



JOHN P. KOTTER
JAMES K. LEAHEY

Cambiando la cultura de British Airways

Recuerdo haber ido a fiestas a finales de los años 1970's, y si querías tener una conversación civilizada, no podías decir que trabajabas en British Airways, porque eso te llevaba a hablar sobre la última experiencia de vuelo de la gente, la cual a menudo era poco placentera. Es asombroso cuánto ha cambiado la imagen de la aerolínea desde entonces, y, en comparación, cuán orgullosos están los empleados de trabajar para BA hoy.

-Empleado de British Airways, primavera de 1990.

Hace poco viajé en clase ejecutiva de British Airways por primera vez desde hace más o menos 10 años. Lo que ha pasado en ese tiempo es increíble. No puedo decirles cómo contrastan mis recuerdos de British Airways como compañía y la experiencia que tuve hace 10 años con el día de hoy. Las mejoras en el servicio son realmente extraordinarias.

-Cliente de British Airways, otoño de 1989

En junio de 1990, British Airways (BA) reportó récords de utilidades por tercer año consecutivo, £345 millones antes de impuestos, estableciendo firmemente a esta rejuvenecida compañía de transportes como una de las aerolíneas más rentables del mundo. Los impresionantes resultados financieros fueron un indicativo de que BA se había despojado convincentemente de su histórica imagen "terriblemente mala". En octubre de 1989, una respetable publicación estadounidense se refirió a ella como "terriblemente impresionante"¹, descripción que la mayoría no hubiera podido considerar posible luego de las pérdidas antes de impuestos que totalizaron más de £240 millones en 1981 y 1982. La productividad había crecido más de 67% durante la década de 1980.² Los pasajeros reaccionaron muy favorablemente a los cambios. Luego de sufrir por años de una pobre percepción por parte del mercado durante la década de 1970 y antes, BA consiguió cuatro premios de "Aerolínea del año" durante los 1980's, al ser elegida por votación de los lectores de *First Executive Travel* [Viaje en Primera Ejecutiva]. En 1990, la revista líder de aviación estadounidense, *Air Transport World* [Mundo del Transporte Aéreo] eligió a BA como ganadora de su Premio de Atención al Pasajero. En

¹ *Business Week*, "De 'Terriblemente Mala' a Terriblemente Impresionante", 9 de octubre de 1989, p.97.

² Según las mediciones de kilómetros-tonelada disponibles (ATKs, por sus siglas en inglés) por empleado, o capacidad de carga útil de la flota de BA multiplicada por los kilómetros volados, el estándar de productividad de la industria. Los ATKs de BA por empleado eran de 145.000 en 1980 y de 243.000 en 1989.

el transcurso de una década, British Airways había mejorado radicalmente su fortaleza financiera, convencido a su fuerza laboral de la importancia suprema del servicio al cliente, y había mejorado dramáticamente su percepción en el mercado. Terminando en la privatización de 1987, este transportador había sufrido cambios fundamentales a través de una serie de importantes mensajes y eventos. Con un éxito sin precedentes en su haber, la gerencia enfrentaba un problema cada vez más desconcertante: cómo mantener el impulso y recapturar el enfoque que les permitiría lograr nuevos retos.

La Crisis de 1981

Las utilidades récord deben haber parecido lejanas en 1981. El 10 de septiembre de ese año, el entonces Director Ejecutivo Roy Watts emitió un boletín especial para el personal de British Airways:

British Airways está enfrentando la peor crisis de su historia... a menos que llevemos a cabo rápidas acciones de remediación nos estaremos dirigiendo a perder por lo menos £100 millones en el presente año financiero. Enfrentamos la posibilidad de que para el próximo abril hayamos acumulado pérdidas de cerca de £250 millones en dos años. Incluso mientras les escribo, nuestro dinero se está yendo a una tasa de cerca de £200 por minuto.

Ninguna empresa puede sobrevivir a pérdidas de este nivel. A menos que tomemos acciones firmes ahora, existen posibilidades reales de que British Airways salga del negocio por falta de dinero. Tenemos que reducir nuestros costos fuertemente, y tenemos que eliminarlos rápidamente. No tenemos otra opción, ni más tiempo...³

Tan solo dos años antes, un gobierno británico optimista había anunciado su plan de privatizar British Airways a través de la venta de acciones al público inversionista. Aunque la gerencia de la aerolínea reconoció que su personal de 58.000 empleados era muy grande, esperaban incrementos en los volúmenes de pasajeros y la productividad del personal para ayudarles a evitar las costosas y complicadas reducciones de personal. Aunque el plan de 1978-1979 preveía un crecimiento del tráfico de pasajeros de 8% a 10%, una recesión inesperada dejó a BA luchando por sobrevivir con volúmenes que se redujeron en más de 4%. Una flota diversa y añosa, costos de combustible mayores, y los altos costos de personal forzaron al gobierno y a BA a postergar la privatización por tiempo indefinido. Con la aerolínea técnicamente en bancarrota, la gerencia de BA y el gobierno tendrían que esperar a que el público estuviese listo para recibir a la debilitada aerolínea.

La cultura de BA, 1960-1980

British Airways llegó al estado de ineficiencia de 1979 en gran parte por su historia y cultura. En agosto de 1971, El Acta de Aviación Civil se convirtió en ley, estableciendo el escenario para que el Consejo de Aerolíneas Británico [British Airways Board] asumiera el control de las dos aerolíneas administradas por el estado, British European Airways (BEA) y British Overseas Airways Corporation (BOAC), bajo el nombre de British Airways. En teoría, el consejo debía controlar las políticas de British Airways, pero en la práctica, BEA y BOAC permanecieron autónomas, cada una con su propio presidente, consejo y director ejecutivo. En 1974, BOAC y BEA finalmente emitieron un reporte financiero consolidado. En 1976, Sir Frank (posteriormente Lord) McFadzean reemplazó la desunión del grupo por una estructura basada en divisiones funcionales para integrar oficialmente

³ Alison Corke, *British Airways: Path to Profitability* [BA: Camino a la rentabilidad] (Londres: Pan Books Ltd., 1986) p.82.

las divisiones en una sola aerolínea. Aún así, una separación reconocible en British Airways persistió a lo largo de los 1970's y hasta mediados de los 1980's.

Luego de la II Guerra Mundial, BEA ayudó a iniciar la aviación civil europea. Como pionera, se involucró más en construir infraestructura de aviación que en buscar utilidades. Como un veterano de 20 años y director de la compañía mencionara, "La cultura de BEA estaba orientada en gran parte a construir algo que no existía. Lo construyeron en 15 años, hasta 1960. Prácticamente sin ayuda abrieron el transporte aéreo de Europa después de la guerra. Se ocuparon del establecimiento de las cosas. El mercado se atendía solo. Querían que la red comenzara a funcionar, que las estaciones estuvieran abiertas".

La BOAC también había participado en los inicios, haciendo historia el 2 de mayo de 1952 al enviar su primer avión jet en un viaje de Londres a Johannesburgo, iniciando oficialmente el servicio de jet para pasajeros. Sin embargo, tal innovación no dejó de tener costos, y la BOAC se vio en dificultades financieras a lo largo de las dos décadas que siguieron a la guerra. Como presidente Sir Matthew Slattery explicó en 1962, "La Corporación ha tenido que pagar un alto precio por ser la pionera en tecnologías avanzadas..."⁴

Para la mayoría de los que estuvieron involucrados con la BEA y BOAC en los 1950's y 1960's, el éxito tenía menos que ver con el ingreso neto y más con "volar llevando la bandera británica". Habiendo heredado numerosos veteranos de guerra, ambas aerolíneas habían recibido una mentalidad militar. Estos valores, combinados con los años durante los cuales BEA y BOAC existieron como agencias del gobierno, dieron forma a la manera en que British Airways lograría utilidades a lo largo de la década de 1970. Como comentara el anterior Director de Recursos Humanos, Nick Georgiades, sobre la historia del servicio militar y civil, "Pónganlos a los dos juntos y tendrán una organización que cree que su trabajo es simplemente que los aviones estén en el aire a tiempo y que aterricen a tiempo".⁵

Al mismo tiempo que el apoyo gubernamental reforzaba la cultura operacional, una engañosa sucesión de años rentables en la década de 1970 facilitó aún más a British Airways el desatender sus ineficiencias cada vez mayores. Entre 1972 y 1980, BA obtuvo utilidades antes de intereses e impuestos en todos los años excepto uno. "Esto fue significativo, en particular porque mientras la aerolínea generaba utilidades, no era fácil persuadir a la fuerza laboral, o incluso a la gerencia, de que era de vital importancia realizar cambios fundamentales".⁶ Minimizar costos al estado se convirtió en el estándar por el cual BA se evaluaba a sí misma. Como mencionara un gerente sénior, "La productividad no era un problema. La gente operaba con efectividad, pero no necesariamente con eficiencia. Había mucha gente que hacía el trabajo de otros, y había mucha gente que supervisaba el trabajo de la gente que hacía el trabajo de otros...". Como agencia de servicios civil, a la aerolínea se le permitía perder eficiencia porque la filosofía en las empresas del estado era, "Si estás brindando un servicio sin costo para el contribuyente, entonces estás haciéndolo bastante bien".

La falta de economías de escala y las fuertes lealtades que quedaban después de la fusión complicaban aún más la desatención histórica de BEA y BOAC por la eficiencia. Hasta la reorganización de Sir Frank McFadzean de 1976, British Airways había trabajado bajo varias organizaciones separadas (BOAC; BEA Europea, Regional, Escocesa, y Canal) de modo que los beneficios deseados de consolidación se habían desperdiciado. A pesar de operar bajo el mismo estandarte, la organización consistía más o menos en aerolíneas separadas, acarreado los costos asociados de dicha estructura. Incluso después de la reorganización, las lealtades divisionales

⁴ Corke, p.39.

⁵ Corke, p.116.

⁶ Documento de la compañía, p.2.

evitaron que la línea aérea lograra un enfoque común. “La fusión de 1974 de la BOAC con las divisiones domésticas y europeas de la BEA produjeron un híbrido atormentado por disputas de demarcación a nivel gerencial. Las ventajas competitivas buscadas a través de la unión habían sido completamente inutilizadas por falta de una cultura corporativa unificadora”.⁷ Un director de BA resumió lo distractora que resultó la fusión: “Los gerentes no dedicaban suficiente tiempo a manejar el entorno cambiante porque todo estaba enfocado hacia adentro en resolver problemas de relaciones industriales, en resolver conflictos organizacionales. ¿Cómo se puede hermanar estas culturas tan pero tan distintas?”

La productividad en BA en la década de 1970 era sorprendentemente mala, especialmente en contraste con otras líneas aéreas líderes extranjeras. La productividad⁸ de BA para los tres años terminados el 31 de marzo de 1974, 1975, y 1976 nunca excedieron el 59% del promedio de las otras ocho aerolíneas líderes extranjeras. El servicio sufría también. Una gerente sénior de recursos humanos recordaba el “terrible” servicio durante sus años iniciales en servicios de pasajeros: “Recuerdo hace 10 años parada en la puerta entregando las cajas de comida a la gente a su entrada al avión. Así era como manejábamos el servicio”. Con el aumento de la competencia y el incremento de los costos laborales en Gran Bretaña a finales de la década de 1970, la falta de productividad y el mal servicio se estaban volviendo cada vez más perniciosos. Para el verano de 1979, el número de empleados se había elevado al pico de 58.000. Los problemas se volvieron peligrosos cuando la peor recesión de Gran Bretaña en 50 años redujo los números de pasajeros y elevó los costos de combustible sustancialmente.

Lord King toma las riendas

Sir John (luego Lord) King fue nombrado presidente en febrero de 1981, tan sólo medio años antes de la inequívocamente severa evaluación de Roy Watts sobre el estado financiero de BA. King trajo a British Airways una historia de éxito en emprendimientos de negocios y fuertes relaciones tanto con el gobierno como con las comunidades de negocio. A pesar de no tener cualificaciones formales en ingeniería, King formó Ferrybridge Industries en 1945, una compañía que encontró un nicho sin explotar en la industria de los rodamientos. Posteriormente rebautizada como Pollard Ball and Roller Bearing Co. Ltd., la compañía de King fue muy exitosa hasta que la vendió en 1969. En 1970 se unió a Babcock International, como presidente los dirigió a lo largo de una exitosa reestructuración durante la década de 1970. Las conexiones de King eran legendarias. Elegido a dedo por Margaret Thatcher para dirigir BA, los amigos cercanos de King incluían a Lord Hanson de Hanson Trust y la familia de la Princesa de Gales. También conocía personalmente a los presidentes Reagan y Carter. El respeto de King y sus conexiones resultaron útiles tanto en el reclutamiento y en sus tratos con el gobierno británico.

Un director explicó el significado del nombramiento de King. “British Airways necesitaba un presidente que no necesitara trabajar. Necesitábamos a alguien que pudiera ver que la única manera de generar esto era radicalmente, y que tuviera el conocimiento suficiente de cómo hacerlo.” En su primer reporte anual, King predijo tiempos difíciles para la atribulada línea aérea. “Me hubiera sentido mejor con la idea de que ya habíamos pasado lo peor. Pero no hay ninguna certeza de que sea así.” Luego del anuncio de Watts en septiembre de 1981, él y King lanzaron su plan de Supervivencia, “medidas duras, desagradables e inmediatas” para detener las crecientes pérdidas y salvar la aerolínea de la bancarrota. Los pasos radicales incluyeron una reducción de personal de 52.000 a 43.000, una reducción de 20%, en tan sólo nueve meses, congelando los aumentos salariales

⁷ Duncan Campbell-Smith, *The British Airways Story: Struggle for Take-Off* [Historia de BA: Una lucha por despegar] (Coronet, 1986), p.10.

⁸ En términos de kilómetro-tonelada por empleado disponibles, tomadas de reportes anuales.

por un año, y cerrando 16 rutas, ocho estaciones en línea, y dos bases de ingeniería. También determinaron la detención de los servicios de sólo carga y la venta de la flota, e infligieron recortes masivos en las oficinas, servicios administrativos y clubes de personal.

En junio de 1982, la gerencia de BA modificó el plan de Supervivencia para considerar el retiro de otros 7.000 empleados, los cuales finalmente reducirían el total de empleados de cerca de 42.000 a casi 35.000. BA consiguió sus reducciones a través de medidas voluntarias, ofreciendo indemnizaciones tan generosas que terminaron con más voluntarios de lo necesario. En total, la aerolínea repartió alrededor de £150 millones en pagos de indemnizaciones. Entre 1981 y 1983, BA redujo su personal en casi la cuarta parte.

Cerca del momento de revisión del plan de Supervivencia, King trajo a Gordon Dunlop, contador escocés descrito por un periodista como “imaginativo, dinámico, y extremadamente trabajador”, conocido eufemísticamente en Fleet Street como “con carácter”, y considerado por King simplemente como “sobresaliente”.⁹ Como Director Financiero, la contribución de Dunlop a los años de recuperación fue significativa. Cuando se anunciaron los resultados para el año terminado el 31 de marzo de 1982, en octubre, él y el directorio aseguraron que 1982 sería el año que representaría el punto de inflexión en la transformación de BA. Usando las finanzas creativamente, Dunlop amortizó £100m de costos de indemnización, £208 millones por el valor de la flota (lo cual facilitaría la depreciación en años futuros), incluso unos £98m adicionales por las 7.000 indemnizaciones que aún debían efectuarse. Para dicho año, las pérdidas antes de impuestos sumaban £114 millones. Después de impuestos e ítems extraordinarios, totalizaba unos asombrosos £545 millones.

Incluso King podría haber admitido que lo peor ya había pasado luego de dicho reporte. El presidente inmediatamente prestó atención a cambiar la imagen de la aerolínea y a seguir construyendo su equipo de transformación. El 13 de setiembre de 1982, King liberó a Foote, Cone & Belding de su cuenta publicitaria de 36 años de antigüedad con BA, reemplazándola con Saatchi & Saatchi. Uno de los mayores cambios de cuentas en la historia británica, y fue la manera de King de hacer una notoria declaración de que la dirección de BA había cambiado. En abril de 1983, British Airways lanzó su campaña “Aterrizando en Manhattan”. King y su personal enviaron a la gerencia de BA invitaciones personales para reunir a los empleados y sintonizar el comercial inaugural de seis minutos. En el extranjero, cada oficina de BA recibió una copia del comercial en videocasete, y varios hicieron cocteles para celebrar la nueva ofensiva. “Aterrizando en Manhattan” describía de manera espectacular cómo toda la isla de Manhattan era levantada de Norteamérica y avanzaba en un torbellino sobre el Atlántico frente a impresionados testigos en el Reino Unido. Luego de la emisión inicial, se corrió una campaña masiva con una versión del comercial de 90 segundos. El anuncio marcó el comienzo de una campaña más amplia, “La Aerolínea Favorita del Mundo”, la cual reflejaba el estado de BA de ser la línea aérea de la mayoría de pasajeros a nivel internacional. A medida que el panorama financiero se aclaraba finalmente, BA elevó su presupuesto publicitario para 1983-1984 a £31 millones, en comparación con los £19 millones del año previo, señalando un claro compromiso con el cambio de imagen corporativa.

Colin Marshall se convierte en Presidente Ejecutivo

En medio del lanzamiento de Saatchi & Saatchi, King reclutó al Sr. (posteriormente Sir) Colin Marshall, quien demostró ser quizás la persona en particular más importante para los cambios de British Airways. Nombrado presidente ejecutivo en febrero de 1983, Marshall trajo a la aerolínea un currículum muy especial. Él había comenzado su carrera como aprendiz de gerencia en Hertz en los

⁹ Campbell-Smith, p.46.

Estados Unidos. Luego de ascender a la jerarquía de Hertz en Norteamérica gracias a su trabajo, en 1964 Marshall aceptó un puesto para dirigir las operaciones del rival Avis en Europa. Para 1976, este empresario nacido en Gran Bretaña se había elevado a presidente de Avis. En 1981, regresó al Reino Unido como Presidente Ejecutivo Adjunto y miembro del consejo de Sears Holdings. Logrando una de sus máximas ambiciones profesionales, asumió como presidente ejecutivo en British Airways a inicios de 1983. Aunque no tenía experiencia directa en la gestión de aerolíneas, Marshall trajo consigo dos grandes ventajas. Primero, entendía el servicio al cliente, y segundo, había trabajado con un grupo de clientes semejantes al segmento de viajes aéreos durante sus días en la renta de autos.

Marshall hizo del servicio al cliente una cruzada personal desde el día en que entró a BA. Un ejecutivo reportó, “Era realmente como si Marshall no se enfocara en nada más. La única cosa que tenía su atención indivisa en los primeros tres años en los que estuvo aquí fue el servicio al cliente, servicio al cliente, servicio al cliente –nada más. Era la única cosa que le interesaba, y no exagero al decir que era su única preocupación”. Otro gerente sénior añadió, “Ciertamente ha establecido una cultura orgánica para permitir que salga el servicio al cliente, en la que en vez de que la gente espere a que le digan qué hacer, haga mejor las cosas, es un entorno en el que la gente siente que puede realmente traer ideas, que serán escuchadas, y siente que son mucho más parte del éxito de la compañía”. No sólo era un fuerte comunicador verbal, Marshall además se convirtió en un activo modelo de comportamiento en las terminales, pasando tiempo con el personal durante las mañanas y noches. Combinaba estas acciones con una serie de eventos importantes para enfatizar el mensaje del servicio al cliente.

Celebraciones Corporativas, 1983-1987

Si Marshall fue el participante más importante en enfatizar el servicio al cliente, entonces el programa Poniendo la Gente Primero (PPF, por sus siglas en inglés) fue el evento más importante. BA presentó el PPF al personal de atención al público en diciembre de 1983 y lo continuó hasta junio de 1984. Dirigido por la firma danesa Time Manager International, cada ciclo del programa duraba dos días e incluía 150 participantes. El programa era recibido tan calurosamente que los empleados administrativos finalmente pidieron ser incluidos, de modo que un programa “PPF II” de un día facilitó la participación de todos los empleados de BA hasta junio de 1985. Aproximadamente 40.000 empleados de BA participaron en los programas PPF. El programa instaba a los participantes a examinar sus interacciones con otras personas, incluyendo familia, amigos, y, por asociación, con los clientes. Su aceptación e impacto fue extraordinario, debido principalmente a la sinceridad de su mensaje, a la excelencia de su presentación, y al fuerte apoyo de la gerencia.

Los empleados estaban de acuerdo casi unánimemente en que el mensaje del programa era sincero y libre de manipulaciones, debido en alguna medida al hecho de que BA se mantuvo alejado del diseño del programa. El programa enfatizaba las relaciones positivas entre la gente en general, enfocándose en gran parte en relaciones no referidas al trabajo. Implícito en el mensaje positivo de las relaciones habían colocado un énfasis en el servicio al cliente, pero el programa tenía cuidado en apuntar primero al beneficio de los empleados como individuos.

Los empleados expresaban su placer de ser tratados con respeto y su alivio de que hubiera cambios en el horizonte. Como dijera un agente veterano de venta de tickets, “Me pareció fascinante, muy, muy agradable. Pensé que era muy bueno para British Airways. Hizo que la gente tomara conciencia. No me parece que la gente piense suficiente en la reacción de las personas unas con las otras... fue implacable. Lo hicieron como algo muy especial. Cuando estabas allí, te trataban extremadamente bien. Te trataban como a un VIP, y la gente disfrutó de aquello realmente. Eran los roles opuestos, de verdad, al trabajo que hacemos”. Un gerente sénior habló de la confianza que se

promovió en los cambios: “Fue toda una revelación, y yo pensé que era absolutamente maravilloso. No podía creer que BA finalmente había despertado y se había dado cuenta de dónde estaban sus ganancias reales. Hubo muchos cínicos en ese entonces, pero para las personas como yo fue excelente darnos cuenta de repente de que estábamos trabajando para una aerolínea que tenía el coraje de cambiar, y que probablemente sea un lugar donde te quieras seguir quedando.”

Aunque ocasionalmente algún empleado se sintiera incómodo con la naturaleza “ra-ra” del programa, sintiéndolo quizás “demasiado estadounidense”, en general el PPF logró eliminar el cinismo. La excelencia en la presentación ayudó significativamente a la sinceridad del mensaje. Un gerente sénior expresó esta consistencia al decir, “Hubo una correspondencia entre el mensaje y la forma cómo se entregó. No te puedes salir con la tuya al decir que se ponga a la gente primero, si en el proceso de decir dicho mensaje no pones a la gente primero”. Los empleados recibieron invitaciones personales, miles volaron de todo el mundo, y se hicieron grandes esfuerzos para preparar comidas sabrosas y para tratar a todos con respeto. Tan importante como eso, BA dio permiso a todos los empleados para asistir al programa, en espera de que todos asistieran. Las diferencias jerárquicas fueron irrelevantes durante el PPF, puesto que los gerentes y los miembros del personal fueron tratados de la misma manera e interactuaron libremente. Más aún, un director sénior concluyó todas las sesiones de PPF con una sesión de preguntas y respuestas. El mismo Colin Marshall asistía a estas sesiones de cierre con frecuencia, respondiendo a las preocupaciones de los empleados de una manera que la mayoría consideró extraordinariamente franca. El compromiso mostrado por la gerencia ayudó a BA a evitar el destino que sufriera British Rail en su posterior tentativa en un programa similar. El programa de British Rail contó con un presupuesto limitado, falta de compromiso de la gerencia y de interés del personal, y un alto grado de cinismo. Los reportes descubrieron que los empleados sintieron que el programa fue un ejercicio de relaciones públicas para el mundo exterior, en vez de una experiencia educativa para el personal.

Cerca del momento en que terminó el PPF en 1985, BA lanzó un programa sólo para gerentes llamado, apropiadamente, Administrando a la Gente Primero (MPF, por sus siglas en inglés). Siendo un programa residencial de 5 días para 25 gerentes a la vez, el MPF resaltaba la importancia de, entre otros temas, la confianza, liderazgo, visión, y retroalimentación. En menor escala, el MPF removió algunos temas que habían estado largo tiempo descuidados en BA. Un gerente sénior de ingeniería dijo, “Fue casi como si me hubieran despertado... no creo que siquiera hubiese considerado la cultura antes del MPF. Luego comencé a pensar sobre lo que la gente toma en cuenta. ¿Por qué la gente hace lo que hace? ¿Por qué la gente viene a trabajar? ¿Por qué la gente hace cosas para algunas personas que no hacen para otras?” Algunos participantes explicaron que el curso los llevó a poner más énfasis en la retroalimentación. Alguien reportó que iniciaba reuniones regulares con el personal cada dos semanas, en comparación con la etapa previa al programa en la que se reunía con los miembros del personal sólo cuando surgían problemas.

A la vez que Marshall y su equipo retaban la forma de pensar de la gente en BA, también promovían los cambios en formas más visibles. En diciembre de 1984, BA reveló los nuevos colores distintivos de la flota en el aeropuerto Heathrow. Se planeó y elaboró cuidadosamente las preparaciones para el espectáculo. El avión fue puesto en el hangar-convertido-en-teatro en secreto durante la noche, luego de lo cual técnicos contratados de audio y video prepararon una presentación espectacular. En la primera noche del show, un coche oscurecido trajo invitados desde un hotel externo a una parte de la ciudad no revelada y a través de un túnel. Los invitados, incluyendo dignatarios, viajeros ejecutivos de alto nivel, y representantes de sindicatos, no recibieron información sobre sus paraderos. Para su sorpresa, en cuanto comenzó el espectáculo, un avión se trasladó a través de la niebla y de las luces láser que decoraban el escenario y se volvió, revelando la nueva imagen de la flota de British Airways. Presentaciones similares continuaron cuatro veces al día por ocho semanas para que todo el personal lo viera. Pronto a continuación, en mayo de 1985,

British Airways reveló sus nuevos uniformes, diseñados por Roland Klein. Con un nuevo liderazgo, fuerte comunicación desde la alta jerarquía, con mayor aceptación por parte del público, y una nueva imagen física, pocos empleados de BA podían negar en 1985 que su vida laboral había dado un nuevo giro desde la situación en la que estaban en 1980.

La gerencia intentó mantener el impulso de sus exitosos programas. A continuación del PPF y MPF, establecieron un programa bastante exitoso a nivel de toda la corporación en 1985 llamado "Un Día de la Vida" y otro programa menos significativo en 1987 llamado "Ser los Mejores". Inevitablemente, el interés disminuyó y creció el cinismo con los programas subsiguientes. BA también implementó un programa de "Premio por Excelencia" para reconocer las contribuciones sobresalientes, y el programa "Ideas Geniales" para fomentar la colaboración de los empleados. Colin Marshall se comunicaba regularmente con el personal a través del video. Aunque los programas gozaron de cierto éxito, no muchos empleados se sintieron "despertar" por ningún programa sucesor del PPF y MMF.

Privatización

La crisis financiera de 1981 hizo que el anuncio de privatización de 1979 del gobierno británico fuera irrelevante hasta el regreso de la rentabilidad de BA en 1983. Desafortunadamente para BA, una serie de eventos complicados retrasaron la venta de las acciones al público por casi cuatro años más. Aún así, el ministro mantuvo el control de las acciones. Antes de la venta pública, BA primero tenía que capear un juicio antimonopolio contra ella y una serie de otras aerolíneas por el jefe de la línea aérea Laker, Freddie Laker. También afrontaron dificultades diplomáticas complicadas con los Estados Unidos relacionadas con las regulaciones de los vuelos RU-EE.UU., y mayores temores de terrorismo. Finalmente, enfrentaron un reto en su propio país con British Caledonian con respecto a las rutas, un reto que irónicamente resultó ser el ingrediente final de la revolución cultural.

En 1984, la gerencia de British Caledonian persuadió a algunos agentes reguladores influyentes, a servidores públicos y ministros, de que el gobierno debería asignar a la aerolínea más pequeña alguna de las rutas de BA en beneficio de la competencia. En julio la Autoridad de Aviación Civil (CAA por sus siglas en inglés) emitió un reporte recomendando los cambios. Argumentando que la sustitución era una pobre excusa para la competencia, Lord King lideró a BA en una feroz batalla política. Contra todo pronóstico, King logró obtener un compromiso de no-amenaza. Llamado The White Paper [El Libro Blanco], el reporte de octubre recomendó incrementar la competencia pero rechazó las transferencias forzadas de BA a British Caledonian. En vez de ello, aprobó una transferencia de mutuo acuerdo entre BA y BCal a través de la cual BCal obtenía las rutas de Arabia Saudita de BA, y BA obtenía las rutas de Sudamérica de BCal. Quizás tan importante como los resultados, fue que King llevó a BA a través de una batalla que unió al personal e hizo que se identificaran con la causa del directorio. Más de 26.000 empleados de BA firmaron una petición contra la transferencia de rutas. Miles enviaron cartas a sus parlamentarios y ministros. La batalla de King podría haber sido la última estocada en el corazón de las persistentes divisiones que existían desde la fusión del BEA y BOAC más de una década antes. La organización había recibido un motivo unificador y un líder con el cual identificarse. Como propuso el director legal de BA, King "se sacó el saco, y tuvo la más increíble pelea con [el gobierno] para mantener los derechos de las rutas. Tuvo a toda la organización respaldándolo porque pudieron verlo luchando por ellos."

Con la revisión de la CAA, las preocupaciones diplomáticas con los Estados Unidos, y la batalla legal con Freddie Lake, resueltos finalmente, BA estaba lista para la privatización en 1986. En setiembre de ese año, el recientemente nombrado Secretario de Estado para Transporte John Moore

anunció la intención de vender acciones al público a inicios de 1987. Con la oferta sobre solicitada en unas 11 veces, el público claramente demostró su aprobación a la cambiada British Airways.

Luego de la privatización, King y Marshall hicieron de la globalización la ofensiva principal. En 1987, BA adquirió un 26% de Galileo, un avanzado sistema computacional de reservas también apoyado por KLM Dutch Airlines y Swissair. Ese mismo año, BA organizó una sociedad con United Airlines, permitiendo a las dos empresas de transporte extender la cobertura de sus rutas sin forzar sus recursos. A inicios de 1988, British Airways finalmente ganó por fuerza a Scandinavian Airlines System (SAS) en adquirir British Caledonian. Por último, en diciembre de 1989, BA concluyó un acuerdo con Sabena World Airlines a través del cual aseguraba una participación de 20% en la empresa de transporte belga. En combinación, estos pasos reforzaron el poder global de British Airways y la prepararon para lo que los analistas esperaban que fuera el mercado europeo post-1992 en el que sólo las empresas de transporte más fuertes sobrevivirían. También resaltaron el cambio evolutivo de una cultura fuertemente británica, ingenieril, y dirigida por las operaciones, hacia una que enfatizaba el marketing global a través del servicio al cliente.

La reacción en BA

Aunque no unánimemente, para 1990 el personal y gerencia de BA sintió que la cultura de la aerolínea había cambiado para mejor desde la década de 1970. Había casi un total acuerdo en los sentimientos positivos generados por el éxito.

La atmósfera general de la compañía es mucho más positiva. Hay una actitud de “podemos cambiar las cosas, somos mejores que nuestra competencia...” No estoy seguro de si hay alguna relación que indique que las buenas culturas generan compañías exitosas, pero con toda seguridad ocurre la versión opuesta de ello, que las compañías exitosas llevan a mejores culturas. Somos una compañía más exitosa ahora, y como resultado es más fácil tener una cultura positiva. (Gerente Sénior, Marketing).

Creo que la diferencia básica es que cuando yo entré era una empresa de transporte. Y ahora trabajo para una industria de servicios. (Gerente Sénior, antiguamente de Servicios de Cabina).

Comienzas a pensar no sólo como el departamento de ingeniería, en donde todas mis preocupaciones se tratan sólo de aviones y aspectos técnicos. Mis preocupaciones han evolucionado hacia qué requieren las operaciones de mí, y las operaciones son personal de vuelo, operaciones del personal de cabina, operaciones en tierra... ¿Qué debo hacer para ayudar a British Airways a competir agresivamente contra todos los otros operadores? (Gerente Sénior, Ingeniería).

Hace quince años, uno sólo hacía una cosa, y hasta allí llegaba el trabajo, y el siguiente empleado hacía su pequeña parte. Ahora, yo puedo seguir y hacer absolutamente todo, sea lo que sea que tenga que hacer. No llamo a nadie para que haga el trabajo. Ahora, tan sólo sigo con ello. Un trabajo que podía haber tomado ocho horas se hace en dos. (Ingeniero veterano).

A finales de la década de 1970, era muy controlado, muchas reglas y regulaciones. Esto sofocaba las iniciativas... Nos hemos vuelto muy libres, y eso es maravilloso. No hay tantas restricciones personales. Ahora se puede hablar con el jefe. Cuando recién comencé, todo era definitivamente oficiales y rango. Ahora se tiene más acceso a los gerentes. (Supervisor de tickets).

En términos de su identidad superficial, su confianza propia, como también en el servicio y producto básicos, hay una enorme diferencia con 10 a 11 años atrás. La gerencia se percibe como más profesional y el negocio se percibe más competente y efectivo. (Ejecutivo, Recursos Humanos).

Retos para la década de 1990

A pesar del enorme cambio de cultura en los 1980's, BA aún enfrentaba grandes retos. La gerencia y el personal estaban de acuerdo en que, aunque la nueva cultura fomentaba un fuerte compromiso con el servicio, una moral más alta, y una mejor imagen en el mercado, algunos sectores cerrados de BA aún tenían que institucionalizar el cambio.

Me gusta mucho más ahora, pero creo que aún le falta bastante... La confianza y la fe en esta organización aún no están del todo logradas. Podemos ver los problemas, pero aún no hacemos nada... Perdemos tanto tiempo esperando por repuestos, esperando por aviones... Aún nos vemos como pequeñas áreas. Los cinco turnos que tenemos aquí son cinco grupitos. Aún no nos vemos a nosotros mismos como British Airways. (Ingeniero veterano).

No creo que el cambio de cultura de ninguna manera haya sido tan grande como lo percibe el público. Creo que se ha hecho mucho, pero no me parece que se haya vuelto la norma. En algunos lugares existe una falta de reconocimiento del trabajo emocional, y de los requerimientos de gestión y liderazgo del trabajo emocional. Sospecho que hemos avanzado bastante en comparación con varias organizaciones, pero sería muy fácil perderlo. Ocho años es un periodo relativamente corto para establecer esto, particularmente cuando las presiones económicas siguen en pie... (Ejecutivo, Recursos Humanos).

Si todos trabajamos juntos, entonces sacaremos más de todo esto. El problema es hacer que todos unan esfuerzos. Nunca se llega al 100%, obviamente, pero supongo que si se llega al 80% de trabajo conjunto, entonces no se estará tan mal. Siempre habrá un porcentaje que no irá con el resto. (Ingeniero veterano).

Irónicamente, atacar esos focos remanentes era más difícil por el fuerte impacto de las celebraciones corporativas de 1983-1985. Los empleados como grupo habían cambiado debido a esas celebraciones, y en algún grado por los programas que se fueron dando, pero las repeticiones excesivas podían generar rebelión. La gerencia debía evaluar si los programas de comunicación de los 1980's ya se habían desgastado.

Creo que el mensaje fundamental no ha cambiado en la última década. Estamos reformulando antiguos valores. Cuando el mensaje se oyó por primera vez, la gente escuchó y leyó y absorbió, porque era nuevo, y era radicalmente distinto a lo de la década previa. Así que tenían un incentivo. La diferencia es que ese incentivo ya no existe. Primero, porque ya es noticia vieja. Segundo, porque hay cierto cinismo con respecto a la sinceridad. (Gerente Senior, Servicios a Pasajeros).

Vas a un millón de cursos para ver lo maravilloso que eres y lo maravillosa que es British Airways, y regresas al trabajo y nada cambia... Cuanto más grande se es, se tiende a ser cada vez más impersonal. Siempre verás que los niveles más bajos se sienten alejados de los niveles más altos de modo que trabajar todos juntos es casi imposible. (Agente veterano de tickets).

No se puede seguir vendiendo las mismas viejas propuestas. En términos de mensajes y temas y algo en lo cual la compañía se pueda enfocar, es un poco difícil volver a presentar todo de

otra forma, y volver a colocar todos los mecanismos de soporte a su disposición como hicimos en la década de 1980, y hacer todo de nuevo de modo que capture la imaginación en la década de 1990. (Ejecutivo, Marketing y Operaciones).

Los mayores costos complicaban el esfuerzo de ajustar los detalles de los cambios culturales. A mediados y a finales de la década de 1980, hubo una tendencia gradual hacia mayores clasificaciones y niveles salariales. En adición a todo eso, estaba el incremento del número de empleados, debido a la fusión de 1987 con British Caledonian y la pérdida de enfoque.

Cuando todo esto comenzó hace cinco años, la idea era reducir niveles de gerencia, y lo hicieron en una noche –la noche de los cuchillos largos, como la llamaron. Cuarenta gerentes, cientos de años de experiencia fueron cortados. Ahora hemos duplicado ese número de gerentes. (Supervisor de tickets).

Estamos tratando de reducir nuestra base de costos. Estamos tratando de averiguar por qué mientras tratamos de crecer, de alguna manera u otra, nuestros costos crecen más rápido que nuestra generación de ingresos. ¿Cómo se manejan todos estos temas, cómo se les pone bajo control, a la vez que manteniendo a la gente de la empresa enfocada en entregar calidad de manera consistente a lo largo del tiempo? (Ejecutivo, Marketing y Operaciones).

BA también enfrentaba una pérdida de enfoque y un nuevo mensaje contradictorio a la vez. La contradicción aparente entre la reducción de costos e impulsar el servicio al cliente deben de haber sido el reto más difícil de todos.

Durante el periodo de comienzos y mediados de la década de 1980, había unos retos específicos que debíamos superar, los cuales son menos obvios ahora de lo que eran en el pasado. (Ejecutivo, Consultoría de Negocios Internos).

El reto real en una cultura de personas y en una cultura de servicio es trabajar bajo presión. ¿Cómo manejas un cambio que requiere que obtengas más productividad o más eficiencia de costos o más lo que sea, pero a la vez manteniendo un grado de confianza, de respeto por el individuo –lo cual sigo creyendo que es la base del servicio-? (Ejecutivo, Recursos Humanos).

Hoy, hay un fanatismo casi implacable sobre la capacidad de entregar servicio al cliente. Es lo que el personal recuerda por encima de todo lo demás. Y la frustración de la que hablan ahora en términos de su capacidad de entregar dicho servicio al cliente y algunas de las dificultades que nosotros como compañía estamos teniendo en compensar que aún necesitamos un servicio al cliente consistente, pero también necesitamos hacerlo a un costo. Estamos luchando por encontrar una forma de llevar ese mensaje a todos los empleados que de alguna forma no nos regrese como un “a ustedes ya no les importa el servicio” porque hayamos generado ese enfoque único en los últimos siete u ocho años. (Ejecutivo, Marketing y Operaciones).

En menos de 10 años, British Airways se había levantado de la bancarrota para convertirse en una de las aerolíneas más respetadas del mundo. La crisis financiera de 1981 y la necesidad de prepararse para la privatización le dieron a la gente de BA un rumbo que llevó a muchos cambios. Aún así, obviamente había partes de la organización en las que las nuevas creencias no se institucionalizaron a pesar del tornado de cambios. Y en la búsqueda de un nuevo enfoque, la gerencia tuvo que lidiar con la alternativa aparentemente poco atractiva de tratar de hacer que el personal se identificara con un tema tan poco elegante como la reducción de costos. Sin embargo, sin incrementar el valor que la cultura le daba a la productividad y a las ganancias, manteniendo o incrementando el valor dado al servicio al cliente, King y Marshall no podían garantizar que continuara el éxito de BA en un mercado global

Anexo 1 Resultados de British Airways, 1977-1990

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990