



CONVERSACIONES

Este año, la celebración del 90 aniversario de Iberia nos ha hecho recordar, sentirnos orgullosos de nuestro origen, compartir logros y retos y, sobre todo, mirar al futuro con renovada ilusión. ¡Cómo hemos cambiado! Y, sin embargo, hay algo –la verdadera esencia de lo que es Iberia– que ha seguido intacto década tras década: la lealtad, el compromiso y la perseverancia de sus empleados.

De enero a diciembre, la revista Ronda Iberia ha sido testigo de 12 conversaciones entre el ayer y el hoy de la aerolínea. A través de las voces de 24 personas, una pequeña representación de todos los trabajadores que forman y han formado parte de Iberia, hemos aprendido y nos hemos divertido e incluso emocionado. Yo, uno de los últimos en llegar, cada día descubro algo de Iberia con los compañeros. Nadie podría contar la historia de Iberia mejor que ellos, que son los que mejor la conocen.

A quienes han participado en este proyecto y a todos los empleados que mantienen Iberia tan joven, incluso a los 90 años, ¡gracias!

Luis Gallego
Presidente de Iberia

La sobrecarga Gemma González conversa con Lourdes Arregui, que fue TCP durante 38 años

GEMMA GONZÁLEZ: ¿Aún recuerdas tu primer vuelo?

LOURDES ARREGUI: ¡Por supuesto! Volé a San Sebastián, mi ciudad preferida. Y, al bajar la tripulación, nos recibieron en la cafetería del aeropuerto con un caldo y unos pintxos típicos. Así fue mi comienzo...

G.G. Le guardarás mucho cariño a aquella época.

L.A. No era lo mismo ser azafata entonces... Recuerdo que, cuando yo entré, incluso se decía que las primeras azafatas de Iberia habían sido marquesas. Seguro que tú también tienes un montón de anécdotas...

G.G. Sí, un mes antes de casarme, en 1993, llevamos al Papa Juan Pablo II y, cuando se enteró de que me iba a casar, me regaló unos rosarios. También he podido conocer a personalidades como el Rey Juan Carlos I o Pau Gasol. Le llevamos a Chicago cuando iba a firmar con los Bulls. Venían niños de atrás a pedirle autógrafos y nosotros intentábamos limitarlo, pero él nos dijo que él les atendía a todos encantado. ¿Cuál fue tu momento más especial?

L.A. Hay muchos: el primer vuelo, el último, que recuerdo con nostalgia... Hubo uno, en un

DC-10 yendo a Río, en que iba yo delante y, cuando íbamos a tomar tierra, entramos en una tormenta impresionante. Tuvimos que aterrizar a Sao Paulo y pasé tanto miedo que le dije al sobrecargo "como salga viva de esta, me vuelvo en barco". Luego seguí volando, por supuesto. He conocido muchas culturas, visitado muchos países, Estados Unidos por ejemplo me enloquece. Y también Sudamérica, donde cada país tiene un encanto propio y especial.

G.G. ¡Y las relaciones humanas! ¿Mantienes amistades con personas que trabajaron contigo en Iberia?

L.A. La mayoría están jubilados, pero todavía conozco a algunos en activo. Esporádicamente hablamos, nos vemos, comemos...

G.G. ¿Crees que ha cambiado mucho el servicio en los vuelos?

L.A. Sí. Para empezar, antes los aviones no iban llenos. ¿Quién volaba antiguamente? Nos podíamos dedicar mucho más al pasaje. Era más personal y directo, yo todavía recuerdo conversaciones con los pasajeros.

G.G. Sí, todo ha cambiado, empezando por los pasajeros, que ahora son "clientes". Es verdad que no puedes dedicar tanto

tiempo a cada uno, pero es un gusto ver que tanta gente puede viajar. También han cambiado la moda y los uniformes. Antes tenían un glamour especial, de modistos como Pertegaz, a medida... Ahora los de Adolfo Domínguez son mucho más prácticos, compatibles para el invierno y el verano. A mí me encantaba el casquete, aunque te lo dejabas en todos lados.

L.A. Mi preferido era el Rosa Real, aunque a bordo nos teníamos que poner un vestido con un escote tan pronunciado que teníamos que tener un cuidado cuando nos agachábamos...

G.G. ¿Y qué tal eres cuando vuelas como pasajera ahora?

L.A. Lo vivo como si estuviera trabajando aún. Es más, uno de los últimos vuelos que hice con una compañera que se retiraba pasó por el pasillo y un pasajero me pidió agua, estando yo también de pasajera. Fui atrás y les dije a mis compañeros "voy a coger un vaso de agua", y se lo llevé al pasajero.

G.G. ¿Qué consejo nos darías a los TCP en activo?

L.A. Que aprovechéis al máximo este trabajo porque da muchísimas oportunidades. Solamente viajando, se pueden aprender muchísimas cosas.





Agustín Cordero y Antonio Jiménez, ayer y hoy en el mantenimiento de aviones, conversan en La Muñoza

ANTONIO JIMÉNEZ: Agustín, ¿en qué año entraste en Iberia?

AGUSTÍN CORDERO: En mayo de 1979. Entré de operario, de mozo de maletas. En el 81 me examiné para ser montador, que era realmente mi profesión. Tengo el título de maestría industrial.

A.J. ¿Y recuerdas el primer día de trabajo como mecánico?

A.C. Se puede resumir con una palabra: ilusión, y no solo el primer día. El primer año fue estar montado en una nube. He sido muy afortunado, me he casado con la mujer que quería y he trabajado en lo que me gustaba. Y hoy en día, ¿cómo se llega a ser técnico de mantenimiento?

A.J. Hay dos vías: presentarse por libre a los exámenes que cada categoría exige en Aviación Civil, en Senasa; o apuntarte a las escuelas privadas reconocidas por Aviación Civil, para ir sacando los módulos.

A.C. ¿Crees que los nuevos tiempos han traído consigo una mayor especialización?

A.J. Sí, sobre todo debido a la tecnología y la electrónica. Hemos pasado de las microfichas que mirabais vosotros a tener todo en red, cargado en servidores. Te puedes meter en cualquier ordenador del hangar y ver el manual de cualquiera de los aviones. Eso facilita la

movilidad. ¿Recuerdas un avión con especial cariño?

A.C. El B727. Me lo conocía como la palma de mi mano. Y trabajando en ese avión conocí a mis compañeros, los de mi quinta. Y el A340. Es en el que más he trabajado, desde que entré en la compañía, en los 90.

A.J. A mí me habría encantado trabajar en el Caravelle. Dime si me equivoco, pero si le preguntas al 90% de los mecánicos cuál es el avión más bonito que han visto, te dicen que el Caravelle. Así que el Caravelle por lo mítico y el Jumbo, porque cuando yo llegué a Iberia, ya lo estaban retirando.

A.C. ¿Y por qué razón escogiste esta carrera?

A.J. Mis padres trabajaban en el aeropuerto, y me encantaba todo lo relacionado con el tema. Entré de operario en Málaga, y de los trabajos que se hacían, el que más me gustaba era el de técnico de mantenimiento. Es el que trata de resolver un problema, el que da su garantía... Es muy bonito.

A.C. ¿Cuál ha sido el trabajo que más te ha ilusionado de los que hemos hecho?

A.J. El último de gran envergadura, que tuve la suerte de realizar con mis compañeros de toda la vida, tú incluido, cuando cambiamos el VTP (Vertical

Tale Plane), el estabilizador de cola. Fue la primera vez que se hacía en Iberia y la segunda en Europa. Salió muy bien. Te echamos de menos. Has dejado aquí buenos amigos.

A.C. Me siento orgulloso de eso. Me he ido sintiéndome muy querido por mis compañeros. Tenía ganas de jubilarme, pero me da mucha pena no poder tener ahora el contacto directo con ellos como lo he tenido durante todos estos años.

A.J. Orgullo el de llegar a la T4, ver las matrículas y decir: "Ese lo he tocado yo".

A.C. Es verdad, ver que entra un avión por esa puerta; que en una semana lo desguazamos totalmente, y al cabo de unas semanas sale mejor que como venía. Te quedas tranquilo sabiendo que se subirán 400 personas sin ningún problema.

A.J. Cuando coges un avión, ¿tu experiencia es diferente ahora?

A.C. Volar nunca me ha llamado tanto la atención como trabajar en el avión. No tengo miedo, porque sé cómo funciona, por lo menos los aviones de nuestra flota, sé cómo los trabajamos, con el 100% de seguridad. He hecho vuelos de prueba, pero por placer.

A.J. ¿Y qué ha supuesto Iberia en tu vida?

A.C. Todo. Así como te lo digo.

José Luis Ferragut, piloto retirado, habla con Carlos Carvalho, en activo

CARLOS CARVALHO: Estar en esta cabina te traerá muchos recuerdos, José Luis. ¿Cuándo dejaste de volar?

JOSÉ LUIS FERRAGUT: Hace más de 15 años. Mi último vuelo fue con un DC-10, un Caracas-Madrid en noviembre del año 2000.

C.C.: ¿Cómo lo recuerdas?

J.L.F.: Pues con mucho cariño. Además fue en un avión en el que he volado como Segundo y como Comandante. Al principio no me gustaba. Era feo, con los motores suspendidos...; al final me enamoré de él.

C.C.: ¿Y con qué avión empezaste a volar?

J.L.F.: Con el DC-3. Con él hice las pruebas de Iberia. Se hacían en vuelo, en Barajas. El instructor me hizo despegar con cortinillas. Y el primero, ya como copiloto, el B727. Después volé el DC-8/63, DC-8/52, DC-10 y DC-9, en el que me soltaron como comandante. Luego pasé de comandante al B727, al Airbus A300 y al DC-10.

C.C.: Vamos, todos los aviones que había en la época...

J.L.F.: Sí, los volé todos menos el Jumbo.

C.C.: ¿Guardas especial cariño a alguno?

J.L.F.: Al B727, con el que hice prácticamente 5.000 horas de vuelo. ¿Y tú? ¿Qué vuelas?

C.C.: Corto y medio radio. La familia del A320 (A319, A320

y A321). Llevo poquito tiempo, ocho meses. La aviación ha cambiado mucho, ¿verdad?

Empezando por cómo llegabas a ser piloto...

J.L.F.: Sí, antes la única forma de entrar era a través de la aviación militar. Yo estuve cuatro años en San Javier.

C.C.: ¿La vocación te viene desde que eras pequeño?

J.L.F.: Cuando tenía ocho años, veraneaba en Valencia y me iba a Manises en bici. Me tumbaba junto a la pista a ver despegar y aterrizar los aviones. Mi madre no quería que fuera piloto, pensaba que era casi una condena a muerte. Yo pacté con mi padre, que me dijo que si hacía el ingreso en Ingeniería Aeronáutica y San Javier —el ejército— y aprobaba los dos, podía elegir. Él y mi madre pasaron seis meses sin hablarse.

C.C.: Yo, de pequeño, volé de Madrid a París el día de mi cumpleaños. El comandante me dejó entrar en la cabina y justo estábamos sobrevolando París, iluminado de noche. Me empezó a llamar la curiosidad entonces y lo tuve claro en el viaje de fin de curso de la ESO, cuando viajamos a Berlín en un A320. Pregunté al comandante si me podía dejar entrar en cabina y me dejaron estar durante el aterrizaje. El comandante me imprimió el informe meteorológico del avión, en

el que aparecía la matrícula. Y casualmente, años después, he volado ese avión. Me hizo mucha ilusión. Imprimí el reporte para tener los dos, con cinco años de diferencia. ¿Tú guardas especial cariño a algún destino entre todos?

J.L.F.: Quizá Río de Janeiro y Puerto Rico. Estuve destacado en Río siete meses y después en San Juan. Viví siete meses en cada uno. ¿Y tú?

C.C.: Me gusta mucho toda Italia, me encanta Bruselas, pero ahora mi destino favorito es Viena. Es una línea muy buena, en fin de semana, y tienes tiempo libre para visitar la ciudad. Y desde el aire, en invierno, los Alpes nevados cuando sobrevuelas Milán.

J.L.F.: Para mí, los amaneceres viniendo de América son extraordinarios, sobre todo cuando las nubes están en las costas.

C.C.: Cuando vas como pasajero, ¿cómo es tu experiencia ahora?

J.L.F.: Siempre pido estar lo más cerca posible de la cabina, y en el pasillo. Saludo a la tripulación y me pongo a su disposición para lo que puedan necesitar. Siempre aconsejo seguir igual que el primer día, disfrutando de los buenos recuerdos que te deja esta profesión y esta compañía. Me siento muy orgulloso de haber formado parte de ella.

C.C.: Yo te aseguro que cada día tengo esa misma ilusión. Sigo en una nube.





Juan Antonio Marín, exjefe de Ventas del Aeropuerto, habla con Saúl Alonso, una de las caras jóvenes de iberia.com

SAÚL ALONSO: Juan Antonio, por lo que veo, todos te conocen en Iberia. ¿Cuántos años estuviste en la compañía?

JUAN ANTONIO MARÍN: 39; entré en 1969. Primero trabajé cinco años en la dirección económico-financiera. Luego me fui al aeropuerto, donde estuve ocho años, hasta que me ficharon en Tarifas. Éramos cinco personas; nos llamaban "los Cinco Magníficos". Llevábamos la relación con las grandes agencias de España y calculábamos manualmente las tarifas; cuando se tocaban varios puntos era muy complicado, pero apasionante. Ahora todo está informatizado, ¿no?

S.A. Casi. Ahora metes el origen y destino en iberia.com y ya está. Te sale incluso un calendario en el que se indica qué días tienes los precios más baratos...

J.A.M. Así cualquiera (risas).

S.A. Y no solo puedes emitir el billete de avión. Ofrecemos también la posibilidad de reservar el hotel, alquilar un coche, si quieres comprar exceso de equipaje... Todo online.

J.A.M. ¿Sabes una cosa muy buena que teníamos antes? Relación personal y directa con el cliente y con las agencias. Una cosa que nos pedían mucho

cuando viajaban con grupos era que les emitiéramos las tarjetas de embarque.

S.A. Eso ahora lo pueden hacer solos desde iberia.com, y con bastante antelación, por lo que la tendencia es que los clientes se autogestionen. La gente joven no quiere depender de nadie y prefieren hacerlo ellos mismos. Y no llevar ningún documento encima; ahora lo llevamos todo en el móvil.

J.A.M. Es verdad. No tiene nada que ver. Mi hija lleva absolutamente todo en este cacharro, que por valer, vale hasta para hablar por teléfono (los dos ríen). Pero siempre, antes y ahora, los detalles son los que marcan la diferencia. Empatizar con el cliente, ponerte en su lugar, ser generoso e intentar ayudarle siempre. Al final, ganas clientes así. Yo creo que quizá se ha perdido un poco eso.

S.A. Yo no creo que se haya perdido, sino que ha cambiado. Ahora hay otros puntos de contacto, otros medios. Tenemos un *contact center 24h* con una atención magnífica. Y en internet, lo que antes se hacía cara a cara, ahora lo hacen los clientes, sin intermediarios. De hecho, estamos trabajando en mejorar

la experiencia del usuario. Queremos mejorar las aplicaciones que tenemos ahora mismo, tanto la web como la app para el móvil. Tener un contacto efectivo con los clientes, sin aburrirlos. La tecnología nos permite conocerles mejor y darles una experiencia adecuada. Esperamos que en un futuro próximo seamos capaces de decirle a un cliente: 'Buenos días, señor González. ¿Ventanilla, como siempre?'

J.A.M. Con millones de pasajeros y se acuerdan de mí, de este detalle. Me parece una iniciativa estupenda, la verdad.

S.A. Oye, Juan Antonio. Seguro que tú viviste los principios de la transición de lo analógico a lo digital. ¿Cómo fue ese cambio?

J.A.M. Claro que lo viví. La tecnología te facilitaba el trabajo de tal manera... Fue un avance total.

S.A. Es sorprendente cómo avanza todo. El futuro que está planteando Iberia es muy ambicioso, muy tecnológico, y muy ligado al cliente, que es lo importante. Oye, una curiosidad. Ahora, cuando viajas, ¿eres de los que lleva la tarjeta de embarque en el móvil?

J.A.M. ¡Qué va, qué va! La verdad es que viajo con un amigo que se encarga de todo.

María y Amalio Aparicio no solo tienen en común el apellido. A padre e hija les apasiona el aeropuerto

MARÍA APARICIO: ¿Qué tal? ¿Emocionado de volver a estar en las tripas del aeropuerto?

AMALIO APARICIO: La verdad es que sí; me ha hecho mucha ilusión, sobre todo volver a encontrarme con mis compañeros y ver cómo han reaccionado cuando me han visto, con tanto cariño, después de 11 años jubilado.

M.A. ¿Cuántos años estuviste en Iberia?

A.A. 37. Entré en el año 70, en la AZI, en Gran Parada como operario; después pasé a operario de rotables (piezas de los aviones); y en el año 73-74 permuté con un compañero y me fui a la pista. Desde entonces he estado en el aeropuerto. En Correos, para llevar y retirar el correo a los aviones; y en varios puestos de Carga y descarga. En el 82, el año del Mundial de Fútbol, se separaron Carga y descarga de Muelles, y yo me quedé como jefe de Muelles. Decían que era el agente jefe más joven de la compañía por aquel entonces.

M.A. ¿Hace cuánto que no pisabas esta parte del aeropuerto?

A.A. Pues...desde que me caducó

la chapa, en 2008 (se detiene y reflexiona en silencio). Me siento muy, muy contento de haber trabajado en el aeropuerto.

M.A. Sí, trabajar en el aeropuerto no tiene comparación.

A.A. Aunque es intenso, porque no paras un minuto... Mira cómo es tu día a día.

M.A. Sí. Ficho, cojo todos mis trastos —emisora, coche, móvil, cascos, datos del avión...— y me voy al avión que me hayan asignado. Y a coordinar aeronaves. A veces no vuelvo a la consola hasta 3 o 4 horas después. El ritmo es verdaderamente frenético, pero me encanta, igual que a ti...

A.A. Sí. Cada día es un verdadero reto. Me estoy acordando ahora del primer año en la T4. Todas las pruebas y prácticas con las maletas y el SATE (Sistema Automático de Transporte de Equipajes). Y de cuando pasamos de hacerlo todo manual a que cada maleta y cada contenedor tuvieran un código de barras, que leíamos con nuestra pistola. ¡Menudo avance! Antes de eso, si un pasajero no se presentaba, para buscar su maleta

y bajarla del avión teníamos que sacarlas todas. Eso podía suponer un retraso de 3 horas. Ahora no. Falta el pasajero X, lo buscas en el sistema y sabes cuántas maletas lleva y en qué contenedor están colocadas. Vas directamente al sitio....

M.A. Eso lo hace el coordinador.

Cuando falta un pasajero al embarque, Puerta de embarque se lo dice al coordinador y nosotros hablamos con las personas implicadas para retirar su maleta sin perder tiempo y que el avión salga en hora. Por cierto, ¿te había contado que hace unos días nos dieron un premio a Coordinación y BSC precisamente por esto? ¿Papá, tú todavía echas de menos el aeropuerto?

A.A. Antes más. Recuerdo muchas anécdotas, historias... Pero ya no estoy para venir al aeropuerto. Ahora lo disfruto viajando como pasajero.

M.A. No me extraña: acabas de venir de Palma y ya mañana te vas de nuevo a la playa. Oye, ¿en esos viajes facturas la maleta?

A.A. Sí, y siempre llega.





La exsupervisora de RR.PP., María Luisa Alcubierre, charla con el supervisor del Equipo Cliente Premium, Alberto San Lorenzo

ALBERTO SAN LORENZO:
¿Cómo estás, María Luisa?

MARÍA LUISA ALCUBIERRE:
Estoy muy contenta de verte y estar en la Sala Dalí, después de tres años desde que me prejubilé.
A.S. ¿Cuánto tiempo trabajaste en Iberia?

M.L.A. Entré con 17 años y me fui siendo abuela, he pasado aquí 43 años, toda una vida...

A.S. ¿Te emociona visitarnos?

M.L.A. Sí, aunque no se me note. Precisamente en este trabajo aprendí que el autocontrol es muy importante: en lo bueno y lo malo, las emociones y los nervios. Si estás contento, fenomenal, pero si estás triste, tienes que seguir sonriendo al público.

A.S. De hecho, si sabes manejar tus emociones en los momentos complicados, venir a trabajar te ayuda mucho.

M.L.A. Es verdad. Yo recuerdo que, si había un cliente difícil, mis compañeros bromeaban diciéndome: "Sal tú, María Luisa, que seguro que llevas a esta persona a tu terreno; o le aburres o te lo metes en el bolsillo". Y es verdad: tengo mucha paciencia.

A.S. No es paciencia, es empatía. Y en este trabajo supone una habilidad muy importante, tanto como saber escuchar y poder in-

formar con claridad. Aquí tienes ese momento de pausa en el que le puedes dedicar atención a un cliente y muchas veces conectas y le acabas conociendo.

M.L.A. Con los pasajeros de la sala tenías todavía más empatía antes. Hoy los viajes se han masificado y hay muchos más pasajeros Business. Pero, en el pasado, los conocías por su nombre, y sabías qué periódico les gustaba o en qué zona de la sala preferían descansar.

A.S. Ahora es un reto mayor, pero siempre buscamos un equilibrio para lograr atender el alto volumen de clientes que entran, sin desatender ni dejar de ser cercano con muchos de ellos, sobre todo con los más asiduos, que vienen casi todos los días.

M.L.A. Claro, es tal la competencia de hoy en día que hay que esmerarse para que nunca dejen de ser clientes de Iberia.

A.S. ¿Sabías que este año se van a mejorar las salas y se les va a dar un aire más fresco, a pesar de que los clientes, también los internacionales, les dan una valoración tan buena incluso en las condiciones en las que están?

M.L.A. Los extranjeros perciben nuestro carácter español como muy amable. Los latinos somos

sociables y nos esforzamos por hacerles sentir cómodos.

A.S. ¿Guardas todavía tu chaqueta roja y tu tarjeta?

M.L.A. Pues mira, te voy a contar lo que me pasó ayer. Cuando yo llevaba la cinta con la tarjeta, le fui poniendo pins con los logotipos que Iberia ha tenido a lo largo de su historia. Al prejubilarme, le di ese cordón a mi hija, que también trabaja en la compañía. Ayer vino a verme y me dijo: "Mira, lo sigo llevando", y lo sacó del bolso. Al verlo después de tres años, me llené de emoción.

A.S. ¿Qué consejo nos darías desde tu experiencia?

M.L.A. A ti te puedo dar pocos consejos, porque eres un gran profesional. Yo diría: siempre sonreír. ¡Ah! Y tratar bien a las personas. Cuando me hicieron supervisora, ese fue siempre mi lema.

A.S. Incluso hoy, que estamos sometidos a una intensidad de trabajo muy alta, la forma de hacer que todo funcione es dejar de lado a veces el tema puramente profesional y aplicar normas de humanidad. Si alguien tiene que tomar un descanso, hacer una llamada... Esas cosas que no están escritas en ningún sitio, pero que ayudan a formar un gran equipo.

Patricia y Sara, de Gerencia de Atención al Pasajero, coinciden en que “el trabajo en el aeropuerto engancha”

SARA ESTÉVEZ: Cuánto tiempo... Hace ya año y medio que te prejubilaste, ¿no?

PATRICIA URBANO: Sí, me fui el 31 de diciembre de 2015.

S.E. ¿Cuánto tiempo estuviste en Iberia?

P.U. 34 años y medio; desde 1981. Y siempre en el aeropuerto. Bueno, tuve un contrato de tres meses en la Económico-Financiera y uno de un mes en la terminal de carga. Después pedí que me llevaran de nuevo al aeropuerto. El contacto con los pasajeros siempre da vidilla.

S.E. A mí también me encanta estar con los pasajeros.

P.U. ¿Y tú, cuándo entraste? ¿2005 o 2006, no?

S.E. En enero de 2006, y siempre he estado en el aeropuerto.

En *check-in* y embarque, y en reclamación de equipajes.

Bueno, también hice el curso de coordinación. Aún no tenía contrato y quería entrar a formar parte de Iberia, así que lo hice.

Pero antes de terminar, me volvieron a llamar para trabajar en Pasajeros.

P.U. Nunca te he contado cómo entré yo, ¿verdad? Hice Ciencias Biológicas, y mi pasión era el baloncesto. Jugaba en el equipo

de Iberia, sin trabajar en la compañía. El presidente de entonces quería que alguna de las jugadoras del equipo trabajara en Iberia, así que nos presentaron a un examen de ingreso; aprobé y ahí cambió el rumbo de mi vida. Terminé Biológicas y al día siguiente empecé a trabajar en Iberia. Y seguía teniendo tiempo para jugar al baloncesto.

S.E. Todos los que entramos en Iberia nos queremos quedar. Mucha gente empieza mientras estudia, o hasta encontrar algo de lo suyo, y al final se queda. Es tan bueno el ambiente...

P.U. Es verdad, engancha. Oye, ahora que ya no estoy en Iberia y puedes hablar con franqueza, ¿cómo era yo de jefa?

S.E. Tenías un carácter fuerte (risas). Imponías mucho respeto, pero sabíamos que estabas ahí para lo que fuera necesario. Nos respaldabas y apoyabas siempre, como debe ser para mejorar.

P.U. Y, hablando de mejorar, la tecnología ha cambiado mucho todo el trabajo. Cuando yo entré, te apuntaban a boli el vuelo que te tocaba. Luego, un poquito después fue el GEA, pero se seguía manejando parte de manera manual.

S.E. Es verdad. Se introducía en el ordenador, y a la vez se hacía en papel, un papel larguísimo.

P.U. Sí; los jefes de servicio hacíamos el pre-planning con las tareas asignadas a cada empleado, teniendo en cuenta los picos de actividad. Con el sistema Gaudí hemos mejorado muchísimo.

S.E. ¿Echas de menos estar en el aeropuerto?

P.U. Pensaba que me iba a morir cuando dejé Iberia, que no iba a ser capaz de superarlo. Pero tuve la suerte de volverme a enganchar al baloncesto: ahora soy entrenadora de un equipo de primera división [el madrileño CREF]. Echo de menos a las personas, muchísimo.

S.E. ¿Qué tal la experiencia ahora como pasajera?

P.U. Cuando me subo a un avión de Iberia me emociono. Como persona soy exigente y como pasajera, también. Alguna vez, en otros aeropuertos, reconozco que me pongo nerviosa si veo que no son ágiles. Me dan ganas de decir “quita que me ponga yo”.

S.E. (Ríe). Espero estar tantos años como tú y jubilarme aquí, en Iberia y en el aeropuerto.





Ana Varas, responsable de Gestión de Recursos del Hub Madrid, y Ángel Rogado, jefe de unidad de la Terminal de Carga ya jubilado

ANA VARAS: Hola, Ángel.

¿Cuánto hace que te jubilaste?

ÁNGEL ROGADO: Me prejubilé en 2002, aunque sin muchas ganas. Pensaba que se me iba a caer la casa encima... Y al principio así fue. El transporte de carga aérea ha sido mi carrera y mi pasión. Entré en el año 68 en "el túnel" —la galería que había debajo de la T2— archivando contratos de transporte. Después estuve de coordinador de rampa de Carga unos dos años y medio. He pasado por todos los puestos de la dirección de Carga, menos los de Ventas. He estado en Importación, Exportación, fui jefe de Turno, Administrativo cuando los manifiestos de Carga se hacían a máquina de escribir y jefe de Servicio. Me mandaron unos años a Cacesa, y estuve allí como director de Producción. Luego volví a Iberia como jefe de Tráfico y en el 95 me nombraron jefe de la Terminal de Carga, de la antigua. Y formé parte del equipo de diseño de esta terminal, fui instructor autodidacta... Alguna idea de este negocio tendré (risas).

A.V. Hemos aprendido mucho de ti. Yo también he estado en Carga siempre. Entré en Importación, después en Caja, y más tarde en Punteo. Después estuve en Incidencias y en Coordinación de Carga, haciendo hojas de Carga, que es donde te conocí.

Á.R. La Carga es una actividad muy compleja y apasionante. Cuanto más profundizas, más te das cuenta de que no sabes nada. No es solo recoger una mercancía, pesarla y ya está. Por Carga se transporta cualquier cosa, incluidos animales vivos. Jirafas, orcas, leones, tiburones...

A.V. Y también barcos o dinero...

Á.R. Ese fue el último trabajo que me tocó: diseñar la logística para el transporte de euros en España. Se traían aviones de 36 toneladas de euros. No me preguntes el valor porque ni se sabe. En 2002, creo, fui a Múnich, a la fábrica de euros, para presentar al banco la logística para el transporte y distribución a las diferentes provincias de España, y desde España al sur de Europa: cómo se llevaba al aeropuerto de Múnich, cómo se colocaba en el avión, su embalaje, remonte, fleje, precintado, todo teniendo en cuenta el peso y centrado del avión.

A.V. El transporte de dinero sigue siendo igual de peliucero: convoy enorme, policía, incluso helicóptero...

Á.R. Pero ha habido otras cosas que sí han cambiado, y mucho...

A.V. Iberia ha experimentado una transformación muy grande. Por ejemplo, entró IAG en nuestras vidas. Ha cambiado mucho la compañía, la forma de trabajar, los equipos...

Á.R. Siempre fuimos punteros en el transporte de perecederos, pero fue crucial cambiarnos de terminal y robotizar los procesos.

A.V. Sí, el 75% de la actividad ha pasado a ser robotizada. Ahora tenemos un equipo en la Terminal exclusivamente dedicado a perecederos.

Á.R. Mercamadrid es la lonja sin mar más grande de Europa. Y nosotros transportamos ese pescado, y frutas, verduras, flores...

A.V. Lo que hemos añadido es el "Constant Climate" para productos farmacéuticos; somos especialistas. Estamos muy orgullosos del trabajo que estamos realizando y de las adaptaciones que estamos haciendo. ¿Sabías que hemos cambiado todo el parque de equipos este año? Se ha introducido la identificación de la persona que lo conduce. Para poder conducir cualquier equipo debes utilizar la chapa de Iberia. El trabajador se tiene que identificar y, si se baja del vehículo, el coche se detiene. De esta forma se detecta cuándo se utilizan los vehículos y hay picos de actividad.

Á.R. Cómo me hubiera gustado que me ofrecieran algo así. La verdad es que me lo he pasado muy bien trabajando. Es una actividad nada rutinaria, casi creativa. Solo me arrepiento de no haber ido anotando todas las anécdotas; darían para un libro.

Antonio Mayo y Carolina Utrilla, el alma del Puente Aéreo

CAROLINA UTRILLA: ¡Qué alegría verte por el Puente Aéreo! Hacía ya mucho tiempo...

ANTONIO MAYO: Casi cuatro años. Ha habido muchos cambios desde que me jubilé.

C.U. Sí, acabamos de lanzar el nuevo Puente Aéreo. El 27 de mayo comenzamos con la fase O. Fue una fase muy crítica, teníamos que desenchufar una aplicación para actualizarla, y sin posibilidad de vuelta atrás. Y hace muy poquito, el 19 de julio, sacamos el nuevo producto con mejoras técnicas y comerciales como la posibilidad de combinar la oferta de vuelos con Vueling, la opción de reservar —aunque también mantenemos los billetes abiertos— o el facilitar que el cliente pueda facturar por web o app. Vamos, que el cliente tiene todo lo que quiera, tanto si opta por gestionarse su viaje con anterioridad como si prefiere que lo hagamos nosotros aquí, en el aeropuerto. La migración ha sido dura, pero el resultado es brillante. Y nos queda todavía mucho por hacer. Tú también habrás vivido grandes retos, Antonio. ¿Cuándo empezaste a trabajar en el Puente Aéreo?

A.M. En el 92, coincidiendo con los Juegos Olímpicos. Yo venía de coordinación, por lo que ya

conocía algo el producto. Era un momento muy complicado: había que replantear la forma de gestionar el Puente y, sobre todo, mejorar la puntualidad. Para hacerlo, lo más importante era estar cerca de la operación y ver lo que pasaba. Y hablar con los implicados, incluidos, por supuesto, los clientes. A veces, cuando había algún retraso, acompañaba personalmente a algún cliente al avión para que el comandante le contara a qué se debía, y eso ayudaba. Después, en el 94, comenzó a operar otra aerolínea y fue entonces cuando pusimos en marcha lo del asiento central libre para la clase Business. Al hablar con los pasajeros, nos contaban que no tenían espacio para leer el periódico y de ahí surgió la idea... Era cuando teníamos las tarjetas plastificadas...

C.U. Yo todavía las guardo. La de veces que me han sacado de apuros... (ríe).

A.M. Eso y el tener un equipo dedicado al Puente. Facturación, embarque y rampa eran exclusivos para el Puente Aéreo. Se conocían entre ellos, sabían a la perfección cómo trabajaban, dónde colocaban las maletas, todo. Eran rapidísimos. Venían incluso de otras compañías para ver cómo lo hacíamos.

C.U. Ahora también funcionamos así. Antonio, como es mi caso, el mayor reto de tu época fue la informática, ¿no?

A.M. Sí, en 2002 empezamos con la mecanización, ¿te acuerdas? Pasamos del proceso manual de las tarjetas de colores al TPA, el sistema operativo con el que se trabajaba hasta ahora. Era una aplicación propia solo para Iberia, una maravilla.

C.U. Es verdad, era muy visual. Lo que hemos hecho ahora ha sido mantener todas las ventajas del sistema anterior, pero cambiando el *hardware* y el *software*, que ya eran muy antiguos. Hemos migrado el sistema operativo a un programa nuevo adaptado al producto del Puente Aéreo, y así hemos conseguido agilizar los procesos más aún. Las transacciones están programadas para que, cuando el agente introduzca el número de billete del cliente o su localizador, pueda chequear si lleva maleta o no y darle al OK sin más. Así la facturación es rapidísima.

A.M. De hecho, la inmediatez siempre ha sido la premisa del Puente Aéreo.

C.U. Sí, antes y ahora. Nuestro objetivo es siempre sacar el avión en hora, o antes, y que el cliente se vaya encantado.





David Martínez y Avelino Gallardo, presente y pasado en la escala de A Coruña

DAVID MARTÍNEZ: Hola Avelino. ¡Qué alegría verte! ¿Cuánto hacía que no venías por aquí?

AVELINO GALLARDO: Hola. No tanto, no llega a dos años. Cuando te prejubilas, no tienes tiempo para nada, y tienes que ver cómo encajas en casa. Hasta hace dos años trabajaba en A Coruña y mi mujer y mi hija vivían en Santiago. Yo era padre y marido de fin de semana.

D.M. ¿Cuánto tiempo estuviste trabajando como jefe de escala de A Coruña?

A.G. 14 años. Ha sido el sitio donde más he parado. Empecé en Santiago. Allí estábamos experimentando la nueva tecnología de facturación de Iberia, así que me mandaron después como formador a instaurar estos sistemas y a enseñárselos a la gente a Brasil y a Miami. Se quedaron con la boca abierta cuando vieron que imprimíamos las tarjetas de embarque y no había que poner nada a mano. Me sorprendió mucho, pues estábamos en Estados Unidos... Después me fui a sustituir al jefe de escala de Tel Aviv, y más tarde seguí haciendo formación en Múnich y Estocolmo. Me encanta la formación; ver que la gente triunfa, que sale adelante... Para mí es el reverso de la envidia. Más tarde estuve tres años de jefe de rampa en Málaga, y a la vez como jefe de escala

de Almería. Fue duro combinar los dos trabajos, la verdad.

Después, me dediqué a la formación de futuros jefes de escala; les daba cursos sobre la parte de rampa. Ahora que lo pienso, la mayoría de los jefes de escala actuales han estado conmigo en algún momento, y estoy muy orgulloso de eso.

D.M. Yo, sin ir más lejos. Me hiciste el examen de inglés para entrar en Iberia; ya no me acuerdo si me pusiste buena nota o no... Fue en junio del 99. Yo empecé en León, como eventual, mientras estaba estudiando la carrera. Y me encantó el trabajo en el aeropuerto. Me fueron renovando los contratos hasta que me hicieron fijo. Estuve de supervisor en León y más tarde me hice formador. Al igual que a ti, me gustaba mucho y, como tuve buenos profesores, se me dio bien. Cuando trasladaron al jefe de escala de León a Valladolid, me dejaron de responsable en León. A los dos años salió la plaza de jefe de escala de Granada, me presenté y la saqué. Y allí que me fui. Estuve dos años, y luego me mandaron para Zaragoza, donde pasé un año y dos meses, hasta que se perdió la licencia de *handling*. Justo entonces te jubilaste, así que me mandaron a A Coruña. Su situación geográfica me pillaba más cerca de la familia, así que me venía mejor.

Y hasta que dispongan. Avelino, ¿crees que ha cambiado mucho la gestión de las escalas?

A.G. Radicalmente. Ha cambiado Iberia, y las escalas con ella; tanto tecnológicamente como en la organización empresarial. Antes sabías quién hacía qué, y ahora estás con el organigrama siempre a mano.

D.M. Y también las labores. Tan pronto estás embarcando o facturando un vuelo como en una reunión con Aena. La polivalencia es total.

A.G. Una cosa muy buena que teníamos los jefes de escala es que todos éramos una piña, aunque estuviéramos a muchos kilómetros de distancia. Llamabas a cualquiera a cualquier hora y siempre estaban ahí.

D.M. Eso se sigue manteniendo. Hace unos años era yo el que os aburría a todos y ahora se agradece que me llamen a mí para pedir consejo. Me voy haciendo mayor (risas). Es un orgullo que un compañero te llame. ¿Todavía echas de menos el ajeteo del aeropuerto?

A.G. Cada cosa tiene su edad y su tiempo. Ahora estoy con mi familia, me dedico a hacer traducciones de arte en 3D y quizá me lance a hacer un doctorado. Y tú, ¿sospechabas que este trabajo era así?

D.M. Más o menos. Pero me gusta mucho, así que estoy encantado de la vida.

Ventura Menéndez y José María Ordovás, referentes en la instrucción de pilotos ayer y hoy

JOSÉ MARÍA ORDOVÁS: Ventura, nunca te he preguntado cómo llegaste a la aviación.

VENTURA MENÉNDEZ: Nací en el pueblo de Barajas, así que he estado en contacto con aviones toda la vida. Mi padre trabajaba en el control de calidad y subía en todos los vuelos de prueba. Desde bebé he estado debajo de los aviones. Como tú, ¿no?

J.M.O. Pues sí. Yo soy hijo de pilotos y nieto de pilotos, y ahora ya sabes, viene la cuarta generación. ¿Cómo fue tu principio?

V.M. Después de terminar mi expediente académico me alisté en el Ejército del Aire, donde pasé por todas las escuelas. Estuve cuatro años en un escuadrón de combate, y en el 69 me vine a Iberia. He volado para Iberia hasta el 2008. En esos casi 40 años también he sido instructor en su escuela de pilotos de todas las flotas por las que he pasado hasta llegar a ser subdirector de instrucción, y jefe de instrucción de SENASA. Tras jubilarme en Iberia, me encargué de la jefatura de instrucción de CAE (la empresa líder mundial en el entrenamiento de la aviación civil, con la que Iberia tiene un

negocio conjunto). He estado en CAE ocho años como *training manager* y ahora sigo dando instrucción en A320, A330 y A340. Además de todo eso, tengo mi propio avión, que me construí en mi casita, un Bücker Jungmann, el primer avión que volé y que va a ser también el último. Es que para mí volar es como respirar, es mi forma de vida, algo natural. Eso es lo que veo, y aumentado, en tu hijo y en el mío; tienen una predisposición natural. ¡Anda, mira de lo que me estoy dando cuenta! Yo he volado con tu padre, tú has volado conmigo, mi hijo está volando contigo e incluso tu hijo ya ha volado en alguna ocasión conmigo, aunque no un avión comercial. Fíjate qué cosa más bonita.

J.M.O. Pues sí.. ¿Te he contado alguna vez que yo empecé en una compañía que se llamaba Canáfrica? Pasé de volar avionetas a un MD-83 de 150 plazas. Estuve un año y entonces Iberia lanzó una convocatoria, me presenté y aprobé, y con buen puesto. Entré para volar el B-727. Ese, precisamente, fue el primer modelo de avión que volamos juntos, ¿lo recuerdas?

V.M. Es verdad, aunque sobre todo volamos juntos el A320.

J.M.O. Cuando llevaba tres años en la compañía pidieron pilotos con experiencia para aprender a volar un avión nuevo, el A320, y me presenté voluntario. Lo volé cinco años, coincidiendo muchas veces contigo. Posteriormente me nombraron instructor, y viajé a Miami para recibir por parte de Airbus el curso de habilitación del A340, que también llegaba a Iberia. Luego, y después de la suelta de comandante, continué en instrucción de A320 un tiempo, hasta que nació mi última hija. En la actualidad soy instructor y examinador de A330 y A340. Además, he realizado el Curso de Diferencias para el A350, modelo que el año que viene Iberia incorporará a su flota. Cuatro pilotos de la compañía hemos realizado este curso para extraer conclusiones para la posterior formación de nuestro personal. Serán pilotos con habilitación de A330, que irán a Toulouse a realizar el curso de Diferencias y, después, ya en Iberia, un determinado número de vuelos de familiarización y de consolidación.





V.M. Ser instructor es apasionante, ¿verdad? Para mí, instruir es sentir, afirmar, responder, cuidar, dar vitalidad, incluso cambiar actitudes muchas veces. Siendo instructor recibes mucha más energía de la que das.

J.M.O. Sí. Para los expertos, la instrucción se sustenta en tres patas: *knowledge, skills and attitudes* (conocimiento, habilidades y actitudes). Comprender bien lo que haces, realizarlo correctamente y sentirlo. Ahora mismo somos el primer operador europeo que migra de un entrenamiento convencional a un entrenamiento EBT (Evidence-based Training), por supuesto con una exhaustiva supervisión de la autoridad aeronáutica española y europea.

V.M. Es un entrenamiento más personalizado. Y, además, cada operador añade sus requisitos, que se extraen de su experiencia.

J.M.O. El cambio más importante que propone el EBT es evaluar la actuación de la tripulación de vuelo en base a una serie de competencias perfectamente definidas. Los pilotos aprenden más eficazmente a desempeñar tareas y gestionar situaciones a través de comportamientos observables si son adecuadamente entrenados. Es muy sano 'desnudarte' y analizar en qué aspectos

puedes mejorar tu rendimiento. Requiere humildad, capacidad de adaptarse y reconocer qué puedes mejorar. Es muy bonito, porque eres tú el que descubres las cosas, es un autoaprendizaje. Es una forma de aprender más intuitiva.

V.M. Ese es el gran cambio que ha habido en la instrucción. Si miro hacia atrás, a cuando empecé, veo que solo nos centrábamos en entrenar las habilidades técnicas y procedimientos. El factor humano estaba absolutamente olvidado.

J.M.O. Y también han cambiado las herramientas. Acuérdate de que nos hacíamos nuestros propios instrumentos en cartón blanco; poníamos con un alfiler clavadas las agujas (ríe). E interpretábamos nuestra posición en el espacio para saber navegar. Ahora cualquiera puede tener la cabina en un ordenador. No cualquiera puede aprender a volar, pero sí a saber cómo se navega. A nivel profesional, multiplícalo hasta la realidad virtual, con una calidad, una precisión y una fidelidad impensables hace años.

V.M. Hasta los escenarios visuales. Ya no es un genérico como hace años: ahora puedes ver las ciudades, los edificios, las montañas, los ríos...

J.M.O. Hasta las gotas de agua salpican como las de verdad.

V.M. Sí, es tan real que ves que, cuando están dentro del simulador, los pilotos sufren y sudan, porque se sienten como si estuvieran en un avión de verdad. La ilusión de realidad es tan potente...

J.M.O. Es verdad. Yo, cuando estoy en el simulador, no puedo evitar pensar que estoy volando.

V.M. Cuando yo empecé con la instrucción, lo hacíamos en un avión real. Estuve tres años volando un carguero. Iberia utilizaba un DC-9 y un carguero. Nos íbamos por toda España, Europa y el norte de África dos pilotos, el instructor y el alumno. Parabas motores, cortabas hidráulico y quitabas eléctrico en el vuelo real. Menos mal que gracias a los simuladores ya no es necesario hacer esto. Sin embargo, te diré que hay una cosa que no ha cambiado desde el año 79, cuando yo empecé con la instrucción: la esencia.

J.M.O. La instrucción era y es un medio para que el piloto sea mejor piloto; más seguro y también más eficaz.

V.M. Totalmente de acuerdo.

J.M.O. ¿Cuándo tienes pensado jubilarte definitivamente?

V.M. El 26 de septiembre, que cumpla 70 años. Aunque ya sabes que los pilotos somos como los toreros, nunca nos cortamos del todo la coleta.

Xabier de Irala y Luis Gallego: Dos presidentes de Iberia comparte su visión

LUIS GALLEGO: Han pasado casi 15 años desde que te marchaste de Iberia. Fuiste un gran presidente.

XABIER DE IRALA: Tú estás haciendo un trabajo impresionante. Llego ahora de Bilbao, y el vuelo en hora. Así siempre que viajo. Para uno de Bilbao, que Iberia sea la más puntal del mundo ¡es la leche!

L.G. Uno de Bilbao que sigue viajando y en activo...

X.I. Mi objetivo era no hacer nada, pero es difícilísimo. He dejado casi todos los Consejos, pero sigo en el de CajaSur Banco, una filial de Kutxabank. Tú viajas mucho, ¿no? Acabas de venir de Colombia.

L.G. Sí, acabo de volver de presentar los nuevos aviones y la clase Turista Premium en Bogotá, en seguida haré lo mismo en Buenos Aires, y voy todas las semanas a Londres al Comité de Dirección de IAG. Por cierto, la alianza con British Airways comenzó contigo.

X.I. Sí, en el proceso de privatización de Iberia, en 1999, SEPI dio entrada a British Airways y American Airlines como socios industriales. Estudiamos todas

las opciones y esta es la que mejor encajaba. La negociación fue dura y British Airways entró con un 9%.

L.G. IAG es ahora el *holding* que incluye Iberia, British Airways, Vueling, Aer Lingus y LEVEL, lanzada este año. Cuando eras presidente, en 1999, entramos en la alianza *oneworld* como uno de los socios fundadores.

X.I. Sí, así fue. ¿Tú ves Iberia como una compañía global?

L.G. Estamos en un grupo global, con operadores que trabajan de manera independiente. Con nuestra estructura de costes, podemos disfrutar de una presencia global y estamos creciendo: el año pasado volvimos a Japón y vamos a aumentar frecuencias. Retomamos los vuelos a Johannesburgo y empezamos a volar a China por primera vez en la historia de la aerolínea. Nuestro mercado más fuerte sigue siendo Latinoamérica, pero también tenemos una buena situación geográfica para canalizar tráfico de Europa a África.

X.I. Y estáis renovando flota. Uno de los problemas de Iberia cuando llegué de presidente

era la gran cantidad de modelos de avión. Hicimos un pedido de cerca de cien aviones nuevos, el mayor de Iberia y uno de los mayores de Airbus en aquel momento, que nos permitió reducir de 9 a 5 el número de modelos para ser más eficientes.

L.G. En el corto y medio radio ahora estamos con la serie A320, y en el largo radio, con A340-600 y A330, y recibimos los primeros A350 en unos meses (junto con los A320neo para el corto y medio radio).

X.I. Como sabes, tú que eres ingeniero aeronáutico, la simplicidad permite un gran ahorro. Y si no mantienes la tensión, vuelves a la casilla de salida, en la flota, el servicio al cliente y también la puntualidad.

L.G. Para mí, la puntualidad es el compromiso de todos los trabajadores para sacar los aviones en hora. Es uno de los atributos más importantes para fidelizar a los clientes.

X.I. La capacidad del personal siempre me ha asombrado. Cuando llegué, la tarifa Estrella, la mejor del mercado, estaba preparada por el equipo para competir con los nuevos opera





dores tras la liberalización del mercado, pero nadie se atrevía a lanzarla. No habían tenido que competir. La lanzamos, pero el trabajo estaba ya hecho.

L.G. Y funcionó muy bien. Yo había trabajado en el sector alrededor de Iberia, pero no sabía qué me iba a encontrar, era un momento difícil. Pronto me di cuenta del *know-how* y la profesionalidad de los empleados. Lo importante era canalizar la fuerza para tirar de la compañía hacia delante, hacerla rentable y sostenible, y crecer.

X.I. Eso no se puede perder.

L.G. No. Por eso, en el Plan de Futuro de la compañía nos pusimos como objetivo la transformación cultural, el aprovechar todo lo bueno que tenemos y hacer que la compañía sea moderna y eficiente, que pueda competir. Hay que pelear, porque ningún equipo de fútbol gana con el escudo, ni siquiera el Athletic (ríe).

X.I. Como el que va en bici: si dejas de pedalear, te caes.

L.G. Supongo que por eso en tu época iniciasteis la digitalización de la compañía con el lanzamiento de la venta de billetes por Internet, con iberia.com, los kioscos y el billete electrónico.

X.I. Fue complicado, no tanto por el mercado ni los clientes, sino por nosotros. Éramos los primeros que teníamos que entender la importancia del mundo digital. Durante varios años, Iberia fue la compañía que más vendió online en España.

L.G. Ahora estamos en pleno proceso de transformación digital. Abarca la forma de vender, trabajar y relacionarnos con los

clientes... La digitalización tiene que ayudar a simplificar los procesos, y a llevar a cabo ese cambio cultural del que hablábamos antes.

X.I. Mucho habéis hecho ya. Por eso ha mejorado tanto la imagen de Iberia. A los empleados los veo muy motivados.

L.G. Tú hiciste un gran trabajo en el cambio de compañía pública a privada, para competir en un mercado liberalizado. Pero esto no se acaba nunca, no te puedes parar. Iberia estuvo al borde de la desaparición hace unos años.

X.I. Lo sé, y he seguido el proceso de transformación. Jack Welch, a quien admiro, decía: "Si un negocio pierde dinero, solo hay tres opciones: arreglarlo, venderlo o cerrarlo. Seguir perdiendo no es una opción". Me alegro de que las pérdidas de Iberia se hayan arreglado.

L.G. Bueno, en ello estamos. Es verdad que la compañía ha mejorado mucho y ya no pierde dinero, pero estamos a mitad de camino para competir como el mercado nos exige.

X.I. ¡Competir con las *low-cost!* ¿Te quitan el sueño? (ríe).

L.G. Tienen su mercado y hemos de competir con ellos. Tú cerraste el acuerdo con Air Nostrum (que continúa) y, después, se lanzó Iberia Express. A lo largo de su historia, Iberia siempre ha estado presente en proyectos para competir. Al final, todo se reduce a tener una buena estructura de costes.

X.I. El reto es el mismo en todos los sectores: levantar los ingresos, bajar los costes y rodearte de los mejores. Algunos ejecu-

tivos no quieren que les hagan sombra y eso es un error.

L.G. Sí, el equipo es fundamental y nosotros estamos todos alineados con el proyecto para salir de cualquier situación. Xabier, el día que te nombraron secuestraron un avión que iba a La Habana.

X.I. Ese fue mi primer día. He de decir que el comandante Javier Echave hizo un gran trabajo para convencer y calmar al secuestrador. ¿No hablábamos de la capacidad de los empleados?

L.G. ¿Ahora echas de menos la aviación?

X.I. En Iberia hice muchos amigos, gente leal, capaz y muy motivada.

L.G. Uno de ellos, Ángel Mullor, que fue tu Consejero Delegado.

X.I. Yo creo en la horizontalidad, pero veo lo ocupado que estás siendo presidente y también CEO. A mí Ángel me ayudó mucho; fue fundamental para compatibilizar un día a día muy exigente.

L.G. Es verdad que es muy exigente, la compañía, el sector y el momento. Pero tengo un gran equipo en Iberia y un gran respaldo de IAG. Sin ellos, como dices, sería imposible.

X.I. ¡Y un gran proyecto!

L.G. Sin duda. Estamos ya con la segunda fase del Plan de Futuro, entusiasmados con todo lo que podemos conseguir si mantenemos la disciplina en los costes y el esfuerzo transformador.

X.I. (Sonríe) Como decíamos antes, costes, ingresos y equipo.

L.G. Hablando de equipo, han pasado 14 años desde que te marchaste y aquí te recuerdan con cariño y admiración.

FOTOGRAFÍAS DE:

ANTONIO HEREDIA
JAMES RAJOTTE
JUAN BARAJA
JUANJO MOLINA
LUIS DE LAS ALAS

95
ANIVERSARIO

IBERIA 