

# Enrique Robledo Martín

Director del Aeropuerto de Madrid-Barajas de Iberia

## "La productividad ha crecido más del 15% en dos años, gracias en parte a la labor como gestores de personas"

### Mónica Ramírez

Enrique Robledo es desde noviembre de 2013 el director del Aeropuerto Madrid-Barajas de Iberia. Como responsable de la cuenta de resultados del negocio y de la operación de Iberia en el aeropuerto, en términos de puntualidad, atención al cliente y motivación del empleado, su principal logro ha consistido en llevar la cuenta de resultados de 22 millones de euros de pérdidas en 2013 a 4 millones de euros de ganancias en 2014, a la vez que se mejoraba la puntualidad de Iberia en su *hub* hasta convertirse en una de las líneas aéreas más puntuales del mundo (Flight Stats). MBA por el Instituto de Empresa, ingeniero aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid, y finalizando un grado en psicología en la actualidad, nuestro entrevistado destaca especialmente por su perfil de directivo sénior con experiencia en liderazgo de grandes grupos (3.000 personas), tanto en entornos tecnológicos como en operaciones complejas no tecnológicas, con un foco claro en resultados de negocio, desarrollo comercial de la actividad a nivel internacional y transformaciones culturales.

### ¿Cómo ha sido la evolución de Iberia en estos últimos años?

Es evidente que la compañía ha hecho un gran cambio en los últimos años, mejorando el servicio a los clientes, la puntualidad, las nuevas cabinas de largo radio, su imagen de marca y su rentabilidad. Desde nuestra dirección hemos contribuido a todo ello y seguimos trabajando para mejorar en todas las áreas de nuestra responsabilidad.

### ¿Cómo valora al aeropuerto de Madrid-Barajas en comparación con otros de su mismo nivel?

Iberia opera en la T4 del aeropuerto, una de las terminales más modernas de Europa. El diseño ha recibido varios premios internacionales de arquitectura. El pasajero se encuentra con amplios espacios de distintos ambientes, con mucha luz, con

una distribución lógica y con una oferta comercial de primer nivel dentro de Europa. Es un aeropuerto con capacidad de crecimiento, lo cual es muy raro de ver hoy en día en Europa.

### ¿Cuál es el número de conexiones?

En la actualidad como grupo Iberia volamos a 119 destinos de 43 países, todos interconectados entre sí a través de nuestro *hub* (centro de conexiones), la T4 de Barajas, donde ofrecemos más de 22.000 conexiones semanales

### ¿Está previsto abrir nuevas rutas?

Como hemos anunciado recientemente, las áreas responsables de rutas de la compañía están estudiando la apertura de nuevas rutas en los dos próximos años y entre las opciones hay destinos de América, Asia y África. En los dos últimos años, entre Iberia e Iberia Express, se han abierto 30 nuevas rutas, la mayoría desde nuestro *hub*.

**"Me gusta de vez en cuando atender directamente al pasajero porque el trato con el cliente aporta conocimiento y para mí es una forma de recompensa"**

### ¿Cuántos pasajeros tienen de media?

En el aeropuerto de Madrid atendemos cada día a una media de 40.000 pasajeros y 30.000 maletas, tanto de compañías del grupo Iberia como de otras a las que damos asistencia. El récord más reciente fue el 31 de julio de este año pasado, cuando atendimos a más de 87.000 pasajeros y 77.000 maletas.

### ¿Cómo se desarrolla un día cotidiano de trabajo para usted?

Todos los días empiezo con una reunión operativa con los responsables de las dis-

tintas áreas del aeropuerto para analizar el día anterior y ver las previsiones para el día en curso. Después atiendo el resto de citas de mi agenda, que por lo general suele estar cubierta con reuniones con las áreas financieras, comerciales, operativas y de recursos humanos de mi compañía y de otras líneas aéreas clientes. Reservo también tiempo de mi agenda para asistir a las reuniones de comunicación diarias que hay con los trabajadores del aeropuerto y, siempre que puedo, me gusta atender directamente a clientes para "vivir" de cerca el día a día.

### ¿Cuáles son las principales decisiones que ha tenido que tomar como director?

Las medidas principales están recogidas dentro del "Plan de futuro de Iberia", que en mi aeropuerto tiene los ejes de productividad, clientes y personas. Quizá, tener que negociar y ajustar las condiciones laborales de la plantilla para poder tener futuro ha sido una de las primeras y quizás más duras. Al fin y al cabo este es un negocio en el que la productividad prima mucho en los resultados económicos del aeropuerto.

### ¿Cuál ha sido el momento más estresante o difícil que ha vivido?

Un aeropuerto ofrece muchas oportunidades de momentos estresantes y tenemos que estar preparados para hacerle frente. Por destacar alguna, tuvimos una parada de sistemas informáticos durante cinco horas en plena tarde y fuimos capaces de seguir sacando adelante la operación de forma totalmente manual. Muchas compañías, cuando esto sucede en su centro principal de operaciones, tienen que parar la operación. Nosotros conseguimos sacarla adelante gracias al esfuerzo e implicación de todos los trabajadores, tanto de dentro del aeropuerto como de fuera. Las tripulaciones nos echaron una mano embarcando a mano a pasajeros porque nuestro personal ya no llegaba.

### ¿Y el más satisfactorio?



Enrique Robledo Martín.

Pues también un aeropuerto ofrece muchísimos. Me gusta de vez en cuando atender directamente al pasajero porque el trato con el cliente aporta conocimiento y para mí es una forma de recompensa. El dirigir el *hub* de la aerolínea más puntual del mundo durante varios de los últimos meses es también una gran satisfacción que anima a todos los que trabajamos aquí a superarnos día a día.

**¿Cuántos profesionales trabajan en Iberia, en el aeropuerto de Madrid-Barajas, y cómo se estructura la plantilla?**

En mi Dirección de Iberia en Barajas trabajan unas 3.000 personas. Un tercio de esta plantilla aproximadamente trabaja en contacto directo con el cliente en las áreas de facturación, embarque y atención al cliente (chaquetas rojas). Los dos tercios restantes no son tan visibles para el cliente pero son igualmente fundamentales para prestar un buen servicio al cliente. Incluye las áreas de los trabajadores de atención al avión, de gestión de equipajes, de coordinación de operaciones y áreas indirectas de planificación, financieras y gestión de personal.

**- ¿Y en lo que se refiere al colectivo de ingenieros, y más concretamente ingenieros técnicos industriales o graduados en ingeniería de la rama industrial?**

En total, en Iberia hay unos 250 ingenieros. La mayoría son aeronáuticos y en segundo lugar industriales, con cierta presencia de ingenieros técnicos industriales. Algunos trabajan en aeropuertos, si bien la mayoría están en las áreas técnicas de mantenimiento y operaciones.

**En mayo, la Fundación Técnica Industrial organizó un desayuno de trabajo sobre Liderazgo en entornos industriales en el que participó para hablar sobre su experiencia en dos proyectos que se han llevado a cabo en la compañía para mejorar y desarrollar el liderazgo en los equipos de trabajo, de cara a incrementar la productividad. ¿Se pueden percibir ya los resultados?**

Sí. En el aeropuerto en concreto se ha incrementado la productividad más del 15% en los últimos dos años, gracias en parte a la labor de nuestros mandos como gestores de personas más allá de expertos en procesos y técnicas.

**¿Cuáles son las últimas innovaciones que se han introducido en el servicio al cliente?**

Una de ellas va orientada a facilitar que el cliente llegue al aeropuerto con los procesos de facturación de equipaje realizados y la tarjeta de equipaje impresa en casa, de forma que pueda entregar directa-

mente la maleta sin que haya que hacer transacciones en ninguna máquina del aeropuerto. Otras consisten en la implantación de sistemas informáticos enfocados a acelerar los procesos operativos para seguir aumentando la puntualidad de las operaciones.

**¿Sobre qué aspectos es fundamental incidir para intentar mejorar cada día?**

Indudablemente en todo aquello que supone un valor añadido para el cliente como unos procesos más sencillos dentro del aeropuerto, con menos tiempos de procesos y con un coste menor de los mismos, de forma que ofrezcamos el mejor precio posible al cliente. La innovación tendrá un papel importante, como muestra, por ejemplo, toda la tecnología que está surgiendo y que se implantará en poco tiempo para mejorar la conectividad y orientación de los usuarios en el aeropuerto.

**¿Qué objetivos de futuro se plantea?**

El reto que tenemos es seguir teniendo una de las mejores puntualidades del mundo a la vez que crecemos en rutas y pasajeros, todo ello en un entorno en que continuemos mejorando la atención a nuestros clientes. Para ello es fundamental contar con la motivación e implicación de nuestros trabajadores.