo el eslogan: “Volar en avión es más barato que viajar en auto”. La aerolínea estableció tarifas de ocasión en muchas ciudades y ayudó a crear una competencia sin precedentes dentro de la industria del aerotransporte a comienzos de la década de los 80. People Express inicio operaciones el 30 de abril de 1981 con tres Boeing 737 y 120 empleados, que volaron desde la desmantelada terminal de Newark Internacional Airport. La aerolínea había sido construida legalmente mas o menos un año antes por un grupo pequeño dirigido por Donald Burr. Los miembros de este equipo fundador empezaron a buscar una forma diferente de dirigir una aerolínea, su meta consistía en idear una organización que permitiera el máximo desarrollo posible y la preparación de los individuos dentro de la organización, esto condujo al desarrollo y a la aplicación de procedimientos gerenciales que eran altamente innovadores y creativos: jerarquía y especialización mínima, trabajo que podía hacerse en equipos; una confianza en la autogerencia, en lugar de una vigilancia formal administrativa; un sistema de compensaciones que incluían la copropiedad accionaria de la aerolínea y la participación en las utilidades para todos los empleados. Todos los empleados de la organización se consideraban como gerentes y accionistas - de hecho lo eran -, se les confiaba la administración de los recursos de la firma y tenían la responsabilidad de mantener un alto nivel de servicio.

La filosofía básica de la compañía se reunía en conjunto de preceptos, preparados durante el primer año de operaciones por el equipo de alta gerencia.

1. Servicio, dedicación al desarrollo de la gente.
2. El mejor proveedor de transporte aéreo.
3. La más alta calidad de liderazgo.
4. Ofrecer un modelo de actuación
5. Sencillez.
6. Maximización de utilidades.

Estos preceptos reflejaban la hipótesis de que la misión de People Express consistía en revolucionar los viajes aéreos, creando una organización sencilla que tuviera por objeto satisfacer las necesidades de sus empleados y sus clientes, prestando un servicio para el cual habría gran demanda.

Después de una increíble explosión de entusiasmo y creatividad al empezar, la aerolínea entro en un periodo de rápido crecimiento continuo. El grupo inicial de 17 aviones estaba llegando a una proporción de uno por mes, y esto comprometía a la aerolínea a contratar y entrenar gente, nombrar personal, mantener los aviones y vender tiquetes con la suficiente rapidez para alcanzar el ritmo al cual estaban llegando los aparatos. Cuatro meses después de la iniciación se presento una huelga de controladores de tráfico aéreo y se restringieron las pistas de aterrizaje y muchos aeropuertos claves a

los cuales la aerolínea necesitaba llegar. La empresa evitó, hasta donde pudo, una bancarrota prematura, concentrándose en el mercado de la Florida durante su primer invierno de operaciones.

En estos primeros días la estructura de la aerolínea era simple, agrupo a todos los gerentes en una de estas cuatro categorías:

- Gerentes administrativos y gerentes generales –el equipo de alta gerencia de la administración -;
- Los gerentes de servicio al cliente (CSM: customer service manager), aquellos que trabajan en operaciones en tierra, reservaciones, trabajo personal o como asistente de vuelo;
- Los gerentes de vuelo (FM: flight managers) –los pilotos - y,
- Los gerentes de mantenimiento (MM: maintenance managers), aquellos que supervisaban el mantenimiento y los servicios de las naves.

Dentro de cada uno de estos grupos, los trabajos se rotaban frecuentemente. Los asistentes de vuelo hacían trabajo del personal, los pilotos hacían programaciones e incluso los funcionarios administrativos regularmente hacían trabajos de atención a clientes. Entre el grupo de alta gerencia y los que volaban y prestaban servicio en la cabina durante los vuelos había poca jerarquía formal o líneas convencionales de autoridad. La moral y la motivación durante esta fase de desarrollo de la aerolínea estaban a niveles sin precedente, incluso Denison en una de sus publicaciones hacia referencia a ellos como ejemplo. La estructura flexible e informal tenía en cuenta un tremendo sentido de propiedad y consagración por parte de todos los gerentes. Esta propiedad psicológica esta reforzada por la propiedad real; muchos de los miembros de la compañía aprovechaban ofertas regulares de acciones (además de la compra requerida de acciones por parte de cada empleado) y sacaba provecho financiero cuando subía el precio de aquellas.

Sin embargo, a comienzos de 1982, cuando la magnitud de la aerolínea se acercaba a los mil empleados y unos \$100 millones USD en ingresos anuales, claramente se había superado su estructura simple. El problema de cómo debía evolucionar la estructura existente resulto controvertido. Después de casi seis meses de discusión, se creó una nueva estructura con cerca de 40 CSM, FM y MM denominada “Gerentes de Equipo”, una posición formal que vinculaba a los gerentes con el resto de la organización. Esta estructura, mas un plan agresivo para nuevas ciudades, nuevos aviones, vuelos a Londres y un nuevo sistema de reservaciones, llevaron a la aerolínea a dos años de continuo crecimiento. Este periodo fue el más exitoso y rentable en la historia de la aerolínea y dio como resultado una tremenda publicidad para la empresa y sus ideas innovadoras. People Express llegó a ser la compañía de transporte aéreo más grande en el área de Nueva York, una de las 10 aerolíneas más grande del país y tuvo un enorme impacto en le mercado de viajes por el aire.

Para ese entonces empezaron las guerras de tarifas en la industria y la aerolínea competía frente a frente con las principales compañías en los mercados más importantes. A pesar de la competencia, los bajos costos por asiento – milla (\$0,06 USD por asiento – milla a \$0,08 USD) y el alto factor de carga (60% - 70% frente al promedio del 50% - 60%) le permitieron seguir rentable. Time, Newsweek, Business Week, Fortune y Inc. Magazine publicaron ilustraciones en la portada y crónicas importantes sobre la aerolínea, que llamaron la atención de gerentes, ejecutivos, hombres de letras y consultores de todo el país.

Sin embargo en el verano de 1984, la empresa estaba de nuevo con una estructura totalmente inadecuada para el tamaño adquirido, con 4000 empleados y 70 aeronaves, la

empresa se volvió a reestructurar como grupo operativo y creó 11 organizaciones separadas con aproximadamente 350 empleados cada una. Esta reestructuración, fue un esfuerzo por regresar a un sistema que les diera a los gerentes individuales un sentido de pertenencia y una oportunidad de autogerencia con una estructura suficientemente pequeña para responder y mostrar los impactos de sus esfuerzos. Durante este período, la aerolínea tuvo dificultades, perdió dinero en el último trimestre de 1984 y el primer trimestre de 1985, y varias personas del grupo original que conformaban el equipo de la alta gerencia dejó la compañía a causa de despidos y renuncias. En la primavera de 1985, la aerolínea empezó a reducir su tasa de crecimiento y a concentrarse en la operación; su presidente, Don Burr, varias veces manifestó que la empresa necesitaba consolidarse, más que crecer, durante el tiempo que quedaba de 1985. No obstante, para octubre de 1985, People Express había adquirido Frontier Airlines de Denver, por aproximadamente \$90 millones USD.

Las culturas de estas dos compañías eran diferentes, Frontier era una empresa clásica y sindicalizada, que había crecido como una compañía de transporte regional y ahora estaba teniendo grandes dificultades, compitiendo por el eje central de Denver en un mercado nacional. People Express coordinó rápidamente los programas de las dos aerolíneas y redujo las estructuras de servicios y tarifas a los niveles de People Express.

Crecimiento y reestructuración de la organización

Como antes anotamos, la estructura inicial de la compañía era muy simple. Los tres grupos principales de empleo, tenían acceso directo a los gerentes administrativos y gerentes generales (MO – GM) sin ningún nivel intermedio de autoridad¹, esta situación duró desde la iniciación en abril de 1981 hasta el verano de 1982. Durante esta época la organización creció de 100 a casi 1000 empleados con muy poca jerarquía formal entre la alta gerencia y el resto de la organización. El sistema dependía de una red informal de coordinadores (COO), la mayoría de los cuales había estado presente en la iniciación de la aerolínea. Los coordinadores tenían un poco más de autoridad formal que los demás CSM, FM o MM, pero administraban a través de su influencia y experiencia. Este grupo de 20 a 30 gerentes servía de enlace entre los MO y GM y el resto de la organización y ayudaron a entrelazar la Organización en rápido crecimiento.

A comienzos de 1982, cuando la aerolínea se estaba aproximando a un tamaño de 800 a 900 empleados y \$100 millones USD de ingresos anuales. La compañía dependía en gran parte de los coordinadores que vinculaban a los MO y GM con el resto de la organización, pero este grupo estaba recargado de trabajo y no recibía reconocimiento formal por sus contribuciones y ningún aumento en las recompensas convencionales como el pago o los beneficios. El *problema de los coordinadores* creció junto con la aerolínea propiamente dicha.

La decisión de agregar un estado formal de jerarquía no fue fácil². La discusión empezó a finales de 1981 y continuó hasta que se logró una solución en el verano de 1982. Parte de la dificultad para la decisión consistió en que iba directamente contra la hipótesis de igualdad y grandes valores colectivos, sobre los cuales se basaba la empresa. Aun cuando la decisión de agregar un estrato a la empresa era evidente, no estaba claro como se debían tomar las decisiones o como se debían poner en práctica los cambios. Los gerentes de todas partes de la empresa contribuyeron a la decisión, para satisfacción tanto de los gerentes como de los altos funcionarios de la corporación, de tanta trascendencia

¹ Ver la figura 1 del Caso.

² Ver la figura 2 del Caso.

fue el acuerdo que un escritor de textos de Comportamiento Organizacional (Hackman, 1984) señalaba el acontecimiento.

La decisión se complicó más debido a que había poca retroalimentación basada en las tareas para el rendimiento individual dentro de la empresa, y el Rendimiento fue difícil de definir objetivamente y de utilizar como criterio de evaluación o selección para aquellos que podrían ser gerentes de equipo. Por tanto, el ascenso con frecuencia estaba influido por cinco factores:

1. Mérito observado;
2. Miembro del equipo de arranque;
3. Apoyo para los valores y la misión de People Express;
4. Reputación de desempeño entre compañeros y MO y GM;
5. El grado hasta el cual un individuo era conocido para el MO o GM que tomaba esas decisiones.

Finalmente, se escogieron 40 gerentes de equipo, algunos de cada grupo de empleo. Ellos tenían más responsabilidad formal dentro de estos grupos de empleo, pero los gerentes de equipo seguían funcionando como equipo y no tenían autoridad explícita sobre un subconjunto especial de CSM, FM o MM.

Esta estructura duró desde el verano de 1984 y sirvió como marco de referencia básico, con el cual la Organización creció desde 1000 empleados hasta cerca de 4000 y desde \$100 millones USD de ventas anuales hasta \$500 millones USD. Durante este tiempo, la empresa introdujo servicios internacionales con aviones 747, el servicio 727 en muchas rutas de USA y casi triplicó el número de aviones en servicio; de 18 a más de 50.

Poco tiempo después fue necesaria otra reestructuración que hiciera frente al nuevo crecimiento. El concepto que surgió fue el del grupo operativo³. Al crear grupos operativos se reestructuraría la aerolínea en unidades de aproximadamente 350 gerentes y le daría una *base meta* a cada uno de ellos. Un grupo operativo estaría dirigido por un gerente administrador y tres gerentes generales y se formaría alrededor de un tipo especial de avión. El programa se dividiría entre los grupos operativos cada mes, de modo de que las rutas más convenientes quedaran igualmente distribuidas. Para septiembre de 1984, se creó el primer grupo operativo a manera de ensayo y empezó a funcionar con cierta autonomía con relación al resto de la empresa. Una vez que esta prueba demostró que el principio era variable y ayudaba a volver a crear un ambiente favorable, se hizo un plan para reorganizar toda la empresa según este modelo.

Estas 11 unidades de 200 – 300 personas en general eran parecidas a la estructura de toda la compañía en los primeros días, pero con algunas diferencias importantes. Primera: se crearon dos nuevas categorías de posiciones: jefes de equipos en los rangos de CSM, FM y MM y reclutas del gerente de vuelo y representantes de servicio al cliente. Las posiciones de mando se elegían dentro de cada grupo operativo y los gerentes de equipo y los jefes de equipo asumían la responsabilidad de comunicar y coordinar un subconjunto de gerentes en ese grupo operativo. Los jefes de equipo se elegían para un período de seis meses y durante ese tiempo recibían \$6000USD al año como sueldo adicional. En cada grupo operativo se eligieron entre 10 y 12 gerentes de equipo.

También se creó el segundo conjunto de nuevas posiciones, representantes del servicio al cliente y reclutas de gerente de vuelo. Los representantes del servicio al cliente eran temporales, empleados de tiempo parcial, con frecuencia estudiantes universitarios, quienes desempeñaban el trabajo de servicio al cliente en tierra en Newark y en otras terminales de ciudades. Al ser una fuente menos costosa de mano de obra, también constituía un grupo bien entrenado de aspirantes de futuras vacantes de CSM. Como FM

³ Ver la figura 3 y 4 del Caso.

en entrenamiento, los reclutas del gerente de vuelo con frecuencia ocupaban el asiento del ingeniero de vuelo. Se contrataban con un salario considerablemente más bajo que el de los gerentes regulares de vuelo.

Además de estas dos nuevas posiciones, había otras diferencias importantes entre la estructura de grupo operativo y la estructura original de People Express. Primero, la estructura de grupo operativo tenía mucha más jerarquía que la organización original, aun cuando eran aproximadamente del mismo tamaño. Por lo menos había cinco niveles diferentes en la nueva estructura de grupo, aunque la organización original tenía solamente dos. Además, la organización original tenía entre 12 y 15 gerentes generales administrativos a la cabeza, pero cada grupo operativo ahora tenía solamente un gerente administrativo y tres gerentes generales. Tal vez la diferencia más importante era que cada uno de los grupos operativos no tenía un Don Burr a la cabeza.

Gerenciar a través de los niveles de mando planteaba un nuevo reto para People Express. Ahora tenía una estructura jerárquica pero poca experiencia en el manejo de esa estructura. Los valores e hipótesis que habían originado a la organización y su desarrollo preferían hacer cosas sin una jerarquía siempre que fuera posible; por eso, cuando estas expectativas se unían a la actual estructura jerárquica, se transmitían ciertos mensajes muy inconsistentes.

La cultura de People Express y sus procedimientos gerenciales

El fundador y presidente Don Burr fue la figura central en la creación de esta cultura. Fue maestro, predicador, estratega y modelo de funcionario... un “Flautista de Hamelín” dirigiendo una organización que, según sus palabras, estaba destinada a “desencadenar el poder del individuo”. Burr y sus fundadores concebían a People Express como un camino benéfico hacia la autorrealización, los individuos, la corporación y los consumidores, todos se podían beneficiar de este método diferente de hacer negocios. Y al hacerlo así ellos podían masificar los viajes por aire como nunca antes había sucedido.

La misión era contagiosa. La convicción de que una organización humanista podía revolucionar la industria, que la consagración y participación como jugadores de equipos iguales podían satisfacer las ambiciones de una carrera individual y la visión de que una organización de trabajadores – propietarios podía prosperar conjuntamente, todo se combinó para producir niveles fenomenal de actividad y consagración. En los primeros días, todo el mundo comía, respiraba y soñaba con People Express.

Esta misión *cuasiespiritual* también se traducía en un conjunto diferente de prácticas y principios gerenciales. Estos vínculos entre los preceptos y los procedimientos hicieron de la cultura de People Express algo más que una simple ideología: la convirtieron en una forma diferente de hacer los negocios. Cinco de estos procedimientos o prácticas se destacaron.

1. Autogerencia: se esperaba que cada gerente de la compañía tomara decisiones autónomas diariamente con el mejor provecho para People Express. Con frecuencia, las decisiones se tomaban sin supervisión porque todo el mundo en la aerolínea era un gerente, a quien se le había confiado la gerencia de los recursos de la compañía. A los gerentes que pedían a alguien que ocupaba alguna posición de autoridad, ayuda o consejo sobre algún problema se les decía que autogerenciaran el problema: que los resolvieran utilizando su propio método sin depender de nadie más para su orientación. En los primeros días de funcionamiento de la aerolínea, antes de conocerse bien su exclusivo método de dirección, este principio causó frecuentemente confusión entre los clientes. Algun cliente que tuviera alguna queja podría decir: “Quiero hablar con su supervisor”. El gerente de People Express respondería: “Yo no tengo supervisor. Yo soy un gerente”.

Esas conversaciones generalmente finalizaban (después de cierta exasperación) con el gerente explicando la filosofía de la autogerencia que era tan importante para People Express: Todos son gerentes, nadie depende de alguna gerencia para su supervisión o dirección; los compañeros ayudan a entrenar, informar y regular; por eso los altos gerentes tienen tiempo libre para concretarse en la dirección general de la compañía como un todo. Sin embargo, cuando la compañía creció, la autogerencia adquirió un sentido muy diferente. Algunos gerentes la explicaban como una forma de sofocar a veces críticas que provenían de los niveles inferiores de la organización. Uno de esos gerentes decía: “Cada vez que yo estaba en desacuerdo con algo, mi gerente general me decía que debía “manejar solo el problema, después de un rato yo dejaba de decir en voz alta las cosas con que no estaba de acuerdo”. La autogerencia se revestía de autoridad en los primeros días, pero a veces se convertía en un signo de jerarquía indiferente a medida que crecía la empresa.

2. El concepto de equipo: el trabajo en la aerolínea se realizaba a través de equipos siempre que fuera posible. En la cabina del avión, en la plataforma de vuelos, en la terminal y en los trabajos del personal y la gerencia se hacía todo posible para preparar el trabajo, de tal manera que los equipos autorregulados pudieran operar con autonomía y responsabilidad. Entre los gerentes de servicio al cliente el trabajo en equipo era especialmente importante. Cuando se contrataban nuevos CSM, estos cumplían un programa de entrenamiento de seis semanas, parte del cual consistía en formar parte de un equipo de tres, que luego trabajaría conjuntamente después de empezar a volar. Durante el entrenamiento se habían esmerado considerablemente para formar un equipo. Cuando el nuevo equipo empezaba a trabajar, se programaba en conjunto y cada mes solicitaba el tipo de trabajo que quería hacer durante el mes siguiente. El trabajo en otras áreas de la compañía a veces era imposible de hacerse en equipos por ejemplo en el caso de los pilotos⁴, pero el principio era claro: los individuos consagrados con frecuencia hacían sus contribuciones a través de una estructura de equipo. Un buen trabajo en equipo era esencial para el éxito de la compañía, y para tener éxito las personas necesitaban trabajar bien dentro de los equipos.

3. Utilización cruzada: dentro de las grandes categorías de empleo antes mencionadas, cada gerente en la aerolínea normalmente realizaba una variedad de tareas. Los gerentes de servicio al cliente, trabajando con un equipo de tres, podían pasar un mes trabajando como auxiliares de vuelo, otro en operaciones de tierra y un tercer mes como individuos en diferentes trabajos de staff. Los gerentes de mantenimiento con frecuencia dividían su tiempo entre coordinación diaria de mantenimiento de aviones y proyectos de ingeniería a largo plazo. Los pilotos, que en casi todas las aerolíneas tienen trabajos altamente especializados, trabajan como ingenieros de vuelo y muchos alternaban los vuelos con trabajos administrativos. Incluso los gerentes generales y los funcionarios de manejo a veces hacían trabajos de vuelo: no era raro que Gil Roberts, gerente operativo y piloto, abandonara una reunión en su oficina en algún momento para volar a Boston, Pittsburgh y Washington y regresara. Dentro de la cultura de la organización se desestimulaba el trabajo altamente especializado. El principio decía que haciendo trabajos diferentes y pasando de un sitio a otro en la organización, los gerentes podían escoger el trabajo que querían y llegar a entender como se ajustaba todo el sistema. Por otra parte, este diseño ofrecía un ambiente de trabajo de gran variedad para los gerentes, además de muchas oportunidades de progreso y desarrollo. Como el concepto de equipo, el de utilización cruzada evidentemente no era posible en todas las circunstancias, por ejemplo, las habilidades para hacer el programa mensual de vuelos no eran frecuentes; la tarea

⁴ La Federal Aviation Agency (FAA: Agencia Federal de Aviación) prohíbe a los pilotos de aerolíneas comerciales volar regularmente con las mismas personas.

generalmente recaía sobre aquellos que tenían mayor experiencia o les gustaba más ese trabajo. Los individuos y los equipos también trataban de escoger aquellos trabajos que les resultaban más atractivos. A algunos CMS les gustaba volar, a otros trabajar en operaciones de tierra y otros vivían pendientes de hacer trabajos administrativos. Los equipos se formaban y reformaban para permitir que todos los gerentes escogieran el tipo de trabajo que les gustaba. A pesar de los esfuerzos de la compañía para hacer que todos los trabajos parecieran tan iguales y necesarios como fuere posible, algunos trabajos eran más atractivos que otros. A medida que crecía la empresa y se trataba de mantener los costos lo más bajo posible, el trabajo administrativo era muy solicitado y muchos CSM tenían que gastar casi todo su tiempo volando en la línea de producción. Así pues, aunque la utilización cruzada era una parte fundamental de la cultura organizacional, cada vez formaba más parte de la ideología que de la práctica real.

4. Propiedad y participación de utilidades: a cada nuevo gerente de People Express se le pedía que comprara por lo menos 100 acciones con descuento, como condición para aceptar el empleo. También se les ofrecían opciones regulares para comprar más acciones a tasas de descuento cada vez que se emitían nuevas acciones y las podía pagar deduciendo el valor de la nómina. Aproximadamente una tercera parte de la aerolínea era propiedad de los empleados y muchos de ellos se convirtieron en fuertes inversionistas durante los primeros días, cuando las acciones se comerciaban con ganancias hasta del 40%. Los altos funcionarios de la compañía eran grandes inversionistas de la corporación. Compartir utilidades también era una parte importante del sistema de compensación. Compartir utilidades también era una parte importante del sistema de compensación. La participación trimestral de utilidades era en promedio del 20% de las ganancias y podía llegar a un 25% de un cheque mensual. La empresa pagó \$15,8 millones USD en participación de utilidades entre 1982 y 1985, y el plan era que los incrementos de la compensación continuarán directamente ligados a la rentabilidad de la compañía. Los aumentos de salarios básicos se nivelarían después de cinco años de empleo los incrementos futuros se basarían en la rentabilidad. Estos dos principios de compensación, cuando la compañía creciera, daban a los gerentes una gran sensación de que sus propios esfuerzos estaban contribuyendo al éxito de la compañía y estaban ejerciendo impacto sobre el precio de las acciones y la rentabilidad de la empresa.

5. Organización horizontal y valores democráticos: como antes notamos, la jerarquía formal y la especialización se desestimulaban mucho en People Express. En consecuencia, la organización no tenía tantas diferencias de posición como cualquier empresa tradicional con jerarquías más formales. Los empleados de todos los niveles participaban, se consagraban y eran recompensados. Los niveles de mando evolucionaban lentamente y los controles eran muy laxos. El principio de la autogerencia también significaba que la autoridad estaba dispersa en toda la empresa. El control y la influencia se distribuían con más equidad que en una organización convencional, en la cual la gente de arriba tiene toda la autoridad y la de abajo ninguna. Aunque en realidad había diferencias sustanciales en la autoridad formal e informal entre el vértice y la base de la organización, los valores democráticos eran una parte fundamental de People Express. La estructura horizontal o plana y los valores democráticos sí tenían algunos problemas exclusivos para la organización, debido a esa inclinación hacia una empresa horizontal, las decisiones para agregar niveles de mando siempre eran difíciles. Por otra parte, una vez surgida una jerarquía de varios niveles, los gerentes que habían crecido dentro de la organización cuando esta tenía pocos niveles, a veces tenían dificultades para operar en un sistema de niveles múltiples.

Características subculturales de los grupos dentro de People Express

Otro ejemplo de la importancia implícita para reducir al mínimo las diferencias de posición lo encontramos en la relación entre dos subculturas ocupacionales más fuertes de People Express: los gerentes de vuelo y los gerentes de servicio al cliente. En la mayoría de las empresas de aviación, las diferencias de status entre estos dos tipos de empleados son muy claras: los pilotos vuelan los aviones y tienen un alto status; los auxiliares de vuelo atienden a los clientes y su status es bajo. People Express redefinió radicalmente esta relación, en parte debido a la convicción de que un trabajo efectivo de servicio al cliente era de igual importancia para el trabajo de los pilotos en la satisfacción de los clientes y la operación exitosa de una aerolínea.

La historia de People Express muestra que las diferencias de status entre estos dos grupos eran mínimas al comienzo. En 1981 y 1982, la industria aeronáutica estaba deprimida y la mano de obra era un mercado de compradores. En esa época, los FM recibían un poco menos de salario que sus contrapartes de las compañías más importantes, pero los CSM recibían tanto o más salario que los auxiliares de vuelo de otras aerolíneas. No obstante, muchos FM creían que su compensación era aceptable debido al rápido ascenso del valor de las acciones y las opciones con descuentos que tenían.

La influencia de estos dos grupos en la aerolínea era también casi igual. Muchas veces un CSM ambicioso, talentoso y hasta relativamente inexperto, podía tener tanto impacto sobre la operación de la compañía como los antiguos FM con varios años de experiencia. La gerencia general de la compañía parecía, al menos para los FM, estimular y apoyar esto, sin embargo, con el correr del tiempo, cuando la empresa creció y cambió el mercado laboral, a los FM se les hicieron aumentos de salarios y tuvieron más voz en la operación de la compañía. Un gerente de vuelo podía llegar a ser jefe de operaciones y muchos otros FM tenían funciones importantes en la operación de la compañía. La Airline Pilot Association hizo varios intentos de organizar a los FM durante este periodo pero no tuvo éxito.

Los gerentes de vuelo tenían varias características que, como grupo, los hacían un poco menos receptivos que los gerentes de servicio al cliente ante los métodos de People Express. La mayoría de FM, más antiguos y predominantes de sexo masculino y con más experiencia tenía una formación militar. Con frecuencia veían la cultura de People Express y las innovaciones de la gerencia como una forma de privilegios de su legítimo status, y como grupo estaban mucho más interesados en la eficiencia operativa de la empresa y en su propio progreso. También tenían más propensión a los viajes diarios al trabajo: como vivían lejos de Newark, solo estaban presentes cuando era necesario. Cuando mejoró el mercado laboral para los pilotos, muchos FM estuvieron listos para regresar a una aerolínea más tradicionalmente estructurada. Igualmente, los pilotos se inclinaban más a levantar la voz cuando no estaban de acuerdo y algunos de ellos se daban cuenta de que eso les podía crear problemas.

Los gerentes de servicio al cliente, como grupo, contrastaban mucho con los FM. Los CSM eran más jóvenes, con frecuencia acabados de salir de la universidad, con igual número de hombres y mujeres. People Express reclutó siempre personas talentosas y de ambiciones, pero con frecuencia eran individuos que tenían poca experiencia en aerolíneas o incluso experiencia laboral. Por eso se ajustaban mejor al Sistema de valores de la empresa que los pilotos, eran mucho más maleables y tenían menos exigencias y obligaciones externas, como las de familia y otras responsabilidades.

El tercer grupo ocupacional importante, los gerentes de mantenimiento, también tenían una subcultura marcadamente distinta. Los gerentes de mantenimiento tenían muchos años de experiencia en la industria aérea, generalmente en organizaciones

tradicionales con grandes jerarquías y una división establecida del trabajo. En muchos casos, los MM habían llegado a People Express después de haber sido despedidos en otra aerolínea importante. En People Express, la mayoría descubrió que ellos no tenían la enormidad de recursos que habían tenido con sus empleadores anteriores. La gerencia de mantenimiento les exigía ser recursivos dominar una variedad de tareas, justamente por la poca disponibilidad de recursos materiales que les presentaba la aerolínea. Los gerentes de mantenimiento también tenían la inusual tarea de manejar a los propios obreros de mantenimiento, pues People Express no empleaba tal tipo de obreros y por el contrario contrataba esos servicios con otras compañías; un método similar se seguía para los empleados de reservaciones y maleteros, pues se consideraba que eran trabajos aburridos con pocos requerimientos de habilidad, reiterativos y con pocas oportunidades de progreso y desarrollo. Si los obreros en estas ocupaciones hubieran formado parte integral de la organización, existía el temor de que se convirtieran en fuentes de descontento contagioso, por ello se establecieron estos lineamientos. A los gerentes de mantenimiento se les asignaba la difícil tarea de admirar a través de estos lineamientos las prácticas innovadoras de People Express y que eran extrañas para los MM, con el fin de tratar a esta subcultura, los MM necesitaban regresar a los procedimientos que se mantenían entre sus empleadores anteriores más tradicionales. No obstante, las prácticas tradicionales utilizadas con los obreros de mantenimiento no se podían aplicar dentro de la aerolínea propiamente dicha. Esto planteaba un difícil dilema para varios MM, quienes con frecuencia habían tenido sólo una limitada experiencia administrativa.

Una cuarta subcultura, que también vale la pena mencionar es el grupo de fundadores conocido con el apelativo de equipo de arranque: como su nombre lo indica, estuvieron presentes desde el principio. Su experiencia junto con el enorme crecimiento, y el hecho de compartir la importancia de la ideología y su significado, además de haber hecho realidad la recompensa de una idea puesta en práctica, colocó a este grupo en situación diferente del resto de la organización en forma tal que quienes llegaron más tarde no siempre pudieron imitarlos. Además, ellos gozaban de un status de celebridad, eran parte de la familia y el grupo de la alta gerencia los conocía muy bien.

El Culto en la cultura

Muchas organizaciones tienen términos y expresiones exclusivos para describir a aquellos miembros de la compañía sumamente consagrados. Por ejemplo, en Carterpillar se dice que los empleados veteranos leales tienen sangre amarilla (Caterpillar pinta todos sus equipos de amarillo), en AT&T el hombre con cara de Bell tiene una connotación similar. People Express tenía su propia expresión, y a quienes consideraba indiscutiblemente leales se les denominaba “bebedores de cool Aid”, relacionando en una forma bastante sardónica, a Don Burr con Jim Jones⁵, quienes utilizaban esta expresión trataban de interpretar la misión de People Express, es claro que la organización tenía algunas de las características de un culto o cofradía. La organización tenía un sentido poderoso, un jefe extraordinario carismático, un éxito y una atención social sin precedentes. Estos factores se combinaban para hacer del trabajo algo fundamental para su vida e identidad. Los extraños no podían conocer la forma People Express de la misma manera como lo podía hacer alguien de dentro, y esto se reforzaba al hacer que el único camino de entrada a la Organización era “desde abajo”, incluso durante las épocas de problemas, la aerolínea se resistió a traer nuevo talento gerencial externo a la

⁵ Líder de una secta que en Guyana en 1979, sus seguidores cometieron suicidio masivo, bebiendo Cool-Aid envenenado.

organización y regresó a una fórmula fácil de pronosticar: “Crear autonomía y oportunidad a través del crecimiento organizacional”.

Figura 1

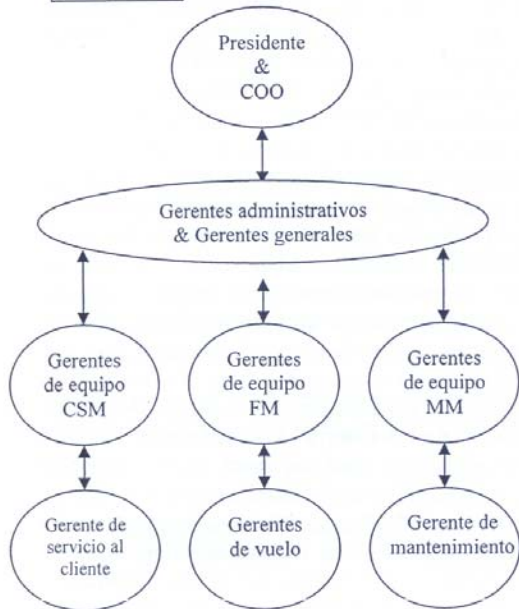


Figura 2

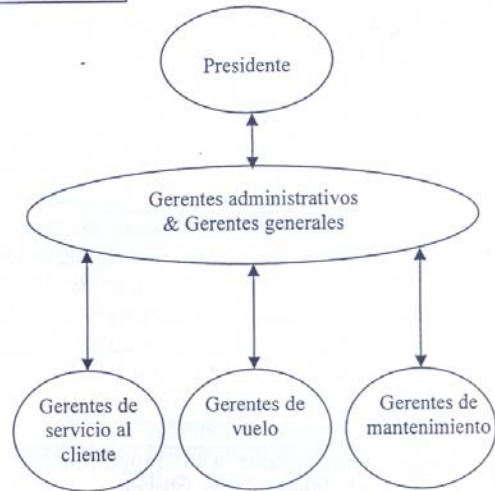


Figura 3

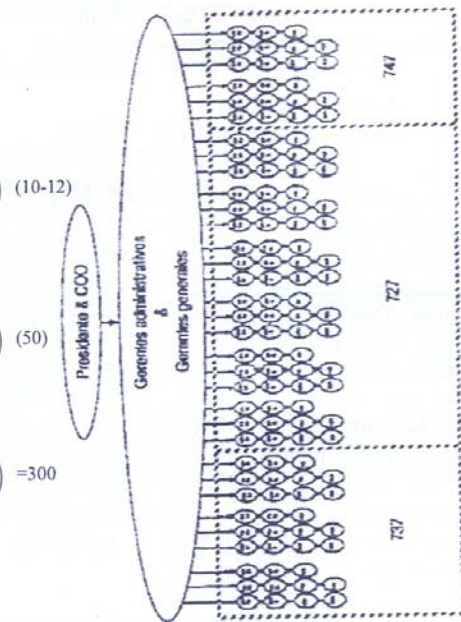
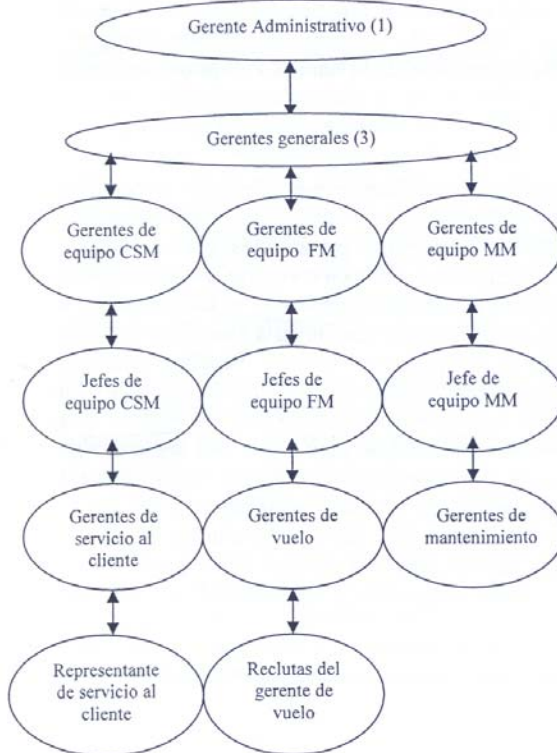


Figura 4. Estructura de grupo operativos de People-Li para Abilora.