

13

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

MAESTRIA EN SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO

GLOBALIZACIÓN, DESREGULACIÓN Y PROCESO DE
TRABAJO EN EL SECTOR AEREO: EL CASO DE LOS
SOBRECARGOS DE AVIACIÓN

Tesis que para obtener el grado de
Maestro en Sociología del Trabajo

presenta

MOISÉS MECALCO LÓPEZ

95100937

JULIO DEL 2000

*A Carmen, Adela y Violeta, el
faro de este trabajo, con mucho amor.*

*A Catalina López, mi madre, y
a mi hermano Oscar Mecalco.*

A la realización de este trabajo contribuyó enormemente haber contado con la beca que me otorgó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para estudiar la Maestría, a esta institución mi reconocimiento y agradecimiento.

Deseo agradecer a Marco A. Leyva por su paciencia en la asesoría de este trabajo, pero sobre todo por su amistad solidaria.

A Javier Rodríguez, por su amistad y gran ayuda.

A José Manuel Carrillo, Pilar Manrique y Jesús Arámburu de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación, por su colaboración desinteresada y generosa.

Agradezco a los lectores sus comentarios oportunos y pertinentes.

A Rogelio Mendoza le debo mi agradecimiento, primero, por su calurosa, divertida y gran amistad y, segundo, porque me ayudó muchísimo a esclarecer grandes dudas y poner en duda cosas que parecían claras.

INDICE.

Introducción.....	1
-------------------	---

Capítulo 1.

Las estrategias de control del proceso de trabajo.....	8
I. La estructuración del proceso de trabajo	9
Harry Braverman	10
Michael Burawoy	13
Richard Hyman	17
P. K. Edwards	20
II. El control del proceso de trabajo	25
a) Las estrategias de control	26
La estrategia de descalificación	26
Las estrategias manageriales de control	29
Tres estrategias de control	32
El consenso en la producción	37
b) El control del proceso de trabajo: estrategia, contingencia o lógica	39
III. Los espacios de observación del control del proceso de trabajo	47
1. La tecnología	47
2. La organización del trabajo	50
3. Los mercados internos de trabajo	54
4. Relaciones laborales y organización sindical	56

Capítulo 2.

La globalización y la industria aérea	58
La globalización como fenómeno múltiple.....	58
A) Globalización y Estado	66
B) Globalización y transnacionales	72
C) Globalización y flexibilidad	79
D) Globalización, privatización y desregulación	83
La privatización	85
La desregulación	88

Capítulo 3.

Privatización y Desregulación en el campo de la aviación	90
Privatización	90
Desregulación	94
La aviación civil norteamericana	95
Consecuencias de la desregulación	105

El fenómeno mundial: los procesos de integración	106
El impacto en nuestro país: privatizaciones y desregulación	109
La aviación civil mexicana	110
El inicio de las transformaciones	113
Los impactos en la fuerza de trabajo	117
 Capítulo 4.	
Las estrategias empresariales	121
Los años previos a la desregulación y la privatización	121
Aeroméxico como empresa estatal.....	123
Mexicana, ejemplo de manejo empresarial	129
El futuro de las empresas bajo el mando de los hombres del dinero.....	136
Indicadores de productividad	137
Los servicios y la calidad	150
Enfrentando la competencia global o la "inevitabilidad de los monopolios	151
ANEXO	156
 Capítulo 5.	
El proceso de trabajo de los sobrecargos: de Taylor al control cultural	158
I. El proceso productivo.....	160
II. El proceso de trabajo y sus espacios de observación	167
La organización del trabajo	170
A) La seguridad	171
B) Distribución de las tareas y su formalización	177
C) La supervisión	186
D) Identidad, subjetividad y prácticas institucionalizadas	188
El mercado interno de trabajo	209
Las relaciones laborales	216
 Conclusiones	225
 Bibliografía	234
 Anexo.	

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como primer propósito contribuir a llenar una pequeña parte de un gran hueco en los estudios sobre el control en el proceso de trabajo en los servicios en México y, a la vez, plantear algunas hipótesis derivadas de las evidencias halladas en el caso estudiado que hacen cuestionamientos a las teorías de los autores que participaron en el célebre debate que precedió a la aparición de "*Labor and monopoly capital*" de Braverman.

El pretexto para el estudio lo ofrecieron los sobrecargos de aviación que trabajan en Mexicana de Aviación y Aeroméxico. Ambas empresas pertenecen a una industria que ha experimentado fuertemente los embates globalizadores cuyas consecuencias, a nivel mundial, han tenido efectos sobre las condiciones de trabajo de todos los trabajadores del sector con diferencias entre regiones y países, entre los más importantes están: drásticos recortes del número de empleos, bajas salariales, menos prestaciones y el aumento de la sub-contratación y el desempleo. Dado que la industria aeronáutica comercial se ha caracterizado por una gran uniformidad ¿Cómo se han reflejado esos cambios en las condiciones de trabajo de los trabajadores mexicanos, específicamente de los sobrecargos? Es una de las preguntas que se contesta aquí.

El transporte aéreo ha experimentado fuertes cambios derivados por, un lado, de los acelerados procesos de desregulación que inició Estados Unidos en 1978, y, por otro lado, como en un *continuum*, de los procesos de privatización que siguieron a la difusión de la corriente neoliberal por todo el mundo, que han provocado hasta el momento una fuerte concentración que se manifiesta en la creación de *megaempresas* que, dado su enorme poder, parecen tener como objetivo la repartición del mercado mundial de la aviación cuando, cada vez más, logran

hacerse del control de las rutas más lucrativas sin importar fronteras nacionales, regionales ni continentales. La desregulación del sector, que rápidamente se extendió a países y regiones, fue el factor que disparó una serie de cambios que desembocaron en la reestructuración de la aviación mundial (algunos de sus resultados fueron: la creación de numerosas empresas, desaparición de otras tantas, concentración de los mercados, competencia extrema, apertura de los cielos nacionales y acelerados cambios tecnológicos entre otros). Por supuesto, como ha sucedido en otros sectores productivos, los cambios operados también afectaron a sus trabajadores: en el caso de los sobrecargos, se dio una fuerte oleada de despidos y la difusión de la subcontratación.

En México, primero ocurrió el proceso de privatización, iniciado en 1988 con Aeroméxico, y en 1991 se abrió el mercado nacional a la competencia internacional. Ni uno ni otro proceso habían demostrado sus supuestas bondades hasta 1995 y, en términos, financieros las empresas en varias ocasiones estuvieron al borde de la quiebra; estas, ya bajo control el control de los bancos que habían sido sus acreedores principales, iniciaron un despegue que ha mantenido sana su operación y les ha permitido crecer y abrir nuevos mercados. Sin embargo, eso ha significado, prácticamente, fusionar su operación: aunque sigan siendo dos empresas distintas son controladas por una tenedora, CINTRA. Aunque a Mexicana y Aeroméxico no les es posible sustraerse a la influencia competitiva que se ha establecido, y que compromete a prácticamente todas las aerolíneas del mundo, sin embargo, si podemos decir que por lo que toca a las relaciones con sus trabajadores su comportamiento ha guardado diferencias sustanciales con las tendencias mundiales respectivas. Para empezar, en referencia a los sobrecargos, aunque el proceso de privatización de ambas desembocó en la imposición de las condiciones de contratación colectiva si bien, por un lado, recortando en más del 50% el número de cláusulas que garantizaban un amplísimo y complicado conjunto de prestaciones, las entrevistas con dirigentes sindicales dejan percibir que las

condiciones de trabajo no se rebajaron de manera prolongada ni demasiado tal que amenazaran su calidad de vida, implícitamente se reconoce que había sobreprotección y por ello los contratos resultaban onerosos y, además, en relativamente pocos años sus ingresos habían alcanzado un nivel muy aceptable. Por otra parte, la privatización contó con todas las garantías que podía ofrecer el Estado a los inversionistas, incluyendo el apoyo para el trato con los sindicatos, en una época en la que el golpeo contra las dirigencias sindicales fuera del círculo oficioso era cosa cotidiana, y, sin embargo, los titulares de los contratos colectivos siguen siendo los mismos sindicatos. La ASSA, por ejemplo, ha reforzado su presencia dentro y fuera de los ámbitos laborales y ha establecido un tejido de relaciones con las empresas que los ha unido, incluso, en la defensa del mantenimiento de la controladora CINTRA, que ha sido acusada y es sometida a juicio por su cobertura monopólica del mercado, pero que ha sabido administrar hasta hoy un negocio sometido a muchas incertidumbres. Precisamente, varias de las complicaciones de esta industria a nivel mundial, algunas derivadas de los altos costos y repentinas variaciones del precio de los combustibles, han desembocado en severos recortes de gastos y el objetivo privilegiado han sido los costos laborales. En México, los sobrecargos, y no solo ellos, vivieron esta experiencia que se describe en el capítulo 4--una buena parte de la razón es que sólo los costos laborales son libremente manejables por las empresas, casi todos los demás se cotizan a precios internacionales y no es posible prescindir de ellos-- pero, por otra parte, durante la administración de CINTRA los empleos han mantenido una gran estabilidad.

El análisis del proceso de trabajo se hizo teniendo en mente estos factores y en principio me basé en el marco teórico que me ofrecieron las teorías del control del proceso de trabajo. Así fue posible identificar una serie de rasgos que parecían no poder relacionarse con los casos típicos que los autores estudian, es decir, la industria. Identifico rasgos de taylorismo, de fordismo y de las nuevas formas de

organización del trabajo, que si bien me significaron una novedad no agotan la riqueza que encontré. El avance de la investigación significó revalorar continuamente las evidencias para dar cause a una explicación más completa sobre elementos que no se consideraron en un primer momento: el problema de la subjetividad y la caracterización del trabajo de los sobrecargos como “trabajo emocional”. La revaloración implicó hacer y rehacer la parte analítica fuerte del proceso de trabajo de los sobrecargos, volver a las entrevistas e incorporar elementos que no encontraban un acomodo fácil.

El trabajo está organizado de la siguiente forma: el capítulo 1 constituye el marco teórico que guió la investigación, el primer apartado contextualiza la posterior discusión sobre las estrategias de control, retomando los elementos que algunos autores consideran básicos en la estructuración del proceso productivo; en el segundo apartado expongo las tesis principales sobre las estrategias de control y una discusión sobre la pertinencia de llamar al control del proceso de trabajo “la estrategia” de capital; en el tercer apartado expongo los “espacios de observación” del control del proceso de trabajo y cómo han sido tratados por diversos autores. El capítulo 2 contiene una breve introducción-discusión sobre la globalización y algunos elementos que la han acompañado, trato de evitar las visiones que la consideran un proceso inevitable y homogéneo; un primer apartado trata sobre la relación de este proceso y el Estado; un segundo apartado, relaciona globalización y transnacionales; un tercero relaciona globalización y flexibilidad y, el cuarto y último relaciona la globalización con los procesos de privatización y desregulación. El capítulo 3, hace un análisis de lo que han significado los procesos de privatización y desregulación en el caso específico de la industria aeronáutica, en un primer apartado en la aviación internacional y en un segundo en el caso mexicano. El capítulo 4, analiza las estrategias empresariales usadas en Mexicana y Aeroméxico desde su privatización y hasta el año 1996. El capítulo 5 contiene el análisis del proceso de trabajo de los sobrecargos que trata de seguir el esquema

del tercer apartado del capítulo 1, y siempre teniendo en mente las tesis de los autores que participaron en el llamado debate del proceso de trabajo y las aportaciones de otros autores relevantes.

Los avatares de la investigación

Aunque ahora tengo un conocimiento acumulado más o menos considerable, el desarrollo de la investigación ha tenido varias dificultades, primero, que los trabajos sobre este sector en México eran y, de algún modo, siguen siendo prácticamente inexistentes. Hasta 1991 en el medio académico no se había difundido nada respecto a este sector. Los materiales necesarios para obtener información del sector estaban en publicaciones de la SCT y el Instituto Mexicano del Transporte que sólo circulaban internamente y se almacenaban en sus bibliotecas, por supuesto, hay numerosos estudios técnicos y de diagnóstico que permitieron a las autoridades iniciar la reestructuración del sector en México en 1988, pero no son de dominio público. Los primeros trabajos sintetizan los resultados de esa reestructuración y hacen referencia a la aviación regional, se publicaron en 1992 y el siguiente hasta 1995 por el IMT (tuve acceso a ellos hasta 1998). La carencia de información provocó que se tuviera que reconstruir la situación de la aviación mundial y nacional con datos de muy diversos orígenes y de difícil acceso lo que volvió ardua la tarea y, sin embargo, todavía faltan elementos que es necesario terminar de integrar, sobre todo por lo que toca a los cambios en las relaciones laborales, de los que sólo tenemos tendencias generales mundiales (OIT, 1990 e ITF, 1992) y sobre las nacionales, hasta donde se, sólo hay un par de trabajos en la UAM-A (Cesar Vázquez, 1988 y 1992) y un grupo lo hacemos en la UAM-I (Leyva, Mecalco Mendoza, 1996). El sindicato de pilotos realiza estudios particulares sobre aspectos de la política aeronáutica o de las

empresas que en ocasiones amablemente compartieron. Respecto a los sobrecargos no hay ni un solo trabajo.

Esto llevó a otra dificultad, tener que construir prácticamente de cero la relación con los sobrecargos, de quienes tenía una imagen prejuiciada y distinta a la actual y resultaba un impedimento para el acercamiento. Desde el inicio de la investigación no fue una dificultad optar por alguna técnica de investigación, lo que escogí fueron las entrevistas y, afortunadamente, los primeros entrevistados se mostraron muy pacientes con un guión de entrevista muy largo, pero hubo también entrevistas cortas para hablar o abundar sobre aspectos importantes y entrevistas informales sin guión, pero el problema en ese entonces era a quien entrevistar. Los contactos se dieron finalmente con ayuda de varias personas, primero, con algunas trabajadoras de Aeroméxico que amablemente concedieron entrevistas y ellas mismas me hicieron contactos con otros y otras sobrecargos; en Mexicana, mi contacto se dio a través de una excompañera de licenciatura, extrabajadora de la UAM-I, quien me presentó con un amigo suyo sobrecargo a quien entrevisté y el a su vez me contactó con otros compañeros.

Esto permitió iniciar el trabajo de campo que en dos ocasiones intenté arrancar, sin mayor mediación, en el propio aeropuerto pero, al fin desconocedor de las dinámicas de trabajo, no pudieron fructificar porque el único lugar en el que estos y estas trabajadores(as) se pueden sentar un rato a esperar, y que puedan y tengan ganas de hablar, es la sala de reservas de las empresas respectivas, y el paso me estaba completamente vedado en ese tiempo (logré entrar a las salas de reserva y a un briefing hasta 1999 acompañado de un dirigente sindical, para entonces la mayor parte de lo que se halla en esta tesis se había escrito).

Por otra parte, el contacto con el sindicato, la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), actor de primera línea, tuvo resultados muy

disparos: al inicio fue realmente flojo pues los objetivos de la tesis no estaban definidos y las dos primeras entrevistas que tuve con una dirigente resultaron poco productivos pero, sobre todo, no logré forjar una relación de cierta firmeza que permitiera, por ejemplo, obtener el acceso a sus escasos pero muy importantes documentos que se concentran en el Centro de Documentación o que diera oportunidad para entrevistas y reentrevistas o hiciera contactos con otros miembros de la dirigencia. Estos llegaron por otras vías, de conocidos del Prof. Marco A. Leyva, de la UAM-I, y se materializaron en dos entrevistas de buena calidad y amplitud.

No obstante, la dinámica de trabajo de los dirigentes vuelve muy difícil forjar relaciones de cierta cercanía. Esta se logró de manera casi fortuita en 1996, cuando el sindicato estaba preocupado por dar dirección a algunos estudios sobre su proceso de trabajo y yo estaba insistiendo con que me dieran acceso a su Centro de Documentación para sacar información histórica del sindicato (que aun no existe en forma sistematizada). En adelante me reuní en varias ocasiones en lo individual con varios dirigentes, en grupo en reuniones de trabajo para orientaciones sobre el PT y logré entrevistas con asesores sindicales que conocen de la política sindical de ASSA.

Capítulo 1. Las estrategias de control del proceso de trabajo

El libro de Braverman, *"Labor and Monopoly Capital"*, disparó un debate que dio relevancia al análisis de los centros de trabajo y a las relaciones entre trabajadores, empresarios y management, dando cuenta de las transformaciones organizativas y técnicas operadas en las empresas capitalistas. Para Braverman, tales transformaciones se fundaron en la separación del diseño y la ejecución, antes actividades tradicionales de los trabajadores, y la concentración de esos conocimientos en equipos de trabajadores especializados al servicio de los patrones quienes se encargaban de investigar qué trabajos hacían y como los hacían los trabajadores para después desmembrarlos en pequeñas actividades y sistematizar sus tiempos y movimientos. Una vez logrado esto, fue posible imponer a cada tipo de trabajador una de estas pequeñas actividades particulares y la manera de realizarla, concretando así el arrebató de sus conocimientos, la imposición del control y su consecuente degradación, una estrategia para garantizar la continuidad del proceso de acumulación y obtención de plusvalía en el capitalismo monopolista.

La tesis principal de Braverman, conocida como de la degradación del trabajo, concitó la atención de los estudiosos, principalmente de la sociología industrial norteamericana e inglesa, dando por resultado una serie de críticas que cuestionan los arrestos reduccionistas y estructuralistas de esa y otras de sus tesis. Sin embargo, recientemente se ha reconocido que "El libro de Braverman impulsó tres áreas de investigación que continúan prosperando y orientando las investigaciones sociológicas: el tema de los intereses, la participación y la resistencia de los trabajadores; los resultados y las causas de la transformación del proceso de trabajo en relación con la variable género, y el tema, relacionado con éste, de los cambios de los niveles de cualificación y de las estrategias de control."

(Smith, 1994). Estos y otros temas han dado tintes novedosos a las discusiones, no obstante, aquí concentraré la atención en los trabajos de los autores que forman el núcleo del debate sin menoscabo de que, en la medida de lo posible, serán integradas posteriormente las aportaciones de otros autores relevantes que permiten abrir la discusión hacia los cuestionamientos sobre el control del proceso de trabajo como la estrategia fundamental del capital que, además de lograr la traducción de fuerza de trabajo en trabajo, permite la obtención de la ganancia.

En el presente capítulo realizo la revisión de las tesis de aquellos autores. En un primer apartado, hago un recuento de las aportaciones de Braverman (1984[1974]), Burawoy (1979), Hyman (1981) y Edwards (1986) respecto a los elementos que estructuran el proceso de trabajo a manera de contextualización para, en un segundo apartado, hacer la exposición de las teorías del control posteriores a la bravermaniana, algunas de sus críticas y la discusión del control del proceso de trabajo como “la estrategia del capital” para la realización de las ganancias, en un tercer apartado se hallan los espacios de observación del control que guiaron la investigación y que permitirán la exposición de los rasgos particulares del proceso de trabajo de los sobrecargos.

I. La estructuración del proceso de trabajo

Este apartado tiene como objetivo dar una idea amplia de los elementos que se consideran importantes para lograr una estructuración particular del proceso de trabajo, exponiendo las tesis respectivas de cuatro autores sobresalientes que reflejan la complejidad y avances de la discusión sobre este punto esencial.

Harry Braverman

Ya es reconocida en la literatura del proceso de trabajo la relevancia de la obra de Braverman. Para este autor, el elemento fundamental que permite entender la forma de constitución de las relaciones capitalistas de producción es el control del proceso de trabajo, así lo plantea "Y el control es en efecto el concepto central de todos los sistemas de administración, como cosa que ha sido reconocida implícita por todos los teóricos de la administración" (p. 87).

El origen de la administración se establece por la necesidad de controlar a la fuerza de trabajo, pero la pregunta básica es ¿porqué el capitalista tiene que controlar a los trabajadores? En respuesta, Braverman sugiere una explicación que parte de la comprensión de la organización social capitalista del trabajo. Retomando a Marx, edifica su concepción del proceso de trabajo a partir de la diferencia básica entre fuerza de trabajo y trabajo.

Braverman realiza su análisis del proceso de trabajo a partir de la antropología de Marx, el trabajo humano en contraste con el trabajo animal tiene como mecanismo rector la fuerza del pensamiento conceptual (p. 63). El trabajo es el medio por el que el hombre se apropia de la naturaleza y de sí mismo, es un producto especial de la humanidad: "pero la humanidad es ella misma el producto especial de esta forma de trabajo, así al actuar sobre el mundo externo y cambiarlo, el hombre cambia al mismo tiempo su propia naturaleza." (p.65).

El trabajo no es una cualidad exclusiva del hombre, los animales también realizan actividades laborales para su reproducción pero la diferencia entre ambos se establece a partir de la concepción de las actividades a realizarse, mientras para los animales son un acto instintivo para los hombres son un acto consciente, reflexivo. Los hombres poseen facultades mentales de las que carecen los animales.

Harry Braverman

Ya es reconocida en la literatura del proceso de trabajo la relevancia de la obra de Braverman. Para este autor, el elemento fundamental que permite entender la forma de constitución de las relaciones capitalistas de producción es el control del proceso de trabajo, así lo plantea "Y el control es en efecto el concepto central de todos los sistemas de administración, como cosa que ha sido reconocida implícita por todos los teóricos de la administración" (p. 87).

El origen de la administración se establece por la necesidad de controlar a la fuerza de trabajo, pero la pregunta básica es ¿porqué el capitalista tiene que controlar a los trabajadores? En respuesta, Braverman sugiere una explicación que parte de la comprensión de la organización social capitalista del trabajo. Retomando a Marx, edifica su concepción del proceso de trabajo a partir de la diferencia básica entre fuerza de trabajo y trabajo.

Braverman realiza su análisis del proceso de trabajo a partir de la antropología de Marx, el trabajo humano en contraste con el trabajo animal tiene como mecanismo rector la fuerza del pensamiento conceptual (p. 63). El trabajo es el medio por el que el hombre se apropia de la naturaleza y de sí mismo, es un producto especial de la humanidad: "pero la humanidad es ella misma el producto especial de esta forma de trabajo, así al actuar sobre el mundo externo y cambiarlo, el hombre cambia al mismo tiempo su propia naturaleza." (p.65).

El trabajo no es una cualidad exclusiva del hombre, los animales también realizan actividades laborales para su reproducción pero la diferencia entre ambos se establece a partir de la concepción de las actividades a realizarse, mientras para los animales son un acto instintivo para los hombres son un acto consciente, reflexivo. Los hombres poseen facultades mentales de las que carecen los animales.

En el hombre, según Braverman, hay una unidad de concepción y ejecución que puede ser disuelta, proceso que explica de la manera siguiente: “la concepción debe sin embargo preceder y regir la ejecución, pero la idea, concebida por alguien, puede ser ejecutada por otra persona. La fuerza rectora del trabajo sigue siendo la conciencia humana, pero la unidad entre dos puede ser rota en el individuo y restablecida en el grupo, el taller, la comunidad, la sociedad como un todo.” (p. 67). Desde este planteamiento se empieza a prefigurar a la sociedad capitalista como la forma social que exige para su nacimiento y reproducción la separación entre concepción y ejecución del trabajo.

Continuando con Marx, Braverman señala que la fuerza de trabajo es capacidad humana para realizar el trabajo ya sea ejercido o acumulado en productos tales como las herramientas o maquinarias en el único medio para apropiarse de la naturaleza. El trabajo humano como producto de la compleja interacción entre herramientas y relaciones sociales, entre tecnología y sociedad solamente puede ser entendido bajo diversas formas sociales, en este caso con base en las relaciones capitalistas de producción.

En la constitución de la sociedad capitalista la compra-venta de la fuerza de trabajo es el principio básico que explica el inicio de la separación de la concepción y la ejecución del trabajo. Este principio solo puede entenderse históricamente por medio de tres condiciones básicas:

- a.- Los trabajadores se ven separados de los medios con los que es realizada la producción.
 - b.- Los trabajadores están libres de constreñimientos legales, tales como la servidumbre o el esclavismo, los cuales les impedirían disponer de su propia fuerza de trabajo.
-

c.- El propósito de la contratación del obrero se convierte en la expansión de una unidad de capital que pertenece al que da el empleo, quien en esta forma funciona como un capitalista (p. 69).

Desde esta óptica histórica, el proceso de trabajo capitalista inicia con la compra-venta de la fuerza de trabajo, que si bien ha existido desde la antigüedad ahora se presenta con características novedosas como las siguientes: el trabajador tiene que vender su fuerza de trabajo para ganarse el sustento, el capitalista para ampliar su capital necesita utilizarla en salarios y el proceso de trabajo está orientado en su funcionamiento a la obtención de la ganancia (p. 70).

La estructuración del proceso de trabajo capitalista no es en principio un proceso exclusivamente técnico, al contrario, se encuentra subordinada a la acumulación de capital "que domina en la mente las actividades del capitalista a cuyas manos ha pasado el control sobre el proceso de trabajo. Por tanto, en los sucesivos deberemos considerar la manera en que el proceso de trabajo es dominado y modelado por la acumulación de capital." (p. 71).

La relación entre proceso de trabajo y acumulación capitalista es una de las proposiciones más interesantes de Braverman y también una de las más criticadas. La expansión del capital se desarrolla en el carácter maleable de la fuerza de trabajo que le permite innovar infinitamente las formas de realización de actividades laborales y por la prolongación del tiempo de trabajo más allá del punto en que el trabajo se ha reproducido a sí mismo, este tiempo variará con la intensidad y la productividad de trabajo.

La fuerza de trabajo es diferente al resto de los insumos de la producción, contiene una complejidad que resulta problemática al capital. Cuando este compra tiempo de trabajo no se hace, a la vez, de resultados ciertos o definidos para poder

determinar su uso con precisión y por adelantado. Para Braverman, "esto es simplemente una expresión del hecho de que la porción de su capital gastado en fuerza de trabajo es una porción variable, la cual va en aumento en el proceso de producción: para él la cuestión estriba en saber qué tan grande será dicho incremento" (p.75). Es por este problema de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo que el control del proceso de trabajo resulta fundamental para el capitalista.

Michael Burawoy

No todas las perspectivas marxistas del proceso de producción capitalista coinciden en sus planteamientos, los análisis de Burawoy (1989) quizás sean los que muestren la separación más creativa de los puntos más conocidos de este paradigma. En un esfuerzo teórico-metodológico interesante y por demás sugerente, Burawoy realiza una reconceptualización del proceso productivo orientado básicamente por los análisis de Marx, pero obteniendo resultados con matices que le dotan de originalidad.

Para Burawoy las visiones que se sustentan completamente en el conflicto o en la armonía de las relaciones sociales de producción capitalista son erróneas, ofrecer alternativas a estas posiciones teóricas le permitió hurgar en perspectivas que sin desconocer el conflicto reconocen también el consenso, como es el caso de las propuestas gramscianas que tienen un elemento central de reflexión en el concepto de hegemonía.

Para Burawoy, el punto de partida básico para entender el comportamiento de los trabajadores es la organización del proceso productivo. De tal manera que es necesario reconstruir la forma en que se da la generación de plusvalía, sin la que las relaciones capitalistas de producción no tendrían concreción. Como bien dice,

no basta suponer que sin plusvalía se derrumbaría el capitalismo, más bien lo que se requiere es explicar cómo se genera la plusvalía, por ello pregunta ¿cómo se explica, entonces, que el capitalista pueda comprometerse a pagar un salario por unidad de producto que no puede ser superior al precio que puede obtener por esa unidad de producto, ni inferior al necesario para poder tener trabajadores a su disposición y para que éstos puedan alimentar a su familia?

En la explicación de la generación de la plusvalía, Burawoy retoma los planteamientos de Marx, cuando afirma que existen diversos mecanismos en la producción y apropiación del trabajo excedente, como los siguientes:

- a) Intensificación del proceso productivo mediante la aceleración de los ritmos, la implantación del sistema de salario a destajo y la mecanización.
- b) Reducción de la cantidad de trabajo necesario (es decir, en abaratar los costes) en el proceso de producción de la fuerza de trabajo, mediante el aumento de la productividad en el sector de los artículos de subsistencia. (p. 49)

Estos mecanismos de generación de plusvalía, si bien son básicos, no cubren integralmente el proceso de obtención de la ganancia, Burawoy plantea que “la obtención de trabajo no retribuido no equivale a la materialización de la plusvalía, y la separación de uno y otro aspecto es fuente de nuevos problemas para el capitalista.” (p. 50). El proceso de producción capitalista se organiza bajo la premisa del ocultamiento de la plusvalía que se realiza a partir de los siguientes supuestos:

- a) Para quienes dirigen el proceso de producción, la fuente de beneficio es el capital y no el trabajo.
-

- b) La relación existente entre precio y trabajo incorporado es demasiado compleja y no es percibida claramente por el capitalista individual. Así pues, el beneficio no solo se hace efectivo en el mercado, sino que parece generarse en el.
- c) El proceso productivo a los trabajadores les parece un proceso de producción de cosas pero no de valor de cambio.
- d) Los trabajadores perciben a los miembros del personal de dirección como agentes de dominación, pero también como personas que venden su fuerza de trabajo y que, por razón de su competencia y de sus conocimientos técnicos, reciben una retribución mayor que la suya. (p. 51 y 52)

Burawoy intenta romper con la visión estructuralista de Marx al incluir en su análisis la percepción de los propios actores sobre su actuar laboral. Observa que los "conceptos de explotación y de trabajo no retribuido son más ajenos hoy a la vida del taller que en la época de Marx". Para soportar con mayor peso esta tesis se pregunta: ¿si los trabajadores no identifican su propio trabajo como la fuente de beneficio, a qué atribuyen este último? La experiencia laboral de sus compañeros de trabajo le permite exponer las siguientes opiniones como respuesta:

- a) El beneficio es una retribución obtenida a cambio de sacrificios anteriores o del riesgo que entraña la inversión del capital.
- b) El beneficio se genera en el mercado por medio de la manipulación de precios.
- c) Los trabajadores admiten que sus posibilidades de subsistencia dependen de la supervivencia y de la expansión de la empresa capitalista en la que trabajan, aceptan teorías del beneficio que reflejan la experiencia de los capitalistas, quienes intentan obtener beneficios mediante la venta de mercancías. (p.53)

La preocupación del autor radica en que si los propios trabajadores no perciben con claridad el enmascaramiento de la plusvalía, cómo podrán hacer realidad el potencial revolucionario de la clase obrera. De esta apreciación aguda

de la situación política de la clase obrera, Burawoy considera que las teorías marxistas del siglo XX han intentado explicar la situación descrita a partir de instancias externas al proceso productivo, como el Estado, la escuela, la familia, la industria de la cultura o de la psicología. Estas explicaciones ofrecen interesantes puntos de vista de los que sólo recupera algunos para adaptarlos al análisis del proceso productivo.

En esta actividad de recuperación de puntos de vista del marxismo, este autor retoma planteamientos de Gramsci como el de hegemonía, que conducido al proceso productivo implica el reconocimiento del consenso en la estructuración de relaciones capitalistas de producción. No basta con plantear los mecanismos de generación de la plusvalía, además de esto es necesario reconstruir cómo se asegura el trabajo excedente. La coerción no es la única fuente que sustenta la generación de plusvalía, como lo veía Marx, sino también el consenso forma parte fundamental, y más bien la más importante, de este proceso. Burawoy plantea que “el consentimiento espontáneo se une a la coacción para generar actividades productivas.” (p. 11) y esto es precisamente lo que Marx observó, porque “no atribuyó en su teoría ninguna importancia a la organización del consentimiento, a la necesidad de lograr un espíritu de colaboración en el proceso de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo.” (p. 49).

Según Burawoy, Marx supone que “para poder sobrevivir económicamente, los trabajadores están completamente a merced del capitalista, o de su representante, el encargado del taller, quienes pueden intensificar a su arbitrio el trabajo, siempre que sus exigencias sean compatibles con la presencia del trabajador al día siguiente en su puesto de trabajo y de que se mantengan dentro de ciertos límites amplios, y con frecuencia transgredidos, establecidos por la ley.” (p. 51). Este poder del capitalista en la generación de plusvalía se encuentra acompañado de colaboración y consentimiento de los trabajadores en la

organización de actividades laborales “que parece ofrecer al trabajador un margen real de elección, por reducido que sea, la participación del trabajador en la elección genera el consentimiento.” (p. 50).

El proceso de enmascaramiento de la plusvalía que contiene la generación, aseguramiento y realización de la misma, está dirigido y determinado por las necesidades capitalistas que para concretarse requieren de la participación consensual de los trabajadores como individuos y no como clase, de esta forma “se logra armonizar los intereses del trabajo y del capital, y de los trabajadores y el personal de dirección, así como canalizar el conflicto y la competencia.” (p. 54).

Richard Hyman

Hyman es uno de los teóricos más relevantes de la perspectiva de las relaciones industriales inglesa. Uno de sus trabajos de interés notorio para la reflexión del control de los trabajadores en el proceso productivo es su libro “*Relaciones industriales*” (1981), en el que esta temática es abordada desde una posición marxista, si bien en su obra subsecuente estos puntos de vista se han desarrollado aun más, inclusive con virajes teóricos significativos, considero que en esa obra hay planteamientos útiles para la reconstrucción teórica que se realiza en esta investigación.

Para este autor, un punto de partida esencial en el entendimiento de la relación entre capital-trabajo es el de la propiedad privada. Por ello es interesante regresar a su obra por que hablar hoy de propiedad privada parece estar pasado de moda, doblemente desactualizado en un momento de la ciencia en el cual todo el peso de la reconstrucción se pretende cargar hacia la subjetividad. En contraposición considero que la propiedad privada es un punto de partida que nos ayuda a comprender la lógica de las relaciones capitalistas, aunque es necesario hacer la siguiente acotación: la propiedad privada no explica todo el

desenvolvimiento de las relaciones sociales pero sin ella tampoco es posible explicar adecuadamente las bases de la sociedad capitalista.

Hyman comenta que "gran parte del sistema productivo es de propiedad privada que se concentra en un número pequeño de manos, que el beneficio es la variable clave que influye sobre la política de la empresa y que el control sobre la producción se ve reforzado hacia abajo por agentes y funcionarios de los propietarios, que constituyen la dirección" (p. 29). En el sistema capitalista la fuerza de trabajo es una mercancía al igual que los otros factores de la producción, de tal forma que este trato que reciben los trabajadores por parte del capitalista es un núcleo generador de conflictos fundamentales en la industria.

La división clasista de la sociedad se sustenta en el conflicto de intereses radicales entre las clases, capitalista y proletaria, que impregna todas las relaciones industriales. Desde esta división social sostenida en la propiedad privada, el control que tiene el capitalista sobre el sistema productivo necesariamente conlleva el control sobre las personas a quienes emplea (p.33).

Un segundo momento de la reflexión de Hyman tiene que ver con la forma en que se relaciona contractualmente la fuerza de trabajo con el capital. Este autor establece que las relaciones entre empresarios "aparecen regidas por un contrato de trabajo que, en teoría, se pacta libremente entre dos partes. Pero la noción de contrato libremente suscrito entre iguales tiene poca aplicabilidad al mundo real." (p. 34)

La formalización de las relaciones laborales a través de un contrato de trabajo contribuye a "asegurar la dominación del empresario, su derecho a ejercer control sobre los trabajadores durante el proceso productivo." (p. 34). El contrato de trabajo, como forma de dominación, es la expresión y mecanismo de fuerzas

desiguales de poder que constituyen contenidos asimétricos, "las obligaciones que adquiere el empresario aparecen definidas de una manera relativamente precisa y específica...en contraposición, las obligaciones del trabajador son imprecisas y elásticas. En condiciones normales, el empleado no acuerda la realización de una determinada cantidad de trabajo físico o intelectual...a pesar del amplio uso de técnicas de medida de trabajo, muchas tareas no pueden ser cuantificadas de modo preciso." (p. 34).

Por medio del contrato de trabajo se establecen las relaciones de poder asimétricas entre la fuerza de trabajo y los empresarios; el deber de obedecer de los primeros en contraposición con el derecho de mandar de los segundos. Estas relaciones de poder en el proceso productivo, en su momento de contratación, tiene límites para ambas partes ya que el capital no tiene manga ancha en sus mandatos, y tampoco la fuerza de trabajo en su acción laboral está totalmente sometida al capital.

Estas limitaciones en los derechos y obligaciones de los actores que en parte quedan formalizados en el contrato de trabajo y otras que se instauran como prácticas en la informalidad, motivan a Hyman a realizar la siguiente pregunta: ¿Hasta qué punto puede una persona esperar trabajar, y puede esperarse de ella que trabaje, fuera de su esfera normal de obligaciones en el curso de su actividad laboral?

Esto nos conduce a un tercer momento de reconstrucción que es el espacio de producción, concebido como indeterminado, ya que las políticas y acuerdos laborales pactados son imprecisos e inestables, susceptibles de diversas interpretaciones por las tradiciones ideológicas y el poder que poseen los actores laborales. Esta indeterminación del proceso de trabajo se basa en el reconocimiento enorme que tiene el capital, pero también se sabe que este es dependiente de la

fuerza de trabajo en el proceso productivo. En consecuencia, en "todos los centros de trabajo hay una frontera invisible de control que reduce algunos de los poderes formales del empresario: una frontera que se define y redefine a través de un proceso continuo de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta y tácita." (p. 36).

La frontera del control es la expresión de la estructuración del proceso productivo a partir de relaciones de conflicto que se están modificando, cambiando según las circunstancias de poder inclinen la balanza, ya sea hacia el capital o hacia los trabajadores. Desde esta óptica el conflicto y el cambio son inseparables de las relaciones industriales.

La frontera del control, como la forma de estructuración del poder en los procesos productivos, no se puede formalizar en reglas y normas laborales, más bien "debe ser constantemente negociada a través de una proceso permanente de presión y contrapresión a pie de tajo, movilizand o ambas partes sanciones y recursos." (p. 217)

De esta manera, el conflicto entre los actores no conduce inevitablemente a la destrucción o desorganización de los centros de trabajo, al contrario, abre posibilidades y procesos de negociación en los que se sustenta el orden social al interior de las empresas.

P. K. Edwards

La estructuración del proceso de trabajo se ha desarrollado a partir de la bipolaridad conflicto consenso. Como se ha visto, unas teorías hacen hincapie en el conflicto, si bien no dejan de reconocer la existencia del consenso este no forma parte del corpus teórico lo que convierte a esa forma de regular los espacios

productivos en algo totalmente subsidiario. Al contrario de esa tendencia, se encuentran los que plantean que el consenso es la forma primordial que determina la acción de los trabajadores en el proceso productivo como es la posición de Burawoy. En esta perspectiva, el conflicto también se acepta pero esta es una forma complementaria, casi ornamental.

Ante esta disyuntiva de conflicto-consenso, P. K. Edwards (1986) edifica su teoría del comportamiento de los trabajadores en el proceso productivo. Por un lado critica a las teorías marxistas que intentan explicar el conflicto a partir de los intereses que poseen cada una de las clases sociales que interactúan en el proceso productivo y por otro lado, dirige una crítica demoledora a la teoría del consenso de Burawoy que intenta explicar el origen secreto, y por tanto obscuro, de la plusvalía.

P.K. Edwards realiza una contribución fundamental para entender el comportamiento obrero al interior del proceso productivo, su aporte consiste en la elaboración de una teoría materialista del conflicto que se diferencia y es opuesta a la del marxismo pero tampoco cae en las redes del iluminismo funcionalista. Reconoce la cooperación del trabajador (que ahora es una obviedad) como necesaria para el funcionamiento del proceso productivo, pero de esta observación empírica hay una distancia enorme hacia la posición de aceptación de la armonía en las relaciones laborales, al contrario, insistirá en que la forma que toman las relaciones entre agentes productivos es determinada por el conflicto, que no emana de la existencia de intereses diferenciados sino más bien de la naturaleza histórica y sociológica de la estructuración del proceso productivo.

Para Edwards hay dos preguntas decisivas sobre las que erige su reconstrucción del proceso de trabajo: ¿por qué el conflicto es inherente a la organización del proceso de trabajo capitalista? Y ¿por qué el capitalista necesita

controlar el proceso de trabajo? Una aportación más de Edwards, en la reconstrucción de la teoría del conflicto en el proceso de trabajo, radica en su estrategia metodológica para pensar la realidad analizada en niveles, con los que aborda un problema antiguo de la ciencia social, el de la dupla estructura-acción.

Su estrategia metodológica se constituye a partir de tres niveles de análisis; a) el modo de producción en general; b) los principios generales de organización del proceso de trabajo y; c) el funcionamiento concreto del proceso de trabajo en el mundo real.

Con relación al primer punto, Edwards explica que las bases de la explotación no pueden limitarse a la realidad contingente del poder de un grupo sobre otro. Con la preocupación de rescatar las bases estructurales del proceso de trabajo plantea que "los modos de producción difieren de acuerdo con la forma en que tiene lugar la explotación" (p. 54).

El primer movimiento en la obtención de plusvalía y por tanto de la explotación es a través del contrato de trabajo. El capitalista explota al trabajador porque este no tiene medios de producción y tiene que vender su fuerza de trabajo para sobrevivir. De tal forma que la subordinación de los trabajadores a los capitalistas se debe fundamentalmente a que la explotación es inherente a las relaciones de producción. Con ello descarta que la ganancia se genere en el proceso de venta y en ese movimiento de intercambio se puede potenciar lo que ya contiene el producto a través del poder de negociación de los individuos o grupos, pero el tiempo de trabajo excedente es una condición de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo. Por lo tanto, la plusvalía se produce dentro de relaciones sociales de dominio y subordinación, en donde los grupos dominantes y subordinados no están en posiciones equivalentes. (p. 56)

La organización del proceso de trabajo capitalista no es ajena ni independiente del mercado. Tiene su propia lógica de movimiento pero esta está presionada e influida por el mercado y viceversa. Desde esta óptica del problema de explotación, el autor plantea que para "el capitalismo en conjunto, hay contradicción entre las necesidades de producción y los sistemas de intercambio, fenómeno que se agrava por el hecho de que el capitalismo no opera como un sistema total, sino que se caracteriza por la lucha continua por los mercados y por la supervivencia" (p. 57).

Las contradicciones al interior del proceso de trabajo y de este con otros procesos que conforman el circuito del capital son centrales para entender la estructuración del conflicto, ya que una valoración del mismo debe escapar de posiciones deterministas o voluntaristas. Las contradicciones no son exclusivas del modo de producción capitalista pero sus formas específicas y las tensiones que generan en la estructura social si lo son, en tal sentido "los principios económicos que conforman un modo de producción son indicadores de algunas cuestiones generales" (p. 58), como las relaciones de dominio entre capital y trabajo en el proceso de trabajo.

La organización capitalista del proceso de trabajo, segundo nivel de reflexión, se estructura en base de contradicciones entre las que resalta la transformación de la fuerza de trabajo en productos. El que el sistema capitalista se caracterice por contar con un sistema de trabajo libre o asalariado le dota de ciertas especificidades para el control de la fuerza de trabajo. A diferencia del esclavismo, el capitalismo no puede resolver el problema de transformación expuesto por medio de la coacción, por ejemplo, la amenaza. El capitalista requiere de "modos internos del control del proceso de trabajo cuando busca un equilibrio entre incentivos y sanciones." (p. 60). Entre esos modos el autor cita los sistemas de remuneración que se vinculan al esfuerzo, al desarrollo de jerarquías y responsabilidades, a las

escalas de ascenso, a las reglas sobre puntualidad y a las sanciones por incumplimiento de las reglas del centro de trabajo.

La relación entre grupos dominantes y grupos dominados se establece en referencia a la modulación y moldeo de las contradicciones en el proceso de trabajo, la convivencia y reproducción de los actores laborales no puede darse al margen del problema de transformación de la fuerza de trabajo en trabajo. Además, señala Edwards, "hay un considerable grado de discrecionalidad en cuanto a las maneras concretas en que se organizan las relaciones de trabajo. No hay modelo de control del trabajo que sea aplicable a todos los países capitalistas." (p. 61).

Una idea relevante del autor radica en la propuesta de que la organización del proceso productivo no tiene que ser de la misma forma en los modos de producción, en los países, en las ramas industriales o entre empresas similares. Asimismo, en la organización del proceso de trabajo participan los grupos subordinados y con ello constituyen las condiciones de su propia explotación. La no pasividad de la fuerza de trabajo hace innecesaria la separación del conflicto y de la cooperación, ambos son necesarios en una relación de antagonismo estructurado.

No son los intereses de los actores laborales, que pueden ser contingentes, los que construyen relaciones sociales en el proceso de trabajo, es la negociación del esfuerzo, entendido como la negociación continua que se da en el lugar de trabajo sobre cuánto esfuerzo y de qué calidad debe ponerse a cambio de determinada remuneración, lo que determina el comportamiento de los trabajadores en el proceso de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, los trabajadores participan activamente en la conformación del antagonismo estructurado, pero también lo hacen los capitalistas al elegir como organizar las relaciones laborales en el centro de trabajo, formales tanto como las informales. La participación de ambos no ocurre necesariamente basada en opciones claras y conscientes respecto al comportamiento en el centro de trabajo, "algunas consecuencias de una organización dada del trabajo pueden ser no intencionadas." (p. 66).

El antagonismo estructurado que se desarrolla con la participación activa de trabajadores y capitalistas es la base del conflicto que deriva de la negociación del esfuerzo de los trabajadores. El comportamiento de los actores laborales en el proceso de trabajo puede derivar en luchas, pero el autor realiza una acotación significativa al respecto. No todo comportamiento o conflicto puede asociarse a una situación de lucha, sólo aquellos que se asocian "al control pueden recibir el nombre de lucha. Las luchas varían por su carácter e intensidad y su historia configura sucesos posteriores. El resultado de la acción configura la estructura en que tienen lugar las acciones subsiguientes." (p. 67).

II. El control del proceso de trabajo

Sin duda el debate sobre el proceso de trabajo ha dado mucha claridad en aspectos tales como la introducción de nuevas tecnologías, las tendencias hacia la descalificación, los problemas de desigualdad (de clase, de género, de recursos, etc.) y sobre mecanismos de control que hacen posible la traducción de trabajo en plusvalor. No obstante, las discusiones han entrado ya a un nivel de complicación mayor dado que se han hecho importantes aportes que desafían el supuesto de que el conjunto de estrategias del capital se puede reducir a la mera extracción del

plusvalor, con ello se ha puesto a debate la centralidad del control del proceso de trabajo que Braverman y otros autores postularon hace tiempo.

En este apartado, expongo en primer lugar un conjunto de planteamientos de distintos autores que han teorizado el control del proceso de trabajo como "la" estrategia del capital; en segundo lugar, se discute precisamente la importancia que corresponde al control del proceso de trabajo para la empresa capitalista.

a) Las estrategias de control

La estrategia de descalificación

Harry Braverman fue el primero en plantear en su libro *Labor and Monopoly Capital* "que las transformaciones de las relaciones entre los trabajadores y los empresarios, de la jerarquía y de las cualificaciones en el centro de trabajo capitalista eran motivadas fundamentalmente por cuestiones de control y poder de clase" (Smith, 1994). Al mismo tiempo, consideró que el imperativo económico del capital lo conducía a arrebatar de los trabajadores conocimientos y calificaciones centralizándolos después en equipos especializados bajo el mando de la dirección, dando forma a una estrategia descalificadora que reducía, a la vez, el poder de control obrero sobre el proceso productivo.

Considerando que bajo las nuevas relaciones de producción, dominadas por el capital, los trabajadores están obligados a vender su fuerza de trabajo en tiempos y espacios determinados, el propio proceso de trabajo deja de representar un punto de interés para el trabajador que ha perdido su capacidad técnica de dominio sobre el mismo, quedando esa responsabilidad en el propio capitalista. No obstante, aunque éste se alce como poseedor de un lugar en el que se da, por así decirlo, la transferencia de la fuerza de trabajo eso no le garantiza que tal transferencia sea la

óptima o la máxima que a sus ojos el trabajador puede dar. Mediando este nuevo tipo de relaciones de producción se alza una pared construida con los intereses de uno y otro de los participantes, estableciéndose así relaciones antagónicas que vuelven <variable> la porción de fuerza de trabajo que puede ser comprada. Correlacionando la ambición del capitalista por la obtención de la máxima ganancia con la resistencia opuesta por el trabajador, lo que salta a la vista del primero es la absoluta necesidad de controlar el proceso de trabajo de forma tal que garantice que esa porción de fuerza de trabajo se incremente constantemente (Braverman, 1984).

Para este autor, el primer paso dado para lograr el control fue la centralización del empleo. La fuerza de trabajo "libre" fue compelida a traspasar cotidianamente las puertas de entrada de los talleres mediante formas despóticas y duras de coerción, asociadas a otras formas no menos violentas que se usaban para asegurar el desempeño diario de su trabajo. De la mano de estas, se daban también prácticas o esfuerzos de particulares para dotar a la dominación económica ejercida de elementos espirituales y religiosos. Todos estos factores guiaron la elaboración de parte de los capitalistas de la teoría y la práctica necesarias para un nuevo tipo de administración, que debía servir para imponer la voluntad del más fuerte en las nuevas relaciones de producción, una administración cuyo fin último era el control de la fuerza de trabajo.

Este tipo particular de administración se apoyó además en una fuerte y extendida división del trabajo en el taller. Los trabajadores, al contrario de lo que podían controlar siendo los dueños de los conocimientos de sus respectivas ocupaciones, con la división detallada del trabajo perdieron totalmente su poder al quedar destruidas aquellas viéndose obligados a desempeñar sus labores bajo la imposición de la planificación y el control ejercidas por un cuerpo especializado al servicio del capitalista.

Sin embargo, es posible darse cuenta que la división del trabajo en sí misma no conlleva la esencia de las pretensiones capitalistas, porque esta ha sido una práctica constante para ahorrar esfuerzos inútiles en la producción numerosa de cualquier producto del trabajo. La labor de darle el tinte característico ("el estudio del trabajo por, o de parte de aquellos que lo dirigen en lugar de aquellos que lo ejecutan") le correspondió a la "administración científica", cuyo precursor fue Frederick W. Taylor, quien se propuso dar una respuesta a los taponamientos que sufría el proceso de producción de las empresas capitalistas en pleno crecimiento.

Los principios taylorianos no solo tuvieron el propósito de lograr 'el mejor modo de hacer las cosas', fueron todavía más allá, dar respuesta al problema específico de controlar a la fuerza de trabajo. Su concepto de control no enfocaba únicamente la facultad ya reconocida al capital de administrar sujetando a los individuos a un conjunto de reglas sino algo mucho más importante, es decir, lograr hacer cumplir "*la necesidad absoluta [de lograr] la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo.*", que se traducía en quitar al trabajador cualquier posibilidad de diseñar su trabajo y tomar decisiones durante el desempeño del mismo (Braverman, p. 112).

Esta separación de diseño y ejecución, división del trabajo y la consiguiente de los propios trabajadores, tiene claramente efectos degradantes de las capacidades del conjunto de la población trabajadora. En adelante, su participación en el proceso productivo se reduciría a la ejecución de tareas simples, repetitivas y tediosas, situación que no cambia aunque ocurran oleadas de nuevas formas productivas supuestamente enriquecedoras del trabajo, al respecto, dice Braverman "...corrientes a corto plazo, abren el camino para el progreso de algunos obreros en industrias de rápido crecimiento, junto con los cada vez más bajos requerimientos de calificación, característico de los niveles de entrada, donde

grandes masas de obreros entran a trabajar por primera vez en procesos industriales, de oficinas y de mercadeo; enmascarando simplemente dichas corrientes a corto plazo, la tendencia secular hacia el rebajamiento incesante de la clase obrera en su conjunto por debajo de sus condiciones previas de calificación y trabajo" (p. 157).

Esta tesis de la degradación inexorable de la clase obrera fue el blanco de las críticas de varios autores, quienes con sus estudios y sus conclusiones abrieron fuentes alternativas a la explicación de los cambios de las relaciones productivas capitalistas.

Las estrategias manageriales de control

Friedman fue uno de los primeros autores en dar una respuesta distinta al problema del control del proceso de trabajo fuera de la explicación de la estrategia de descalificación, y ha recibido críticas de autores como Littler (1982) y Thompson (1983) por considerar que elaboró una dicotomía simple que no alcanza para trascender el legado bravermaniano y, en consecuencia, explicar la realidad de las relaciones sociales entre capital y trabajo.

En 1990, Friedman emprendió una ampliación de su marco analítico, retomando parte de las críticas recibidas pero sin renunciar a su postura inicial. Así, su análisis parte del supuesto de que la fuerza de trabajo se compra como una mercancía muy particular que puede ser maleable, que puede desempeñarse en labores más allá de lo especificado en el contrato y que puede ser controlada por un "destino frecuentemente hostil" y que, para ello, los managers ponen en práctica dos tipos de estrategias que les permiten mantener su autoridad sobre los trabajadores: el control directo y la autonomía responsable.

Para Friedman era básico poder responder a la pregunta ¿porqué partir de las estrategias manageriales? Su respuesta es que retomar las estrategias manageriales posibilita evitar el determinismo que suele resultar de analizar, como estructuras, elementos como el mercado o la tecnología y, entonces, acercarse al management como conjunto de actores que reaccionan a las presiones del ambiente no precisamente como individuos racionales, coherentes, constantes y seguros del éxito sino como individuos con características peculiares, que reaccionan a las presiones y optan por alternativas estando sujetos a la posibilidad de cometer errores en la toma de decisiones, lo que es posible registrar después de observar los resultados de éstas en el largo plazo; es el caso particular de las decisiones sobre la organización del trabajo.

Su objetivo principal es explicar la organización del trabajo y las relaciones industriales, porque no obstante que las estrategias hacia los mercados y las tecnologías pueden tener consecuencias sobre estos dos aspectos, frecuentemente ambos se ven restringidos por las políticas laborales.

Para ello, Friedman consideró de primordial importancia saber de donde provienen las primeras iniciativas sobre la organización del trabajo, para él era obvio que del management. El management "es un proceso activo" que se refleja en la organización del trabajo, en tanto que los trabajadores, en cambio, aun cuando pueden tener influencia en los cambios de la organización del proceso de trabajo (sobre todo mediante las "prácticas informales") no son los primeros en dar tales alternativas. Y aquí hay un aspecto significativo que pesa en la definición de los roles, la "estructura fundamental de derechos de propiedad en las sociedades capitalistas...significa que aquellos que primeramente tienen un reclamo de posesión de los medios de producción *normalmente* tomarán las primeras iniciativas en la organización de la actividad productiva" (Friedman, 1990, p. 180). Los managers, entonces, continuamente deben poner a trabajar formas que

permitan el ejercicio de su autoridad aun cuando los trabajadores muestren una resistencia activa, aunque halla cambios de tecnología o desafíos en los mercados.

Esas iniciativas dieron forma a dos estrategias de control: la autonomía responsable y el control directo. Con la estrategia de autonomía responsable, “los managers tratan de acentuar el aspecto positivo peculiar de la capacidad del trabajo, su maleabilidad. A los trabajadores se les da responsabilidad, status, supervisión discreta y su lealtad hacia la firma es solicitada animando su coraje en contra de los competidores, mediante lujosas instalaciones deportivas, o cooptando a sus líderes o por otros medios...(y se les trata) como si no estuvieran alienados de su capacidad para el trabajo tratando de convencerlos de que los objetivos de los altos managers son los suyos propios” (p. 178). En la estrategia de control directo, “los managers tratan de reducir a cada trabajador individual su cuota de responsabilidad mediante la supervisión cercana y asentando anticipadamente y en gran detalle las tareas específicas que los trabajadores deben realizar...se (les) trata como si fueran máquinas, asumiendo que pueden ser forzados, por circunstancias financieras o por la supervisión cercana, a renunciar a su control sobre lo que hacen”.

Según Friedman, ambas estrategias tienen contradicciones inherentes que surgen de tener como punto de convergencia el objetivo de controlar mediante el ejercicio de la autoridad a “gente que es esencialmente libre e independiente”. Adicionalmente, no son intercambiables a capricho y cada una por su cuenta genera formas de inflexibilidad “Con un alto grado de Control Directo los managers encontrarán relativamente difícil mover a los trabajadores entre fábricas o para cambiar sus métodos en respuesta a las fallas de las máquinas, los errores en la coordinación, en el cambio de las técnicas o el cambio en la demanda de producto...Con un alto grado de Autonomía Responsable los managers encontrarán difícil despedir trabajadores o reemplazar sus calificaciones e imponer

Control Directo con nueva maquinaria, sin minar la estructura ideológica sobre la que se funda la Autonomía Responsable" (p. 179).

La separación analítica no indica una separación radical entre ambas estrategias o una dicotomía irremplazable; Friedman argumenta que ambas son teorizadas dentro de un modelo dinámico que las considera como un *continuum*, dado que deben indicar la búsqueda de una respuesta adecuada por parte del management a las presiones externas que impone el mercado, así, dice el autor, "Cuando las condiciones competitivas son severas, los altos managers se moverán hacia estrategias tipo *control directo* y buscarán reducir la proporción de trabajadores centrales comparada con los trabajadores periféricos. En condiciones severas del mercado de productos, los altos managers tratarán de reducir costos rápidamente. Esto involucrará el despido de trabajadores, lo que será difícil cuando usan una estrategia tipo *autonomía responsable*. De manera similar, cuando las firmas disfrutan de un alto grado de control monopólico serán capaces de disfrutar el lujo de una alta proporción de trabajadores centrales y perseguirán el uso de estrategias tipo *autonomía responsable*." (p. 203). Hasta aquí, con esta acotación que busca responder a la crítica sobre la simpleza de su planteo, están expuestas las propuestas básicas del trabajo de Friedman.

Tres estrategias de control

Otro de los autores que trascendió la propuesta bravermaniana de la descalificación fue Edwards (1979). Su trabajo concentra los resultados de una gran investigación en la historia de pequeñas y grandes empresas de Estados Unidos. Esto le permitió, primero, identificar etapas en el desarrollo capitalista en las que domina un cierto tipo de control ("definido como la habilidad del capitalista y/o los managers de obtener la conducta de trabajo deseada de los trabajadores"), segundo, concluir que en cada nueva etapa surge un nuevo tipo o una nueva

estrategia de control debido a la imposibilidad de controlar los impulsos de resistencia de los trabajadores (que manifiestan las relaciones de conflicto entre trabajadores y capitalistas) en la etapa anterior y, tercero derivado del punto anterior, recuperar, así sea de manera limitada en tanto considera la resistencia mera reacción a las iniciativas manageriales, el potencial de los trabajadores para encontrar los nuevos espacios para la resistencia.

Para Edwards el conflicto en el proceso de trabajo es producto de circunstancias históricas bien definidas. En el contexto del modo capitalista de producción la lógica de acumulación que guía el desempeño en la producción conjugada con un conjunto de factores—como la competencia entre los propios capitalistas o la fuerza y velocidad del cambio tecnológico, entre otros—que pueden dotarla de naturaleza y forma, puede a su vez, señalar las características del conflicto que también puede cambiar según el comportamiento de los actores y los factores que los afectan. Así, para Edwards “El conflicto en el trabajo, entonces, debe entenderse como un producto de estrategias o voluntades de los combatientes y condiciones definidas no completamente dentro del entendimiento de trabajadores o capitalistas.” (p. 10 trad). Pero, aunque se tomen en cuenta esos factores, aun quedan abiertas zonas de indefinición hacia el proceso de trabajo que tratan de cubrir los actores para su causa, estas zonas de indefinición se convierten en espacios para el conflicto, esto es evidente en las grandes corporaciones en las que las restricciones externas son muy reducidas. Aquí, dice Edwards, el asunto clave es: ¿cómo debe organizarse el trabajo? Asunto que, como una facultad, se abroga el capitalista pero que causa la resistencia de los trabajadores, por ello, agrega:

El proceso de trabajo deviene en arena de conflicto de clase y el lugar de trabajo un terreno en disputa. Enfrentado a su resistencia crónica a su esfuerzo para impulsar la producción, los patrones a lo largo de los años han intentado resolver el asunto

mediante la reorganización del proceso de trabajo en sí mismo, ciertamente revolucionándolo. Su objetivo sigue siendo la ganancia; sus estrategias apuntan a establecer estructuras de control en el trabajo. Esto es, los capitalistas han intentado organizar la producción de tal forma que sean minimizadas las oportunidades de resistencia y aun más alterar las percepciones de los trabajadores de la conveniencia de la oposición. El trabajo ha sido organizado, entonces, para contener el conflicto. En este esfuerzo los patrones algunas veces han tenido éxito.(p 10 trad)

El control es un elemento estratégico, al que define como “la habilidad del capitalista y/o los managers de obtener la conducta de trabajo deseada de los trabajadores”, diferente de la coordinación, que se usa para hacer funcionar las formas de realizar el trabajo, debido a que aquel se utiliza para “organizar, formar y afectar las habilidades del trabajador”. En la producción capitalista por lo anterior y además porque la coordinación se da de arriba (del capitalista) hacia abajo (a los trabajadores) “es más apropiado hablar de control que de coordinación, aunque claro, el control es un medio de coordinación”. Para Edwards, entonces, “el *sistema de control* (en otras palabras, las relaciones sociales de producción dentro de la firma) se piensa como una forma en la cual se coordinan tres elementos:

1. La dirección, o un mecanismo o método por el cual el patrón dirige tareas de trabajo, especificando qué se necesita hacer, en qué orden, con qué grado de precisión y en qué periodo de tiempo.
 2. Evaluación, o un procedimiento mediante el que el patrón supervisa y evalúa para corregir errores u otras fallas en la producción, para evaluar el desempeño de cada trabajador y para identificar a los trabajadores o grupos que no están desempeñando sus tareas adecuadamente.
 3. La disciplina, o un aparato que el patrón usa para disciplinar y recompensar a los trabajadores, en orden de extraer la cooperación y reforzar el compromiso con la dirección capitalista del proceso de trabajo.”
-

Su tipología del control, en sus propias palabras “encarna el patrón de evolución histórica y el arreglo de métodos contemporáneos de organización del trabajo...cada forma de control corresponde a una fase definida en el desarrollo de las firmas más representativas o más importantes...”. El control simple, el control técnico y el control burocrático han sido estrategias utilizadas por directivos y empresarios y señalan una sucesión que marca la superioridad de uno sobre el anterior; no obstante, a su vez, el autor se cuida mucho de afirmar que se pueda hacer tabla rasa del despliegue de esos sistemas, es decir, de la homogeneidad de su difusión entre las empresas pequeñas y las grandes corporaciones entre las que existen, por supuesto, desarrollos desiguales por lo que es posible encontrarlos en convivencia, “la producción capitalista se ha desarrollado de forma dispareja, con algunos sectores que empujan fuerte para que avancen otros sectores, y cada tipo de control representa una método alternativo de organizar el trabajo; en tanto que el desarrollo disparejo produce circunstancias dispares, los métodos alternativos coexisten.” (p. 12 trad).

El control simple es característico de la industria del siglo XIX cuando la mayoría de los negocios eran pequeños y estaban atados a la disciplina cerrada del mercado de productos, tenían pocos recursos e imaginación para invertir en la creación de estructuras manageriales sofisticadas, así, un inversionista rodeado de un pequeño grupo de managers gobernaban cada empresa: intervenían en los procesos de trabajo, animaban y/o intimidaban a los trabajadores, los despedían y recompensaban y/o favorecían a los más leales actuando de manera despótica o generosa, según conviniera, aunque lo más frecuente era que los trabajadores fueran tratados arbitrariamente. Este tipo de control sigue existiendo en los pequeños negocios (p. 12 trad.).

El control técnico surge cuando la concentración de recursos económicos hace necesario mayor control, en las empresas aumenta la escala de la producción y la complejidad de los productos lo que trae como consecuencia una mayor necesidad de coordinación, el control simple encuentra una frontera irrebachable bajo estas condiciones y declina. El aumento de la contratación de números mucho mayores de trabajadores provocó que se ampliara la distancia entre estos y los capitalistas y el espacio remanente se comenzó a llenar con más capataces y supervisores, aumentaron los roces de estos con los trabajadores (y aun con sus jefes) pues cada grupo buscaba hacerse del control de la producción, pero además y de mayor importancia, la maquinaria marcó los ritmos y la dirección del proceso de trabajo.

En las grandes corporaciones los managers fueron relevados de sus tareas de corto plazo y usaron su experiencia y aprendizaje para lograr un mayor y mejor control de las operaciones de producción: En este periodo los trabajadores pugnaron por librarse de los ritmos impuestos y las reglas arbitrarias con cierto éxito pero la aplicación del control técnico no se quedó bajo los techos de las fábricas "Los pasos iniciales tomados por las grandes empresas -capitalismo de bienestar, administración científica y sindicatos de empresa- constituyeron experimentos, juicios con errores inherentes muy serios, sin embargo, fueron experiencias útiles de aprendizaje." (p. 12 trad) Todo este conjunto constituyó una especie diferente de planeación que permitió al capital asegurar sus ganancias de largo plazo.

Las grandes corporaciones se organizaron cada vez más formalmente lo que dio la pauta para crear formas estructurales de control: por una parte, estaban aquellas propias del control técnico que debían encajar en la estructura física del proceso de trabajo y, por otra parte, aquellas formas que encajaban en la estructura social produciendo control burocrático, ambos tipos cobraron mayor institucionalidad y se hicieron menos visibles tanto para los trabajadores de cuello

azul como para aquellos de 'los estratos intermedios'. De esta manera, dice Edwards, "Por un tiempo, los patrones tuvieron lo mejor de dos mundos. Dentro de la firma, el control técnico cambió la ola de conflicto en su favor, reduciendo a los trabajadores a sirvientes de la máquina; externamente, el sistema reforzó las manos de los patrones expandiendo el número potencial de trabajadores sustitutos." (p. 13 trad.)

Pero al igual que el control técnico superó al control simple, surgió un nuevo tipo de control característico también de las grandes firmas y que mejora al anterior: el control burocrático, cuya fortaleza "reside en el principio de encajar el control en la estructura social o en las relaciones sociales del lugar de trabajo.", su característica definitoria "es la institucionalización del poder jerárquico" que sirve para aplicar medidas de control tanto a los trabajadores de producción como a los que no lo son, sometiendo a todos a los principios o a "la política de la empresa", e introduciendo la evaluación de los puestos mediante una descripción detallada de las tareas de cada trabajador de acuerdo con un conjunto definido de reglas impersonales y procedimientos objetivos.

Así, en el planteamiento de Edwards cada nuevo tipo de control es más eficiente en la contención del conflicto; el control burocrático sería la forma más sofisticada y amplia de control de las varias categorías de trabajadores.

El consenso en la producción

Esta exposición no sería completa sin dar los elementos que dan forma a la teoría de Burawoy acerca del consenso. Aunque esta tesis no fue planteada explícitamente como una estrategia de control managerial hace referencia a un hecho incontestable existente en las relaciones de producción: la participación voluntaria de los trabajadores.

Aunque Burawoy partió de los análisis de Marx para efectuar su propia tarea de redefinición del proceso productivo logró hacer evidentes sus deficiencias al atribuir a factores ideológicos la desmovilización obrera y la falta de conciencia de clase. Para Burawoy, los trabajadores encuentran una retribución subjetiva en la participación en juegos competitivos estructurados por los propios trabajadores pero que cuentan con la aquiescencia, cooperación y supervisión de los managers. Dice Burawoy "Es necesario explicar no sólo por qué los trabajadores no actúan conforme a una serie de intereses que se les atribuyen, sino por qué tratan de favorecer otros distintos. En consecuencia, el proceso productivo debe entenderse desde el punto de vista de la conjunción concreta de coacción y consentimiento que induce a los trabajadores a colaborar en la búsqueda del beneficio" (p. 53). Aquella retribución surge precisamente de hallar en el cumplimiento de reglas informales y prácticas que tienen por resultado la creación de espacios y tiempos "propios", es decir, ofrece un sentido subjetivo de autonomía, no obstante que cada trabajador depende del desempeño de otros para alcanzar sus propias metas.

Esta dependencia es el punto central para explicar por qué los juegos auxilian en el traslado del conflicto entre trabajadores y managers a las propias relaciones entre trabajadores. Dado que los juegos son competitivos y todos los participantes se obligan a cumplir las reglas, se supone que el desempeño debería estar al parejo entre cada uno de ellos, sin embargo, no todos los trabajadores se fijan los mismos objetivos respecto a la sobretasa que están dispuestos a ofrecer: unos se conformarán con sobrepasar su producción en 25% y otros en no menos del 40%, como esto sucede todo el tiempo ocurren desequilibrios que provocan conflictos entre unos y otros trabajadores porque las metas de unos son obstaculizadas por otros. En esta dinámica intra-trabajadores se diluye el conflicto con la dirección de las empresas, "los conflictos jerárquicos" se desvían hacia "conflictos laterales"; significa que el capital ha logrado la internalización del individualismo competitivo, y que refuerza mediante dos mecanismos: los mercados internos de trabajo que deciden la configuración de los sistemas de

promoción, la distribución de puestos y la escala de salarios; el segundo es la organización política interna, fundada en la negociación colectiva que es otra forma de institucionalizar el conflicto.

El control tiene como fuentes, por una parte, la coacción de parte de la dirección en el establecimiento de metas mínimas de producción y también por la propia "supervisión" del juego, pero, más importante, por la iniciativa del trabajador para decidir participar en el, lo que implica la búsqueda de reconocimiento subjetivo, es decir, la participación se ubica en "la esfera general de las relaciones humanas" donde los trabajadores que disfrutan de mayor prestigio son aquellos que producen y seguirán produciendo a la tasa de 140%, como explica Burawoy "el hecho de que Roy y yo (y prácticamente cualquiera que hubiera entrado por primera vez en un taller mecánico) tardáramos varios meses en obtener primas explica el valor y el prestigio que acompañan al éxito en el juego. Como pronto advertimos Roy y yo, *para ser alguien en el taller tendríamos que ser capaces de hacerla*. Mientras no lo hiciéramos estaríamos apartados de la vida del taller, y no se nos apreciaría ni se nos tomaría en serio." . Esta es la configuración de los elementos del auto-control de Burawoy, que, aun con limitaciones, marca el punto de inflexión respecto a la teoría marxista que bajo su concepción esencialista del sujeto y su énfasis en las contradicciones del capitalismo, deja sin teorizar los elementos subjetivos que permiten "la reproducción/transformación de las relaciones sociales, incluyendo las relaciones en el punto de la producción" (Knights y Willmott, 1990, p. 537)

b) El control del proceso de trabajo estrategia, contingencia o lógica

Un punto aparte de la discusión acerca de las estrategias de control del proceso de trabajo expuestas por los autores que consideramos arriba y de su precisión en la descripción de sus contenidos, lo constituye el problema del papel que tales

estrategias juegan para la obtención de ganancias, la eficiencia productiva y para la propia existencia de las empresas.

Las estrategias de control se han presentado como si fueran el punto central mediante el cual se puede lograr la ganancia; este supuesto ha recibido numerosas críticas porque, ciertamente, no hay un único proceso mediante el cual el capital puede lograrla, la producción es más bien uno de los eslabones necesarios para conseguirla, por este motivo, darle la mayor importancia al diseño y la operación del control pierde mucho sentido. La discusión más bien parece moverse hacia otros ámbitos: la necesidad de reconocer que el capital precisa establecer el control (que implica jerarquía dada la propia discreción del trabajador) para lograr los objetivos de ganancia y eficiencia, pero que las estrategias manageriales no empiezan ni terminan con el control del proceso de trabajo y que incluso cabe la posibilidad de que no haya definición sobre la estrategia del management respecto de los asuntos del control del trabajo y las relaciones industriales (Hyman, 1987); que no hay un "one best way" para la hechura de las estrategias manageriales, es decir, que no se puede hablar de racionalidad total del management sino que hay niveles de racionalidad que varían según las situaciones y; que es necesario preocuparse por ubicar los niveles o dimensiones del control y sus restricciones (Thompson, 1989; Littler, 1990) tres asuntos que trato enseguida.

Para Thompson (1989), el capital no tiene opción entre establecer el control para obtener ganancia o para organizar eficientemente la producción, ganancia y eficiencia no son un *continuum*, porque para lograr la primera no hay una forma precisa de establecer bajo qué circunstancias es mejor una forma de control u otra, dice el autor "Nadie ha demostrado convincentemente que una forma de control es necesaria o inevitable para que el capitalismo funcione exitosamente. Ni tampoco la subordinación real del trabajo ha sido identificada con un incremento de la autoridad directa" (p. 151). En todo caso, lo claro es que el capital dispone de una

“variedad de técnicas y estructuras” y no tiene sentido contraponer las diferentes tipologías del control, no obstante, ese conjunto refleja la tensión fundamental del management: lograr el control de las actividades y, al mismo tiempo, un grado de complicidad voluntaria. La tarea será más bien la identificación “de las variadas dimensiones del control, las diferentes combinaciones de prácticas y las condiciones que influyen su uso” (p. 229) y así poder entender, en consecuencia, cómo se logra el consentimiento subjetivo.

Estas apreciaciones de Thompson se ligan con su consideración de que tanto las reglas impuestas por el control como el consenso que se pueda lograr, se pueden romper. La centralidad dada al control como un cuerpo estratégico homogéneo pierde terreno. Y en este punto hay coincidencias evidentes con los trabajos de Hyman, aunque este es más radical en su posición, y Littler.

Para Hyman existen fuertes problemas de coherencia en el management general de la empresa y esto, particularmente, se refleja fuertemente en el manejo de los problemas de relaciones laborales y relaciones industriales señaladas por ambigüedades. Estas en el proceso estratégico “significan que las implicaciones de la estrategia de relaciones laborales son asimismo inciertas, provisionales y complejas. Subrayando tanto la carencia potencial de integración entre niveles de intervención y en el impacto de la división managerial interna está la contradicción subrayada en el control capitalista sobre el trabajo”(p. 25 trad). El resultado entonces depende mucho de que tan bien se pueda manejar la aplicación de coerción y estructuración del consenso para lograr el control de un proceso que en sí mismo es contradictorio. A esto habría que sumar la falta de preocupación por el problema del control y de las relaciones laborales, registrada por Hyman, a juzgar por la poca difusión que tiene en la literatura sobre estrategia de negocios “Se puede encontrar discusión extensa sobre desarrollo del producto, diseño de la manufactura, compras, control de existencias, marketing, finanzas; pero la

interconexión de tales funciones con las relaciones capital-trabajo es sistemáticamente ignorada...los 'científicos' del management típicamente carecen del aparato conceptual y teórico para enfrentar las dimensiones políticas de las relaciones sociales de la producción: las políticas internas del management, los vínculos entre capital y Estado, el conflicto estructural inherente en el proceso de trabajo mismo" (p.8, trad.).

El control sobre el trabajo queda pues reducido a una posición contingente debido a los siguientes factores: la falta de integración interna del management, la limitada preocupación manifestada hacia las relaciones industriales y a las políticas de personal en la estructura managerial y en los procesos de toma de decisiones, a la subdesarrollada especialización en estas funciones (especialmente en las pequeñas empresas), la falta de status de los especialistas en estas funciones y su baja influencia por lo que no participan de los foros donde se hace política de la empresa, y si lo hacen, es solo como facilitadores para la aplicación de políticas, como apagafuegos o como estrategias de papel.

El problema con esta posición de Hyman es que cualquiera puede concluir que el control del trabajo no implica ninguna estrategia, pero el autor finalmente no logra desprenderse del concepto aunque lo critica, dice "El papel contradictorio del management en tanto coordinador de una operación productiva compleja y frecuentemente desconcertante, y simultáneamente un vehículo de disciplina y disrupción, es casi inevitablemente reflejado en contradicciones consecuentes entre y dentro de las especialidades del management. Sólo si se reconoce esto es significativamente posible investigar la naturaleza, dinámica y precondiciones *de la estrategia* del management en las relaciones industriales" (las cursivas no aparecen en el original).

Por su parte, Littler (1990) apoya aquellas consideraciones basadas en estudios empíricos que coinciden en tratar al management como un conjunto de operadores que actúan en base de una "racionalidad limitada o con una mentalidad de bombero: esto es, que el management está más preocupado por lidiar con las crisis cotidianas que con las de largo plazo, las de la planeación estratégica" (p. 51). Entonces, no es posible asegurar que una estrategia de control surja de un tratamiento consciente e informado, lo que sí se ha encontrado es que existe una laguna entre la estrategia y los resultados lo que, como un problema, se puede registrar precisamente porque la relación entre estos es "relativamente directa" y discernible del éxito alcanzado. No obstante, no se puede asegurar tampoco que exista una falta total de coherencia y conciencia del management respecto al control, en todo caso, eso se tendría que documentar con los casos estudiados, y el tiempo.

Littler sostiene el planteamiento de Child, de que no es posible inferir "una intención estratégica de una forma particular de organización del trabajo" porque esta puede depender "en el punto de la producción" no de un proceso decisorio de alto perfil, sino de las "decisiones de supervisores, de las prácticas de grupos informales, de los resultados de una lucha entre trabajadores y management.", todas prácticas emergentes (p. 52). A nivel de hipótesis, para Littler, se puede decir que todos los sistemas de control decaen "[porque] están sujetos a la reducción de su eficacia en el logro del esfuerzo y el compromiso del trabajador debido a los aspectos contradictorios del proceso de trabajo" (p. 52). Pero, además de lo anterior, es necesario tener en cuenta que el management no es un cuerpo totalmente integrado, monolítico. El management es un conjunto de grupos en competencia formado por profesionales expertos en alguna actividad particular misma que pueden llegar a considerar de la mayor importancia; lo que puede evitar su total disgregación es que están sujetos, no obstante, a una estructura

guiada por el imperativo de la acumulación por lo que no están atados a “la última manía o moda managerial”.

El punto de coincidencia entre los tres autores lo constituye el hecho de que el control del proceso de trabajo no es “el problema central del management capitalista” aunque sea un problema estratégico. En este sentido, Thompson plantea que las explicaciones tienen más bien que ver con niveles de análisis. Para este autor ningún teórico del proceso de trabajo considera que el control sea un fin en sí mismo, no obstante, sí es preciso reconocer, como lo hace P. K. Edwards en “*Conflict at work...*”, que “Aun cuando las firmas no persiguen activamente una política de control, siguen requiriendo un conjunto de arreglos dentro del proceso de producción que les asegure que el plusvalor seguirá siendo producido”. El capital en la búsqueda de resultados pone en marcha una serie de estrategias, algunas pueden ser dirigidas a mejorar la calidad, abrir nuevos mercados o encontrar nuevas formas de control financiero todas ellas en algún punto coinciden con aquellas que buscan actuar sobre el trabajo dado que este sigue siendo el medio de alcanzar metas. Dice Thompson, “En la crítica del énfasis sobre el control, una confusión básica se hace entre *metas* de las firmas y los managers, y los medios de alcanzarlas. El control rara vez es relevante para las primeras, pero es esencial para los segundos” (p. 234).

Por lo tanto, como una forma de dar cause al análisis, Thompson asegura también que ni las aportaciones de Braverman ni de otros teóricos que han tratado asuntos de “calificaciones o el control constituyen *la* teoría del proceso de trabajo”. Como dije antes, su idea es que se debe trabajar a diferentes niveles de análisis, y las dinámicas del proceso de trabajo capitalista son un buen punto de arranque. Su propuesta surge de cuatro consideraciones:

- 1.- Que el proceso de trabajo genera plusvalor que como parte central de la experiencia de los hombres y la reproducción de la economía, la relación
-

capital-trabajo se privilegia como foco de análisis. Así, se privilegia *para* el análisis de la producción no *sobre* otra forma de la esfera de análisis (lo que constituye una problema de partida del propio investigador).

2.- Que hay una lógica de acumulación que fuerza al capital a revolucionar el proceso de producción, pero esa lógica no determina los impactos sobre cualquier característica específica del proceso de trabajo, como el uso de las calificaciones, por lo asienta límites al uso de las capacidades creativas de los trabajadores y limita los intentos para imponer relaciones jerárquicas.

3.- Que hay un imperativo de control, lo que se sigue de lo anterior, debido a que los mecanismos del mercado no pueden regular el proceso de trabajo. No obstante, este imperativo no dice nada acerca de la naturaleza o nivel de los mecanismos de control, ni tampoco se liga necesariamente con la estrategia del management.

4.- Que las relaciones sociales entre trabajo y capital se basan en un "antagonismo estructurado". La explotación, la lucha por transformar fuerza de trabajo en trabajo, el requerimiento del capital por la búsqueda del control sobre las condiciones del trabajo y maximización de su parte en el intercambio del esfuerzo, crean formas de conflicto y resistencia, que no pueden tratarse solo con dosis variadas de control o coerción sino también tratando de lograr la cooperación voluntaria y el consenso.

Bajo estas premisas, Thompson critica la posición que considera lógica la subordinación real del trabajo al objetivo de la valorización porque no especifica las características de esa lógica y porque, además, considera las acciones manageriales y su estrategia como una ley de hierro; a esta posición opone una visión que "trata de integrar la diversidad, las contradicciones y la incertidumbre" (p, 234).

Por su parte, Littler y Hyman coinciden en que el proceso de trabajo es solo una parte del circuito completo del capital. Littler y Salaman, por ejemplo, argumentan que "mientras que el proceso de producción resulta en un flujo de ingreso hacia la empresa industrial, esto no excluye fuentes alternativas de ingreso que jueguen un papel mayor o aun dominante: estas incluyen la especulación con moneda, las adquisiciones acumulativas y el desmonte de bienes, la especulación mercantil y las varias manipulaciones del crédito" (Littler, p, 53). Pero esto no abre una separación en la práctica entre el proceso productivo y las actividades financieras, lo que resulta claro es, más bien, que la producción del plusvalor tiene que realizarse y esto implica en los casos de ciertas firmas, industrias o durante ciertos periodos que las finanzas pueden ser de la mayor importancia (*ibid*, p. 53).

Para Hyman el proceso de trabajo capitalista es contradictorio pero está guiado por la necesidad del capital de mantener la acumulación. No obstante, cumplir este objetivo no precisa únicamente de mecanismos de control de la fuerza de trabajo. Para el autor "Las diversas actividades que se fragmentan por la división capitalista del trabajo deben reintegrarse; las diferentes fases del ciclo de producción deben coordinarse; la apropiación de las máquinas por los varios operarios deben procurarse y mantenerse en un orden laboral; materiales y componentes deben estar disponibles en el tiempo y lugar correctos; los productos terminados deben despacharse." (Hyman, p. 10 trad.). Claramente esto no se cumple solo en el momento de la producción ni implica exclusivamente las prácticas laborales del management y el control de la fuerza de trabajo. Por lo que para Hyman "El proceso de trabajo no representa el circuito completo del capital, no proporciona una explicación suficiente de la producción, realización y acumulación de plusvalor" (*idem*).

III. Los espacios de observación del control del proceso de trabajo

En los apartados anteriores se observa un amplio abanico de diferencias en torno al porqué el capitalista tiene que controlar el proceso de trabajo y las diversas formas de control que proponen. Estas discusiones de los teóricos del proceso de trabajo pueden completarse retomando la sugerencia de Edwards (1979) y Hyman (1981) de los niveles de realidad que constituyen el objeto de estudio. En este sentido, también hay diferencias sustanciales entre los autores; para unos es más importante la tecnología, para otros la organización del trabajo, otros tienen mayor interés en los mercados internos de trabajo y algunos proponen intentan sobrevalorar la cultura y la subjetividad. A continuación me propongo exponer las dimensiones que más comúnmente presentan los analistas de esta corriente de pensamiento con el afán de señalar la importancia de cada una de ellas en los análisis empíricos, como el presente. Aquí es pertinente hacer una aclaración importante, la tecnología aparece en primer lugar como elemento de análisis del caso, no obstante, no hago un análisis de sus impactos en el proceso de trabajo de los sobrecargos porque su papel, hasta donde las evidencias lo indican, es poco relevante como elemento duro y objetivo de su determinación, por supuesto, esto deja una pregunta abierta y un campo de exploración para su tratamiento como elemento simbólico. Dudé en incluirlo en este apartado por esas razones, pero consideré adecuado dejarlo porque en el desarrollo del capítulo 5 (que se refiere al caso particular) se puede deducir con meridiana claridad su importancia.

1.- La tecnología.

Sin lugar a dudas, la literatura sobre la tecnología es abundante. La economía y la sociología en este campo han aportado reflexiones interesantes que aluden por lo menos a las problemáticas siguientes: cambio tecnológico, difusión de la

tecnología, investigación y desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología y los actores laborales y políticos que intervienen respectivamente en esos campos.

Además de estas problemáticas, que por cierto han recibido atención diferenciada en las disciplinas sociales, hay una de interés particular que se relaciona con los impactos que tiene la tecnología en el control del proceso de trabajo. De las reflexiones de las relaciones entre tecnología, control y poder, que datan en esta orientación desde Marx, resaltan las que a continuación se presentan.

Raniero Panzieri, quien plantea que hay un uso capitalista de la tecnología animado y orientado por la desarticulación política de la clase obrera. Para Braverman, la tecnología desempeña un papel fundamental en la organización capitalista del trabajo, propone que las innovaciones tecnológicas tienden a descalificar y degradar el trabajo. Si bien acepta que también puede recalificar, este sería un impacto dirigido a un reducido número de trabajadores en contraposición a la masa de obreros que verán degradado su trabajo.

Desde otra perspectiva, Seligman (1996) sostiene que la tecnología moderna des-socializa al trabajador, lo aleja de sus compañeros y lo aísla. Asimismo en una posición similar, Friedman (1994) plantea que la utilización tayloriana de la tecnología obstaculiza los poderes de cooperación, trabajo en equipo y solidaridad. En una visión semejante a las expuestas, pero con un matiz que es necesario resaltar, se encuentra la postura de Grzyb (1995) quien propone que la introducción de tecnología en los procesos de trabajo afecta la formación de grupos informales y la cultura del trabajo. El management por medio de la tecnología descolectiviza al trabajo pero para un mejor aprovechamiento de la primera requiere recolectivizarlo y esto se realiza a través de la creación de la cultura del trabajo.

En la asociación de tecnología y poder circunscrito al proceso de trabajo se encuentra una visión generalizada de que la tecnología es utilizada, o por lo menos tiene esta potencialidad, para controlar el comportamiento laboral de los trabajadores en el piso de fábrica. Hyman (1981) señala que en el marxismo la posición más extendida radica en señalar que “la mecanización y los efectos asociados a ella han sido diseñados típicamente para desplazar al trabajo escaso y caro con un sustancial control sobre el proceso de trabajo” (Hyman, p. 4)

La idea básica de estas reflexiones es que la ofensiva del capital en contra de los trabajadores se impulsa a partir de la tecnología. En este sentido, existe un determinismo tecnológico desde el que se explica el comportamiento laboral de los trabajadores, es decir, el poder. Hay también tesis en desacuerdo con aquellas de la ofensiva tecnológica, Hyman plantea que no hay evidencias en Inglaterra que soporten esas tesis, además de que los actores empresariales no actúan conforme a estrategias en términos de coherencia y consecución de objetivos de largo plazo claros y precisos. Asimismo, el cambio tecnológico no puede reducirse a una simple opción de control también puede orientarse por la mejora de la calidad del producto y la estandarización de los asuntos de administración del trabajo.

En concreto, la tecnología no puede aislarse de sus contextos sociales y políticos, por tanto no hay una mejor tecnología para el éxito capitalista, ni mucho menos que contenga poderes inherentes de poder. Sin embargo, uno u otro planteamiento nos indica que el nivel tecnológico no puede pasarse por alto en el análisis del proceso de trabajo. Su relevancia esta determinada por la situación en cada uno de los procesos de trabajo, en el caso de las sobrecargos es necesario reconstruir las innovaciones tecnológicas y sus impactos laborales pero esto no puede conducir a suscribir la jerarquía de la tecnología sobre otros niveles del proceso de trabajo, como tampoco sostener a priori cualquiera de las tesis expuestas.

2.- *La organización del trabajo*

En la tradición del análisis del control del proceso de trabajo hay una dimensión relevante e inseparable, la organización del mismo.

Un punto de partida, más o menos consensual, es la administración científica del trabajo sobre todo la vertiente conocida como taylorismo. Es especialmente Braverman quien presta un interés relevante a la organización taylorista del trabajo en el capital monopolista. Antes de exponer la versión bravermaniana presento algunos de los elementos fundamentales del taylorismo.

El taylorismo no es una ciencia general del trabajo, ni tampoco es exclusivamente un método de dirección. Es un conjunto de prácticas organizativas que orientan el diseño y ejecución del trabajo no solo en búsqueda de la eficiencia del trabajador y de los medios de producción sino también en la dominación de los trabajadores. En la perspectiva taylorista se puede identificar un núcleo de elementos constitutivos, tales como:

- 1.- Fragmentación y especialización de tareas
 - 2.- Separación entre quienes ejecutan y quienes diseñan el trabajo
 - 3.- Medición de tiempos y movimientos
 - 4.- Toma de decisiones jerarquizada
 - 5.- Control de la fuerza de trabajo a través de capataces
 - 6.- Productividad que depende de la fragmentación del trabajo
 - 7.- Salario diferencial por piezas
 - 8.- Sistema moderno de costes
 - 9.- Instrucciones detalladas
 - 10.- Selección de los trabajadores
-

El taylorismo ha suscitado una diversidad de análisis en cuanto a su implantación, difusión, vigencia e impactos en la fuerza de trabajo. También dentro de la administración científica del trabajo se incluye la organización fordista de la producción capitalista, que circunscrita al proceso de trabajo presenta las características siguientes:

- 1.- Normalización del producto y de la materia prima
- 2.- Intercamviabilidad de las piezas
- 3.- Progresión ordenada de la mercancía a través de la fábrica
- 4.- Subdivisión de tareas y su adjudicación a puestos fijos a lo largo de la cadena
- 5.- Productividad asociada al ritmo de la cadena
- 6.- Utilización de máquinas especializadas o rígidas en una sola operación que propicia una mayor especialización de la fuerza de trabajo.
- 7.- Exigencia de un incremento de capataces en las funciones de coordinación de la producción y en el control de la fuerza de trabajo, que se agrega al sometimiento de los trabajadores al ritmo de la cadena de montaje.
- 8.- Una nueva forma salarial expresada en el "five dollar day".
- 9.- Sistema de control social a partir del departamento de sociología quien se encargaba de vigilar a los trabajadores en su reproducción social.

Braverman motivó la discusión sobre la administración científica del trabajo desde el ángulo del poder. Este autor puso mayor énfasis en el análisis del taylorismo que en ese momento se concebía como una panacea para la industrialización de los países, si bien había críticas desde la sociología industrial y organizacional con esa forma de organización del trabajo estas no representaban una ruptura con sus principios básicos.

Para Braverman las innovaciones tecnológicas y organizacionales son ofensivas del capital para descalificar y degradar el trabajo. Aunque este autor no pudo observar las nuevas formas de organización del trabajo, su razonamiento no hubiese cambiado demasiado. En síntesis, el taylorismo fue una de las estrategias del capital para ganar terreno en la distribución del poder en la organización social del trabajo.

Para Burawoy (1989), otro de los autores clásicos del debate, el análisis de los cambios productivos de una empresa en el largo plazo es fundamental para entender el control del comportamiento de los trabajadores, en este caso por la vía consensual. Este autor analiza superficialmente la tecnología y los sistemas a destajo en la fábrica de Allied Corporation, poniendo mayor interés en la organización informal de los trabajadores en el proceso productivo. La organización del trabajo se interpreta como un juego en el que los trabajadores intentan alcanzar niveles de producción altos para obtener compensaciones salariales por encima de las mínimas aceptadas formalmente (Burawoy, p. 76).

Para este autor, los cambios tecnológicos y organizativos no conducen a reforzar "las tesis de la intensificación del proceso productivo o del aumento del control de la dirección en virtud de la separación de gestión y ejecución. Al contrario, puede observarse una ampliación del ámbito de la organización autónoma de los trabajadores en la realización de sus tareas habituales." (Burawoy, p. 99).

Burawoy tuvo el mérito de centrar su análisis en los actores productivos, lo que le permitió reconstruir el despliegue de la fuerza de trabajo en las propias formas de control en las que se encuentran insertos.

También P.K. Edwards (1986) asume un punto similar al rechazar las visiones que le adjudican un comportamiento pasivo o reactivo a la fuerza de trabajo. Para este autor, los trabajadores "no se limitan a reaccionar a iniciativas de lo alto, sino que pueden representar un papel en la elaboración de reglas que rigen en el proceso de trabajo" (Edwards, p. 71).

La organización del trabajo no se construye a partir de la existencia de reglas formales que con precisión marquen los niveles de rendimiento de la fuerza de trabajo. Al contrario, en la práctica se constituyen acuerdos informales entre trabajadores que guían su comportamiento laboral y se convierten en recursos de poder que se utilizan en la negociación del esfuerzo. Pero la informalidad no es una característica exclusiva de los trabajadores también el management establece reglas informales con los trabajadores.

El diseño organizacional encaminado en la regulación del funcionamiento de la organización y del comportamiento de sus miembros es uno de los medios más eficaces para asegurar el control de los trabajadores (Castillo, 1990). El management al establecer la necesaria coordinación de las distintas actividades de la organización (adaptación mutua, supervisión directa y normalización -de procesos, de resultados y habilidades), va conformando cada uno de los componentes de la estructura organizacional: junto al diseño y distribución de tareas. Este conjunto de actividades del management se dirige no solo a la consecución de los objetivos de la empresa, sino de manera especial, a buscar estricta canalización productiva del individuo trabajador (Castillo, *op cit*).

Es interesante esta doble postura de la organización del trabajo, como orientadora a la búsqueda de eficiencia productiva y a la dominación de los trabajadores. De esta forma, se rompe con las posiciones dominantes en las teorías del management que concebían el diseño organizacional desde una visión

estrictamente técnica y, por otro lado, también se supera el presupuesto que subyace en los análisis marxistas de que la división del trabajo en los procesos productivos se impulsa para crear condiciones renovadas para la dominación del capital sobre el trabajo (Hyman, 1987, p.13 trad).

3. Los mercados internos de trabajo

En las discusiones teóricas sobre mercados de trabajo, las perspectivas de los MIT ocupan un lugar especial al criticar las teorías neoclásicas y del capital humano, en síntesis reaccionan en contra de las concepciones de mercados de trabajo integrados y en armonía. Clark Kerr es uno de los impulsores de los MIT que propone la tesis de la balcanización que posteriormente continuará con las concepciones de mercados duales y mercados segmentados (Kerr, 1977).

En las teorías radicales de los mercados internos de trabajo subyace la concepción de que estos tienen funciones de poder y dominación porque al ser producto de la lucha de clases se convierten en formas de control empresarial sobre los trabajadores. La constitución de mercados internos de trabajo es una estrategia del management para dominar a los trabajadores, dividirlos y enfrentarlos, así como de reducir los niveles de calificación.

De las corrientes institucionalistas de los MIT, destacan las propuestas de Kerr y de Piore. Para los primeros autores, los MIT son construcciones institucionales que provienen de las preferencias de los trabajadores y de los empresarios, así como de las acciones gubernamentales. De tal forma que los MIT no son entidades armónicas e integradas porque los actores laborales gozan de diferentes oportunidades; en el caso de los trabajadores estos no tienen las mismas oportunidades de ingreso, movilidad y salida de los MIT, ya que esto depende de normas fijadas institucionalmente.

También resaltan los estudios de Doehringer y Piore (1971) quienes conciben al MIT dividido en dos estratos: uno primario alto que se caracteriza por altas tasas de rotación, posibilidades de ascenso, potencialidades creativas, nivel salarial y calificación elevadas en comparación con el estrato primario bajo que cuenta con otras características: como condiciones de trabajo inadecuadas, calificación mediana, posibilidades deficientes de ascenso y capacitación. En esta óptica, los MIT tienen la función de adaptar las aptitudes de la fuerza de trabajo a los procesos productivos.

Desde una visión diferente a la institucionalista, los análisis radicales de los MIT ponen más atención a los procesos de dominación. Gordon (1986) expone que los MIT están divididos en un segmento primario y otro segmento secundario cuya diferenciación sustancial radica en la capacidad de libertad en la toma de decisiones y en las condiciones de trabajo que son negativas para el segmento secundario. A partir de la constatación de la fragmentación del MIT, el autor revela la tesis de “divide y vencerás” como estrategia decisiva del capital para vencer el poder de la fuerza de trabajo.

Desde la perspectiva del control del proceso de trabajo, los MIT han recibido una atención especial en los casos de Burawoy y Friedman, para la gran mayoría de los autores de esta corriente han pasado inadvertidos sin que esta situación les reste importancia.

Para Burawoy los mercados de trabajo—externo e interno—se constituyen para distribuir a las personas entre los diversos puestos de trabajo. En particular los MIT, para este autor, contribuyen a establecer una base ideológica para el encubrimiento y el aseguramiento de la extracción de plusvalía (1989, p. 124).

En consecuencia los MIT "conseguirán que los trabajadores no busquen empleo fuera de la empresa y garantizar la prioridad de los trabajadores de la empresa al cubrir vacantes que se produzcan en ella. Este modelo de movilidad puede aplicarse a través de medidas coactivas o mediante una combinación de mecanismos institucionales y sistemas de incentivos" (Burawoy, p. 126).

4.- Relaciones laborales y organización sindical

En las vertientes de análisis del control del proceso de trabajo las relaciones laborales y la organización sindical tiene un peso menor que las otras dimensiones expuestas. Al menos en los clásicos del debate del control aquellas dos dimensiones pasan para algunos completamente desapercibidas, como en los casos de Braverman, Edwards, y Friedman, pero no es el caso de Burawoy.

Para Burawoy (1989), en los procesos productivos existe "una organización política interna que designa una serie de instituciones que organizan, transforman o reprimen las luchas en torno a las relaciones en el ámbito de la producción y a las relaciones de producción en la empresa" (Burawoy, p. 140). De estas instituciones la organización sindical juega un papel interesante en la transición de una forma despótica a una hegemónica de la organización política interna en la industria. Este autor ofrece una concepción del sindicato así: "es necesario que el sindicato sea lo suficientemente fuerte y receptivo a las aspiraciones de los trabajadores para suscitar la adhesión de sus miembros y que no sea tan fuerte que pueda representar un obstáculo a las prerrogativas de la dirección en cuanto a la organización y al control del proceso productivo" (*ibid*, p. 140). Hay un fuerte olor a conservadurismo de parte de Burawoy, para quien "la función del sindicato consiste en preservar el status quo, y su poder suele ser invisible destinado a impedir la adopción de medidas arbitrarias por parte de la dirección" (*ibid*, 142).

Para este autor, la organización sindical se hace necesaria desde el momento en que la empresa "juega sucio", si la situación es contraria pasará prácticamente inadvertido. De cualquier forma, el sindicato es una institución que desempeña un papel importante en la estructuración del consenso de un régimen hegemónico.

Desde el enfoque de las relaciones industriales, Hyman plantea que hay un mundo problemático entre las prerrogativas del management y el reconocimiento de las organizaciones sindicales. Este autor destaca que históricamente es notoria la tendencia de un rechazo a la sindicalización por parte del management pero, a su vez, se esfuerza por incorporar a los sindicatos con lo que no ha tenido un éxito completo (Hyman, 1981)

Estos dos ejemplos expresan la preocupación por el papel que desempeñan los sindicatos en la dominación de la fuerza de trabajo, como menciona Castillo Mendoza, "la cuestión a saber es si su mayor o menor capacidad de representatividad y negociación para incidir sobre las relaciones entre trabajo y capital, les lleva a actuar a favor de las prácticas de resistencia o, más bien, refuerzan la legitimidad del control actuando como instituciones mediadoras del disciplinamiento social y laboral" (1990, p. 135).

Capítulo 2. La globalización y la industria aérea

En este capítulo intento un acercamiento muy general al tema de la globalización por razones obvias. La industria aeronáutica durante muchos años ha compartido una serie de características que hacen de su funcionamiento un conjunto estandarizado de operaciones que se comparten a nivel mundial. Un rasgo conspicuo de este proceso es que después de la experiencia de la desregulación y las privatizaciones, ha sido claro que la tendencia hacia la construcción de alianzas globales entre empresas se aceleró y la lucha por los mercados nacionales, regionales y mundiales se ha agudizado. No retomo aquí la revisión exhaustiva de la abundante literatura sobre la globalización que refleja su tratamiento desde diversos ángulos y tampoco intento hacer la síntesis respectiva en un espacio tan limitado. Retomo, en cambio, algunos aspectos relevantes que la acompañan y que tienen relación con el tratamiento de mi objeto de estudio, los sobrecargos de aviación que trabajan en una de las industrias más globalizadas.

A) La globalización como fenómeno múltiple

Uno de los problemas común a muchos de los trabajos sobre la globalización es que dan por hecho que cada aspecto que estudian se generaliza de manera homogénea sin provocar mayores conflictos; ahora otros estudiosos han dado claves para poder interpretar este fenómeno con mayor rigor. Trataré en primer lugar tres aspectos sobresalientes que se vinculan entre sí y con el problema del retiro y/o subestimación del papel del Estado (que trataré después): a) el futuro del trabajo, b) la economía y, c) la cultura.

a) **El futuro del trabajo** se ha visto de manera muy pesimista. En el extremo se plantea la posibilidad de que la producción puede o podrá hacerse prescindiendo de trabajadores. Esta visión se ha alimentado sobre todo de las interpretaciones acerca de los avances en la tecnología y los impactos directos sobre la gestión y el control de la producción y los servicios. No es nada raro escuchar que la automatización de la producción está cambiando la organización del trabajo y la vida cotidiana en el trabajo, transformaciones que conllevan en esencia la constitución de un nuevo tipo de empresa que algunos denominan flexible, otros virtual o empresas sin trabajadores (November, 1994).

Para autores como Beck (1998) asistimos a momentos en los que el capital se desentiende de su papel como creador de empleo, con lo cual los resultados se manifiestan en: la desaparición gradual de los empleos remunerados, en el crecimiento del número de empleos a tiempo parcial y, en general, cada vez menos empleo. Por supuesto, esta realidad se trata de ocultar tras el velo de acciones que deberían mitigar los efectos de la protección de los intereses del capital pero que en realidad no pasan de ser fantasmas: bajo el viejo supuesto de la capacidad de lograr el pleno empleo se impulsa la repartición del desempleo, la creación de empleos de tiempo parcial para que todos trabajen aunque con salarios de miseria y la supuesta (porque también en este sector se pierden empleos debido a la automatización) reposición de los empleos en el sector servicios.

Resulta muy problemático tratar de rebatir o contraargumentar lo que parece evidente, es decir, lo que casi siempre encontramos es que la introducción de nuevas tecnologías y de modificaciones a los procesos de trabajo acarrearán siempre desempleo. Lo que sucede es que se suele atribuir a un sólo factor la responsabilidad sobre esta plaga de fin de siglo. Eddy Lee (1996) ha realizado un esfuerzo de análisis sobre otros problemas relacionados pero que llevaron a muchos a conclusiones muy similares. Encontró algunas evidencias interesantes para rebatir supuestos

generalizados, tratemos dos muy ilustrativos de los cuatro que analiza: cuáles son las consecuencias reales del comercio internacional y de la inversión extranjera directa y, el problema del desempleo en los países en desarrollo.

Respecto al primer punto, Lee subraya que existe el temor de que las importaciones de productos que provienen de países con bajos niveles salariales causan desempleo en los países industrializados y que, por otra parte, los flujos de inversión que se dirigen a aquellos mismos países causan trastornos fuertes al empleo en los países industrializados. Ante estos temores, Lee ofrece algunas observaciones interesantes: no hay evidencia de que los precios de los productos que se manufacturan con alta densidad de mano de obra hayan aumentado su precio sobre aquellos que precisan más bien trabajo calificado, esto, entonces, no pudieron causar altas tasas de desempleo; por otro lado, las importaciones de manufacturas procedentes de países en desarrollo solo alcanzaron, por ejemplo, un 3.8% del PIB de los países de la OCDE, por lo que es poco probable que hallan tenido algún efecto sobre los empleos manufactureros en esos países. Los flujos de inversión de los países industrializados no superan el 0.5% de su PIB y, además, no está claro qué proporción de ese porcentaje es en realidad una desviación de inversión. El comercio y la inversión, pues, no pueden causar los efectos devastadores que se les atribuye. Es más probable que otros problemas causen más desempleo: débiles tasas de crecimiento, la evolución tecnológica, la incorporación de mujeres al mercado de trabajo y otras.

Respecto al segundo punto, es un temor en los países en desarrollo el que la apertura económica cause desempleo masivo. Es cierto que en tanto halla empresas poco competitivas, ante la apertura se protegerán con el despido de trabajadores y/o con el cierre de los establecimiento. No obstante, la apertura por sí sola no deja una

estela negativa; si se consideran los errores de conducción de la liberalización y de los problemas políticos locales, es mucho más dañino el efecto de la mala conducción que el de la apertura: dos ejemplos: Chile tuvo una reducción de la producción del 23% entre 1982 y 1993 debido a la excesiva estabilización; y en México quedó devastada la economía en 1994-1995 cuando ocurrió el "error de diciembre".

November (1994), respecto a la tecnología, sintetiza otras evidencias que se oponen a la afirmación simplista de la pérdida de empleos por cambio tecnológico, así, para el la disminución del empleo no se puede atribuir exclusivamente a la innovación tecnológica, por varias razones:

1. El aumento de las tasas de paro ha contribuido con eficacia a la situación económica coyuntural desfavorable.
2. Las nuevas tecnologías al aumentar la productividad por unidad de trabajo, estabilizan el nivel de empleo sin rebajarlo.
3. Los empleos cualificados se mantienen y tienden a multiplicarse.
4. La supresión de empleos es selectiva y no alcanza en la misma proporción a todas las categorías de trabajo.
5. La pérdida de empleos sería mayor por motivo de inadaptación a las nuevas tecnologías.
6. Los progresos tecnológicos abren el camino para la creación de nuevas ocupaciones, gracias al aumento de la demanda global en la economía.

Los efectos combinados de la aplicación de medidas para sobrevivir en la economía de mercado se han estudiado poco. Por ello, cuando se habla de efectos globales se tiende a generalizar y a dar por homogéneas las consecuencias; la

globalización no tiene efectos uniformes ni positivos ni negativos. Sabemos muy bien que los países ricos resienten mucho menos los efectos negativos al contrario de lo que ocurre en los países pobres y en desarrollo, pero también hay efectos de uno y de otro tipo en cada grupo de países. Esa complejidad es la que falta todavía por estudiar con mayor profundidad.

b) Por lo que toca a la economía, nadie podría negar la existencia del dominio del mercado capitalista en todo el mundo, conocemos el predominio de la circulación de mercancías, la prestación de servicios y movimiento de capitales como algo cotidiano. Los mercados nacionales dejaron de constituir el núcleo del intercambio y con la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, crecieron las facilidades otorgadas a las inversiones extranjeras y a la internacionalización de la producción como estrategia de las empresas multinacionales (Dabat y Rivera, 1994; Husson, 1995; Hirsch, 1996; Lee, 1996).

En esta etapa de integración mercantil, de la puesta en marcha de estrategias productivas y de difusión de tecnologías, resaltan dos elementos: la internacionalización de la producción y el dominio de las empresas multinacionales y; por otra parte, un enorme crecimiento de la tecnología microelectrónica y de la informática.

Para Hirsch (1996) la actual unificación del mercado capitalista responde a la necesidad de superar la crisis del taylor-fordismo, y para el capital eso significó dar fin a las limitaciones al crecimiento en la acumulación, en consecuencia, se rompieron los acuerdos que suponía el "Estado de bienestar" y las bases de regulación capitalista comienzan a dominarlas las empresas multinacionales. Estas

empresas como primera estrategia, iniciaron la apertura de filiales en las que elaboraban los mismos productos y con los mismos procesos que las matrices; después ampliaron las estrategias mediante la realización de alianzas y la elevación del potencial productivo mediante la formación de redes productivas sin una base nacional única, que permitió la centralización de la gestión y el control y la descentralización del proceso productivo apoyándose en el uso de computadoras, en la flexibilidad en sus distintas dimensiones y en sofisticados sistemas de información. Con estos elementos lograron aumentar la productividad, la calidad de los productos y obtener ventajas comparativas nacionales e internacionales (Dabat y Rivera, 1994; Toledo, mimeo). Los bajos costos de la transmisión de información y la baja de los precios de los transportes han ayudado a completar el cuadro.

El uso de maquinaria y equipo asistidos por computadora ha significado cambios cualitativos de los procesos de trabajo, que ya no ocurren bajo vigilancia estrecha sino que son realizados por grupos semiautónomos desconcentrados de los grandes talleres fordistas. Debido al control informático, los grupos semiautónomos pueden estar realizando sus tareas en conjunto con otros grupos ligados pero que se encuentran a miles de kilómetros, completando ciclos productivos desconcentrados.

La relación entre la informática, la microelectrónica y el mercado capitalista no se agota en este aspecto. Las multinacionales hacen uso de estos recursos para unificar sus procesos productivos descentralizados, pero también para realizar sus actividades de comercio (controlar la compra y el movimiento de materias primas y componentes y vender sus productos en periodos muy cortos de tiempo) y hacerse de información oportuna para realizar movimientos de capital. La informática y las telecomunicaciones constituyen un recurso imprescindible de las empresas de

servicios (es difícil imaginar a la industria aeronáutica actual sin su uso, por ejemplo), pero para aquellas que realizan el comercio diario de divisas, bonos, títulos negociables, etc., es absolutamente medular y de allí se origina su importancia en la transformación de la economía mundial. El movimiento de capitales mediante bonos, títulos, acciones, etc., llegan a constituir proporciones espectaculares del PIB de varios de los países industrializados (Toledo, mimeo).

Como he dicho antes, las consecuencias de la globalización se viven de manera diferente: para el gran capital ha significado poder ampliar sus estrategias de acumulación mientras que para la mayoría de los trabajadores en muchos casos ha significado tener que vivir situaciones de mayor control en el trabajo, pérdida del empleo, pérdida de derechos laborales, etc.

c) **La cultura** ha sido una dimensión poco estudiada en los análisis sobre la globalización. En el contexto marcado por la influencia de los mercados, cobraron importancia distintos estudios que plantean, entre otras cosas: su influencia cultural puesto que poseen dimensiones afectivas y simbólicas y no sólo un marcado aspecto racionalista, en términos weberianos; que el intercambio no es sólo de mercancías y dinero sino también de símbolos culturales que ligan códigos culturales con formas materiales. Y que al igual que para la gente es necesario interpretar su entorno, así le es necesario interpretar culturalmente las instituciones y relaciones del mercado (Evers, 1997). Pero, además, suele ligarse la potencialidad que adquieren los aspectos culturales con las interpretaciones sobre la globalización cultural, es decir, en palabras de Beck (1998) "...(es) una postura que se acerca bastante a la tesis de la *convergencia de la cultura global*. Según dicha tesis, se

está produciendo una paulatina universalización, en el sentido de unificación de modos de vida, símbolos culturales y modos de conducta transnacionales". Estaríamos de frente a la influencia simbólica del consumo (Evers, 1997) regida por los principios postulados por empresas que operan a escala mundial como McDonalds (Ritzer, 1993).

Los enormes presupuestos que las empresas dedican para promover sus productos tienen una influencia decisiva en la orientación hacia el consumo, según los propósitos de tales campañas podríamos resumir en una consigna la existencia neurótica de nuestro tiempo "la vida sólo tiene sentido al consumir". Unos cuantos productos muy caros se consumen como objetos valiosos en términos simbólicos, es decir, otorgan prestigio a quien los usa y así, según Evers, " De los amigos se acostumbra pedir prestadas ciertas prendas de vestir de marcas de prestigio, se exhiben objetos de recuerdo simulando haber estado en el extranjero y se visita un restaurante *Pizza Hut*. La participación 'virtual' o simbólica en el consumo masivo es resultado de una rápida expansión del mercado".

Se teme que la cultura de una sociedad en particular desaparezca ante la arrasante influencia de una cultura universal fundada en principios impuestos mediante el consumo lo que, creemos, resulta ser una exageración si sólo se toman en consideración las influencias que tienen algunas empresas, como McDonalds, pero, por ejemplo, se dejan de fuera los cambios que producen en la cultura de cualquier sociedad receptora los enormes flujos migratorios (el de mexicanos a Estados Unidos es una de los mejores ejemplos) que se viven intensamente hace varias décadas, es decir, se hacen a un lado elementos de análisis de mucho valor sin ninguna justificación.

La cultura universal emergente no se halla atada a ningún principio particular ni tampoco a la influencia, considerada determinante, de una nación o empresa en particular. Esto podría significar que en lugar de una homogeneización cultural podríamos tener en curso un enriquecimiento cultural local.

No podemos negar que hay fuertes tendencias homogenizadoras pero tampoco pensar en la existencia de una única fuente que alimenta la cultura, sea esta el mercado, el consumo, las comunicaciones, etc., y tampoco podemos conceder que alguna de ellas avance sin obstáculos y en una única dirección.

La globalización es un proceso muy contradictorio "tanto por lo que respecta a sus contenidos como a la multiplicidad de sus consecuencias" (Beck,1997), en el presente y el futuro esta problemática dará mucho de qué hablar.

B) Globalización y Estado.

La globalización económica ha sido definida como "una transformación cualitativa...la emergencia de un nuevo modo de estructuración de la economía mundial."¹ En esa transformación sin duda el Estado ha jugado un papel importante aunque la corriente neoliberal se haya empeñado en querer reducir sus funciones al de mero espectador.

Sklair (1991) ha hecho una revisión y crítica de varios enfoques que han incluido en sus análisis *al Estado como parte interesada*: el llamado "modelo bola de billar" propuesto por John Burton, académico inglés, en el que se reconocen sólo aquellas

¹ Michel Husson, "Globalización, Estado y mundialización", Topodrilo # 39, p. 5.

relaciones que se dan entre los gobiernos; otro enfoque, llamado "modelo de relaciones transnacionales", de Keohane y Nye, que pone énfasis obviamente en las interacciones entre transnacionales y las organizaciones, inspirado en la idea de Raymon Aron de la <sociedad transnacional> le critican, no obstante, la falta de atención a la manipulación estatal de las relaciones transnacionales, y ellos, entonces, dirigen su mirada hacia la interacción entre gobiernos y la sociedad transnacional y hacia las coaliciones transnacionales entre subunidades de gobierno; el marxista es otro de los enfoques que centra su atención en el Estado aunque de manera contradictoria.

El marxismo clásico se ha rehusado a considerar al Estado como el actor más importante en el sistema global, papel que asigna al sistema capitalista global, y a las clases capitalistas el de los actores más importantes en los Estados más poderosos. Sin embargo, tomando en consideración el debate entre los marxistas acerca de la <autonomía relativa del Estado> puede decirse que, en la práctica, en algún grado son estado-centristas; finalmente, otro grupo de enfoques que tiene como base el Estado-nación y clasifican el sistema global en términos de primero, segundo y tercer mundo², prioriza aspectos de desarrollo y sub-desarrollo y considera muy importante el grado de industrialización alcanzado por diversos países; algunos de sus indicadores usados comúnmente son: la calidad de vida, el producto nacional bruto, el gasto energético, etc.

La autora, no obstante, encuentra en cada uno de ellos falta de integración de elementos importantes, esa falta de integración vuelve ideológica su posición, dice Sklair, y por ello no les reconoce ninguna utilidad para explicar el "sistema global"

² Ulrich Menzel, "Tras el fracaso de las grandes teorías. ¿Qué será del Tercer Mundo?, en *Nueva Sociedad*, pp. 66-81.

como no sea de manera ideológica, lo que sirve al "sistema capitalista global" para encubrir su control hegemónico ante los reclamos de competencia mundial. No obstante, aunque eso puede ser cierto en parte, también es cierto que se puede intentar una aproximación a la globalización teniendo como centro de análisis el papel del Estado-nación pero reconociendo en este una serie de cambios en su configuración y funciones, impuestos unos y voluntariamente adoptados otros. Sklair olvida esa posibilidad y cae, a su vez, en el otro extremo justificando su enfoque de "las prácticas transnacionales"³, que considera el más fructífero para conceptualizar el sistema global.

La revisión anterior no agota el conjunto de enfoques que centran su atención en el Estado como una posibilidad de explicación de la globalización. Wallerstein, por ejemplo, propone un enfoque amplio y complejo en su concepto de "economía-mundo" que, a la vez que reafirma la importancia del Estado-nación, reconoce la importancia de las corporaciones transnacionales, el peso adquirido por los nuevos centros de poder y hegemonía y otras condiciones que se dan en los ámbitos local y regional.⁴

Así las cosas, me parece necesario no perder de vista la posibilidad de adoptar propuestas de distintos enfoques que a la vez que captan algunos de los fenómenos característicos de los procesos globalizadores, tengan en cuenta también las formas de participación estatal (cambiantes en sí mismas) que viabilizan u obstaculizan el avance tales procesos, como parece adelantar el siguiente párrafo:

³ El planteamiento de Sklair respecto a su propuesta de prácticas transnacionales se refiere a. "(Transnational practices (TNPs)) are analytically distinguished on the three levels, economic, political and cultural-ideological, what I take to constitute the sociological totality. In the concrete conditions of the world as it is, a world largely structured by global capitalism, each of the TNPs is typically, but not exclusively, characterized by a major institution. The transnational corporation (TNC) is the major locus of transnational practices; what I shall term the transnational capitalist class is the major locus of transnational political practices; and the major locus of the transnational cultural-ideological is to be found in the culture-ideology of consumerism."

⁴ Ianni, *op cit*, p.25

“Los problemas que les preocupan, a los que dedican investigaciones, interpretaciones y debates se relacionan principalmente con la formación, organización, ascensión, ruptura o decadencia del Estado-nación en sus diversos aspectos...(pero)...lo que preocupa cada vez más a muchos investigadores...es el conocimiento de las realidades internacionales emergentes, o realidades propiamente mundiales. Sin dejar de seguir contemplando la sociedad nacional, en sus más diversas configuraciones, muchos se empeñan en descubrir las relaciones, los procesos y las estructuras que trascienden al Estado-nación; desde los subalternos hasta los dominantes. Las relaciones internacionales, diplomáticas, colonialismos, imperialismos, descolonizaciones, dependencias e interdependencias. Pero en el pensamiento de la mayoría tiende a predominar el emblema del Estado-nación.” Ianni, p 113).

El caso de las privatizaciones y la desregulación de la aviación mundial, es un ejemplo de intervención estatal, tales procesos iniciaron y siguieron una trayectoria marcada por la influencia de la desregulación iniciada por Estados Unidos. En el caso de la aviación mexicana hemos de advertir que por las características que comparte con la aviación internacional es posible entender su funcionamiento a nivel global pero, al mismo tiempo, tenemos que explicarnos la participación del Estado en los procesos de privatización y desregulación que han afectado al sector recientemente y, además, su intervención en los momentos de grave crisis financiera de Aeroméxico y Mexicana como consecuencia, en parte, de tal desregulación del sector, lo que les permitió mantenerse a flote y continuar con sus operaciones.

El caso de la aviación civil es particularmente interesante; su funcionamiento a nivel mundial comparte una serie de regulaciones que son impuestas por organismos supranacionales como la ICAO (International Civil Aviation Organization) y, a su vez, los distintos Estados imponen en su territorio reglamentaciones diversas que consideran pertinentes y que deben ser acatadas por las naves que ingresan a sus

territorios. En algunos casos las restricciones son más bien laxas y en otras estrictas, pero la gran mayoría comparte la necesidad de salvaguardar la seguridad de los vuelos como elemento fundamental. En el contexto de la globalización, podemos decir que el sector ha estado sumamente adelantado a las iniciativas que han impulsado grupos de países para, entre otras cosas, formar bloques comerciales regulados por un conjunto de normas acordadas en conjunto que obligan a los que forman el bloque y a sus posibles clientes en lo comercial.

La aviación internacional por medio de una serie de las así llamadas "libertades del aire"⁵, constituidas en su mayoría por acuerdos bilaterales, ha logrado superar un conjunto de problemas políticos, jurídicos, técnicos y comerciales en los que el Estado es un elemento central a tomar en cuenta, porque su participación es central como garante y entidad interesada en el buen funcionamiento del transporte aéreo, tradicionalmente considerado estratégico para los intereses nacionales.

En el caso mexicano, es obvio que se ha dado el retiro estatal de un conjunto de actividades productivas vía la venta de empresas públicas, pero en el caso de la aviación su participación fue y sigue siendo palmaria en diversos aspectos, aun en aquellas empresas "privatizadas".

Hagamos un poco de historia para conocer tal participación. En julio de 1959, mediante decreto presidencial, el Presidente López Mateos adquirió Aeronaves de México, S. A., "...para mantener bajo el control nacionalista (sic) la línea aérea y tener así una aerolínea abanderada del país... y para que dispusiera el Estado de sus propios medios de comunicación." Para 1987, en un informe presidencial, se anunciaba la necesidad de la reestructuración de "...las compañías nacionales de aviación comercial" dado su pobre servicio, sus bajos índices de eficiencia y los altos subsidios que requerían.

⁵ Véase para una explicación de cada una de estas: Virginia Arteaga, Desregulación en el transporte aéreo, UNAM-ENEP-Aragón, 1987.

En 1988, la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) advierte que el plan de reestructuración contempla la cancelación de rutas y la venta de equipos calificados como obsoletos; lo que en primera instancia significaría el despido de personal de vuelo, pilotos y sobrecargos, todo aunado a una campaña en los medios que resaltó los "altos" ingresos de estos trabajadores y los relacionó con las dificultades de la empresa,⁶ la campaña estaba dirigida para provocar el debilitamiento de los sindicatos que agrupan a estos trabajadores. Ese mismo año, los trabajadores de tierra estallaron una huelga que el gobierno "resolvió" mediante la quiebra de la empresa, la requisa de sus propiedades, el despido de todos los trabajadores y la recontratación de algunos bajo condiciones impuestas por la misma empresa, que pasó a ser controlada por particulares.⁷

Pero actualmente la participación estatal continúa en Aeroméxico y también en Mexicana. El Estado mexicano como dueño fue el protagonista central en las varias reestructuraciones financieras de ambas empresas debido a la imposibilidad de pagar las deudas contraídas y los pésimos resultados de sus operaciones, pero también intervino después de la privatización en la reestructuración que terminó en la creación de una empresa controladora llamada CINTRA, pues el retiro estatal del sector no se alcanzó a dar al cien por ciento. Aproximadamente un 55% del capital social de CINTRA es propiedad de los bancos acreedores, un 38% es del gobierno federal mediante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Aeropuertos y Servicios Auxiliares y el resto está en la bolsa de valores.⁸

El Estado, indudablemente, ha tenido que transformarse ante los embates que anuncian la inconveniencia de su participación más allá de su función como garante del mantenimiento de las condiciones que aseguren, entre otras cosas, la libre

⁶ Sheila B. Kamerman. P. 37-61

⁷ Ricardo Rebollo, "Crónica de una quiebra anunciada" en: *Hélice*, marzo-abril, 1988.

⁸ El Financiero, 11 de diciembre de 1996, p. 22

circulación de los capitales; sin embargo, también se ha transformado para poder asegurar el cumplimiento de una regulación adecuada de la actuación de las empresas privatizadas o creadas a raíz de la desregulación (por ejemplo, prohibiendo la existencia de empresas monopólicas o creando reglamentos que obligan a las empresas a ofrecer productos o servicios que no desafíen los estándares de seguridad estipulados para el sector). Estas condiciones nos obligan a contemplar la complejidad puesta delante de nosotros ante el avance de los procesos de globalización, pero también las particularidades (reales o producto del manejo ideológico) que han dado origen a tales procesos en el plano nacional y, adicionalmente, las consecuentes reacciones para acotar sus impactos.

C) Globalización y transnacionales.

Es notable la importancia que han adquirido las empresas transnacionales en la economía mundial. A la vez que han hecho posible la creación de un mercado mundial unificado e interdependiente, han logrado la uniformidad de sus procesos de trabajo en espacios cada vez más amplios que involucran a varios países. Las empresas automotrices son uno de los ejemplos más acabados puesto que han logrado "la integración vertical de sus compañías y subsidiarias, uniendo una enorme diversidad de plantas de producción que operan en distintas partes del planeta bajo un mismo marco administrativo".⁹

El poder de las transnacionales ha reforzado el proceso de globalización impulsado por la concurrencia de dos elementos importantes: la difusión de nuevas tecnologías y el éxito en la difusión de las políticas neo-liberales que han asumido con notable entusiasmo especialmente los países en desarrollo.

⁹ Lucila Finkel. La organización social del trabajo, Madrid, Ed. Pirámide, 1994, p. 60.

Michel Husson menciona que la mundialización lograda por las transnacionales tiende a disolver la unidad constitutiva del Estado y del capital nacional, en dos aspectos: la mercancía, puesto que es casi imposible atribuir una nacionalidad a los productos, como consecuencia de que el aparato productivo se autonomiza cada vez más del territorio-mercado nacional y, como resultado, hay repercusiones en la facultad que tiene el Estado para controlar su moneda. Dada la existencia de un sinnúmero de transacciones con el exterior, una parte considerable de ellas corresponde a las negociaciones internas de las grandes firmas lo que impacta en las variables comerciales y financieras nacionales. Como consecuencia, las fronteras nacionales se diluyen y, dice Husson¹⁰ "...por ejemplo, ya no se sabe como interpretar una balanza de pagos y puede darse un divorcio creciente entre la salud de las empresas y la dinámica económica de un país", es decir, puede darse el caso extremo de que un Estado ya no cuente entre sus aliados a sus empresas y le sea imposible diseñar una política industrial en la que se comprometan mutuamente, el uno dando apoyos y protecciones y los otros invirtiendo y creando empleos. Cuando desaparecen tales condiciones, las funciones del Estado se han reducido a lograr que su territorio sea atractivo para las inversiones foráneas.

Las empresas transnacionales han logrado imprimir a la internacionalización del capital una gran velocidad. En el periodo posterior a la segunda posguerra la inversión extranjera directa fluyó de los Estados Unidos a Europa con el propósito expreso de iniciar la reconstrucción. La política exterior estadounidense, a su vez, tenía como propósito detener el avance del comunismo en Europa mediante el

¹⁰ Husson, *op cit*, p. 6.

desarrollo económico de las regiones "amenazadas" por ese fantasma y de la participación en un gran número de industrias europeas, con lo que multiplicaban sus ganancias. Hacia los años setenta, la actividad y expansión de las transnacionales norteamericanas eran ya identificadas con la pérdida de independencia económica y por tanto se recomendaba aprender de sus métodos para poder competir. Además, las agencias internacionales en la economía y el comercio hicieron recomendaciones para regular sus actividades en los países desarrollados, pero sobre todo en los países pobres.¹¹

No obstante, las empresas transnacionales, ya no sólo las provenientes de Estados Unidos, adquirieron preeminencia sobre las economías nacionales. Y, agrega Ianni, "Aunque con frecuencia haya coincidencias, convergencias y conveniencias recíprocas entre gobiernos nacionales y empresas, corporaciones o conglomerados, en lo que se refiere a asuntos nacionales, regionales y mundiales, es innegable que las transnacionales se libraron progresivamente de algunas de las imposiciones o limitaciones inherentes a los estados nacionales."¹², abriendo así las posibilidades para lo que Husson ha mencionado respecto de las funciones estatales limitadas a "embellecer" el territorio con el auxilio de dos mecanismos: la privatización y la desregulación, que allanan el camino a la libre circulación de mercancías y dinero, pero sobre todo de este último; mecanismos que pueden identificarse perfectamente en el caso del sector aeronáutico mundial y el mexicano en particular como veremos más adelante.

Las corporaciones ya no limitan su campo de influencia a los países desarrollados, sino que impulsan la introducción de nuevas tecnologías, crean nuevas zonas de influencia, estudian diferentes culturas para asentarse en sus

¹¹ Sklair, *op cit*, pp. 45-47.

¹² Ianni, *op cit*, p. 32.

contextos sin provocar rechazos innecesarios, distribuyen e intercambian mercancías “que atienden necesidades reales o imaginarias” y, en fin, se desarrollan en diversos países y ámbitos geográficos.¹³

Y aquí viene a colación otra vez el papel del Estado en todo esto; dado que se le considera representante del interés general, ¿qué pasa con su responsabilidad social? ¿qué se puede esperar que haga ante la gran movilidad que puede lograr la empresa transnacional y el capital en general?. Husson cita a Petrella para ilustrar lo primero, ‘los Estados tienden a cubrir su propio rol social delegando de facto a las empresas la tarea de garantizar el desarrollo socioeconómico del país [...] la empresa privatiza ese rol social’¹⁴. De ahí, por ejemplo, la creación en México del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y de las administradoras para fondos de retiro (AFORES), como pasos posibles hacia la completa privatización de la seguridad social. De lo segundo, contemplamos cómo el aparato estatal es conminado a ‘modernizarse’, reorganizarse para poder responder a las exigencias de los mercados mundiales, “de los flujos de los factores de la producción, de las alianzas estratégicas entre corporaciones.”¹⁵

Y qué podemos decir de la participación de las transnacionales en el caso de la aviación. Sin duda, su desempeño ha sido eficaz y ha crecido en importancia—el tratamiento de su participación en la constitución de mega-líneas la presento en el siguiente capítulo con mayor especificidad. No obstante, en lo que concierne al sector es necesario hacer algunas observaciones pertinentes e interesantes que mencionaré

¹³ Vease también el artículo de Robert Ross y Kent Trachte acerca de las “ciudades globales” como centros de poder y decisión de las grandes transnacionales: Ross y Trachte, Global Cities and Global Classes: The Peripheralization of Labor in New York City, paper presented at International Studies Association Meetin in Cincinnati, Ohio, Marzo de 1982.

¹⁴ Husson, *op cit*, p.7.

¹⁵ Ianni, *op cit*, 34.

de manera breve. Hemos establecido de manera general cómo las transnacionales se han constituido en un elemento muy relevante en la difusión de un conjunto de procesos que afectan las funciones estatales y al mundo del trabajo. Pero el sector aéreo ha compartido durante muchos años una serie de características que lo distinguen y a las empresas transnacionales no les son ajenas, sin embargo no han sido éstas únicamente las que han impreso el distintivo sino también el desarrollo del sector por sí mismo. Veamos algunos aspectos:

*** La aviación civil comparte un mercado mundial antes todavía de que lo hiciera la industria automotriz mediante las garantías acordadas por los diferentes Estados que permiten a las empresas ofrecer sus servicios en sus territorios. Las quintas libertades, por ejemplo, permiten que la aerolínea de un país lleve pasaje, carga y correo a un segundo y, a su vez, que lleve pasaje carga y correo de este a un tercer país.¹⁶ En años recientes la aviación civil internacional está sufriendo una profunda reestructuración a nivel global: Está cambiando de estar altamente regulada como una industria de servicio público de empresas nacionales a ser controlada directamente por empresas transnacionales llamadas ahora mega-líneas. En 1980 los porcentajes entre empresas públicas y privadas eran los siguientes: 44% propiedad estatal y 42% propiedad privada; en 1992 eran ya de 28% propiedad estatal y 54% propiedad privada.¹⁷ Ante el boom experimentado por el turismo, las megalíneas están copando porciones cada vez mayores del mercado sea bajo el mecanismo de compra de aerolíneas de otros países o enlazando mercados regionales por medio de alianzas comerciales. Estas estrategias se les han ido facilitando en tanto que, a pesar de ese boom, la gran mayoría de las aerolíneas han sufrido enormes pérdidas y de aquellas que aún permanecen como de propiedad estatal, ante el panorama poco alentador, los gobiernos han vislumbrado muy atractiva la posibilidad de su privatización.

¹⁶ Arteaga, *op cit*, p. 5.

¹⁷ ITWF. The Globalization of the Civil Aviation Industry, and its impact on Aviation Workers. International Transport Workers Federation, 1992, p. 7-11.

*** Los procesos de trabajo del sector han sido tradicionalmente uniformes, es decir, pilotos, sobrecargos y las varias categorías de trabajadores de tierra comparten a nivel mundial un mismo conjunto de tareas, incluso el trabajo en equipo es característico y no una novedad, una necesidad y no una imposición, y su actuación es regulada al mismo nivel lo que se explica, en términos generales, por las exigencias de seguridad. Las empresas transnacionales en general han logrado unificar sus procesos de trabajo imponiendo a los trabajadores condiciones de empleo y relaciones laborales que responden a sus propias estrategias para aumentar la productividad y sus ganancias. Las transnacionales que operan las aerolíneas no se han sustraído a esta tentación; la crisis que experimentó la aviación debido a la reestructuración tuvo consecuencias indeseables: la desregulación provocó una guerra tarifaria que hizo disminuir los ingresos de las empresas, una forma de resarcir las pérdidas fue bajar los costos laborales lo que se tradujo en ataques a los sindicatos, severos recortes de personal, condiciones laborales precarias y bajas peligrosas en los niveles de seguridad de los vuelos.

***La aviación civil también se ha caracterizado por estar a la vanguardia en cuanto al uso de tecnología. Las aerolíneas de América, Asia, Europa y África han tenido acceso a los mejores equipos que se producen en Estados Unidos (como los McDonell Douglas y Boeing) y en Europa (Airbus, Aerospatiale), que incluyen adelantos que favorecen la operación ayudando a bajar costos (ahorrando combustible, tiempos de recorrido, personal, especialmente pilotos, y mantenimiento) y/o evitando ser sancionados por autoridades locales que esgrimen regulaciones diversas como las ecológicas (los aviones cuentan con turborreactores que producen menos ruido y lanzan menos desechos a la atmósfera). Un ejemplo mexicano: En 1990 el Sr. Ricardo García Sainz, director de Corporación Mexicana de Aviación, declaró a la revista Aerospatiale que en agosto de 1990 compraron a la Airbus varios aviones modelo A320 (que a final de 1991 sumaron 22) para sustituir gradualmente sus

modelos B727-200 y también hicieron ordenes de compra por 6 Fokker 100. La preocupación esgrimida fue que la Ciudad de México padece graves problemas de contaminación y que deseaban contribuir a la lucha en su contra.¹⁸ Pero, además, Mexicana tiene varios destinos en ciudades de Estado Unidos, entre ellos Washington D.C., ciudad en la que sólo algunos aviones (entre ellos los A320 y el Fokker 100) pueden despegar de noche porque cumplen con una regulación que prohíbe el despegue nocturno de aviones ruidosos. Una de las estrategias de las empresas fue comprar aviones que integran los últimos adelantos tecnológicos y por ese medio bajar costos de operación para sortear la crisis que se padecía desde finales de la década de los 80s y que se prolongó, más o menos, hasta 1995 y cubrir las expectativas de la competencia mundial por los mercados.

*** Por último, la aviación mundial también ha resultado afectada a nivel global en diferentes momentos por sucesos con los que aparentemente no guarda relación directa: la Guerra del Golfo Pérsico disparó a nivel mundial los precios del petróleo y en consecuencia el precio de la turbosina. Los precios de este insumo indispensable también se mueven en una dirección o en otra a nivel global impactando seriamente los costos de operación de las aerolíneas de todo el mundo.

Sin duda, las transnacionales en la aviación han marcado ciertos rumbos en los últimos años, pero lo característico del sector ha estado ahí desde hace muchos años aunque, en términos generales, ha sido poco estudiado.

¹⁸ Mexique alliance dans le ciel, *Aérospatiale*, No. 98, mayo de 1993.

D) Globalización y flexibilidad

En paralelo a la creciente integración de los mercados, de la difusión de tecnologías de punta y de las comunicaciones electrónicas con diferentes fines encontramos también la difusión de nuevos paradigmas productivos. Las consideraciones teóricas respecto de tales paradigmas plantean en común la crítica a la rigidez taylorista y la idea de que el fordismo se ha agotado, lo que se hace evidente en “la elevación de los costos de producción, el estancamiento de la productividad laboral y a nivel macroeconómico, estanflación”.¹⁹

Un primer aspecto a considerar acerca de la flexibilidad es que tiene “varios significados y fundamentos teóricos diversos” (De la Garza); “la flexibilidad es multifacética y multicausal” (Blyton, 1991). Hay tres perspectivas teóricas principales que tratan de explicar los aspectos más sobresalientes del desarrollo de los procesos flexibilizadores: la teoría de la Regulación, la Especialización Flexible y la Nueva Ola Gerencial.

— La teoría de la Regulación esencialmente es una teoría macroeconómica que trata de explicar el desarrollo a largo plazo de las sociedades capitalistas, mediante una periodización del desarrollo capitalista; su centro de análisis es la producción como la fuerza que guía la organización industrial. Un argumento fundamental de esta teoría es que cualquier régimen de acumulación por sí sólo es incapaz de mantenerse en el largo plazo, por lo que es necesaria su transformación hacia un nuevo modo de regulación y gobierno. Los regulacionistas plantean que el fordismo, que ligó la producción en masa con el consumo masivo, como régimen de acumulación estaba

¹⁹ Paul Blyton, Jonathan Morris. *A Flexible Future?*, Prospects for Employment and Organization. Walter de Gruyter, 1991, p.5.

acabado hacia los años 70 y que un nuevo régimen de acumulación se estaba estableciendo, la acumulación <flexible>.²⁰ La crisis del fordismo se planteó tanto a nivel macro, que resaltó la incapacidad del Estado interventor para dar continuidad a la articulación entre consumo y producción en masa, como a nivel del proceso productivo que resaltó la rigidez de la producción taylorista fordista; la solución sería la flexibilización del proceso de trabajo negociado entre empresas, trabajadores y sindicatos.²¹

--- La Especialización Flexible comparte algunas similitudes con la teoría de la Regulación en su interpretación sobre la organización industrial. Su foco de atención es el cambio en las relaciones entre firmas que ubica en la perspectiva de una nueva fase del desarrollo del capitalismo que depende de nuevas calificaciones, trabajo manual y sistemas manufactureros de alta tecnología. Su argumento es que se están dando nuevos patrones de consumo fragmentados en los que vale mucho la calidad y el diseño más que el precio. Así, aquellas firmas que logren responder con prontitud a los rápidos cambios en el mercado y a ciertos nichos de ese mercado, serán los líderes. De ahí emerge entonces una nueva forma de producción amarrada a la automatización flexible. Hay rompimiento de la producción en masa y, en consecuencia, del dominio de las grandes transnacionales, estableciéndose un conjunto de redes constituidas por firmas flexibles.

--- La Nueva Ola Gerencial establece su propia crítica al taylorismo pero no a la manera de los regulacionistas, en el nivel macro, sino al nivel del mismo proceso productivo en el que debe darse la flexibilidad. Estas tendencias se concretan en nuevas formas de organización del trabajo que ponen especial atención en aspectos culturales, en la productividad, el saber obrero, el compromiso, la participación, el enriquecimiento del trabajo y la capacitación. Mediante estos elementos se propone

²⁰ *ibid*, p. 4-6.

²¹ Enrique de la Garza, La flexibilidad del trabajo en América Latina, Mimeo, p. 11-12.

que la producción sea resultado del consenso y la búsqueda del mejoramiento continuo. La Calidad Total y el Justo a Tiempo son los conceptos sintetizadores de este modelo, cuasi tipo ideal, japonés: el toyotismo. La flexibilidad es interna entre puestos, categorías, departamentos, turnos u horarios de trabajo con polivalencia; los ascensos son por capacidad no por antigüedad; el salario se asigna en razón del desempeño y el sindicato no es visto como parte de las rigideces por abatir.²²

Cada una de estas corrientes teóricas hace sus consideraciones en torno a la idea de que la difusión de estos paradigmas es global. No hay mayores consideraciones hacia las particularidades regionales, nacionales o por sectores productivos que puedan ocurrir en las aplicaciones o en los intentos de aplicación de los modelos mencionados, de hecho, para el caso particular del modelo Toyota, autores como Elger y Smith proponen que es una agenda abierta a la investigación más que un conjunto de afirmaciones acerca del alcance y el carácter de la difusión de sus técnicas de producción y formas de organización.²³

El sector aéreo no ha quedado fuera del ámbito de aplicación de medidas flexibles, aun cuando antes mencionamos que tiene una serie de particularidades que lo distinguen, entre ellas la ya vieja unificación de los procesos de trabajo, los efectos sobre los distintos tipos de trabajadores no se han hecho esperar porque también este sector ha sufrido una profunda reestructuración. La desregulación y la privatización en buena medida han causado efectos negativos en los ingresos y en las condiciones de trabajo de los trabajadores del este subsector dado que es, de entre todos los costos de operación de las aerolíneas, el único que las direcciones pueden controlar directamente. Las direcciones no controlan los costos de mantenimiento que se hacen

²² *Ibid*, 13-14.

²³ Tonny Elger y Chris Smith. *Global Japanization*, Routledge, 1994, p.7.

en talleres especializados y de los cuales existen un número reducido en el mundo y que tienen costos unificados; el costo del combustible lo fija el mercado internacional y los costos de adquisición de nuevos equipos y refacciones se hacen con un puñado de distribuidores en el mundo.

Las principales empresas aéreas han recurrido y recurren a la baja de sus costos laborales como la medida más a la mano para poder seguir compitiendo en un mercado que durante varios años ha estado sobreofertado. Pero no pueden recurrir demasiado a esa medida sin poner en riesgo aspectos vitales como, en primerísimo lugar, la seguridad seguida de la hechura y conservación de su imagen.

Las empresas han tenido que poner límites a la baja de sus costos laborales recurriendo a los aumentos de la productividad, pero esto se traduce en la utilización de un conjunto de medidas que de hecho se convierte en una seria amenaza sobre los trabajadores, es decir, las empresas precisan salvaguardar sus ganancias y tener buenos elementos para la competencia y para ello es necesario que sus trabajadores se comprometan en el cumplimiento de los objetivos empresariales. En México, por ejemplo, Aeroméxico después de su cierre por quiebra y posterior privatización, logró colocarse como una de las tres empresas más puntuales del mundo, objetivo que sin el compromiso de los trabajadores no se habría logrado.

En el mundo de la aviación un elemento primordial es la salvaguarda de la seguridad por ello es muy difícil flexibilizar los procesos de trabajo, no obstante, sí es posible flexibilizar las relaciones laborales: los horarios de trabajo, los salarios y la contratación (muchas empresas en el mundo han recurrido a la contratación temporal).²⁴

²⁴ OIT. Cambio estructural en la aviación civil: sus consecuencias para la gestión y el personal de las líneas aéreas. OIT, 1990, cap. IV.

E) Globalización, privatización y desregulación.

Entre el conjunto de procesos que acompañan al fenómeno de la globalización, quiero revisar, por último, dos que han impactado con mucha fuerza el espectro de las políticas públicas en muy distintos y variados países, y al mundo de la aviación en particular, como veremos en el siguiente apartado con mayor amplitud, desde finales de los años 70. Al igual que los otros aspectos que mencioné antes, la privatización y la desregulación han recibido distintos tratamientos y han sido usados de formas varias.

No podemos agotar aquí las discusiones que se han dado, pero si aportar información que amplíe las perspectivas del análisis y no se ciña a interpretaciones limitadas tan usuales en la justificación de las decisiones que toman los gobiernos caracterizados por su aceptación poco o nada crítica de las políticas neoliberales, como es el caso mexicano, adocenadas con una fuerte dosis de autoritarismo y manejo ideológico.

Hacia finales de la década de los años setenta, los gobiernos de las potencias industriales acordaron el incremento de las tasas de interés y no enfrentar los efectos de un segundo 'shock' energético vía el aumento del gasto público, asumiendo así la crítica monetarista de la escuela de Chicago encabezada por Milton Friedman, quienes la integraban "... sostenían que el comportamiento de las economías estaba determinado por factores predominantemente monetarios lejos del alcance de las políticas fiscales; de esta manera, la acción estatal era inefectiva e incluso contraproducente a corto y largo plazo".²⁵ Así se respondió a la necesidad de hechar a andar una reestructuración del capitalismo mundial que en principio

²⁵ Miguel A. Rivera, El nuevo capitalismo mexicano, ERA, 1992, p. 49.

restringió el crédito que había sido la base de financiamiento de la demanda interna en países como México, Brasil y Argentina pero que no acompañaron tal financiamiento de reformas estructurales, lo que provocó severas crisis que fueron el reflejo de la recesión que experimentaron los países industrializados entre 1980 y 1982. Por tanto, "...En estos países se hizo imperioso emprender acciones equivalentes a las que estaban siendo asumidas en los centros industriales. Esto quiere decir que los mecanismos concurrenciales que dominan el mercado mundial hicieron extensiva la necesidad de la reestructuración a otras regiones y países del mundo, al poner término a las posibilidades de crecimiento con cargo al crédito."²⁶

Los diferentes Estados tuvieron entonces que recurrir a una serie de medidas para continuar la reestructuración de su economía y la gestión administrativa, para lo que utilizaron instrumentos como la privatización y la desregulación. Sin embargo, estos instrumentos se han usado no sin consecuencias indeseables en los países pioneros en su uso como Inglaterra, donde se privatizaron las telecomunicaciones y el gas; y en Estados Unidos donde se empezó la desregulación en las telecomunicaciones, en el sector aeronáutico y los servicios financieros.²⁷

Podríamos discutir sobre las opciones existentes para posibilitar la reestructuración capitalista y si el uso de cualquiera de ellas se debió únicamente a la perversidad de miras del neoliberalismo, pero creo que la reestructuración se impuso impostergable y conscientemente se echó mano de lo que había aunque causara efectos indeseables que se cargaron a la cuenta de los trabajadores quienes, en todo mundo, se encontraban en una posición de severa desorganización por lo que no pudieron hacerles frente. Queda entonces aproximarnos a una definición

²⁶ *Ibid*, p. 50

²⁷ *Ibid*, p.80.

tanto de la privatización como de la desregulación habiendo dado ya el contexto en que se dio su difusión en el mundo.

La privatización

En México la ola privatizadora y desregulatoria se concibe como parte del proyecto modernizador de la economía y del Estado. Dos de sus objetivos reconocidos fueron (a) fortalecer las finanzas públicas y, (b) mejorar la eficiencia del sector público, disminuyendo el tamaño de su estructura.²⁸ Los objetivos demuestran la preocupación por hacer "evidente" la "necesaria" separación entre administración pública y mercado e introducen la discusión sobre la eficiencia y la imposibilidad de que la gestión pública de unidades productivas sea eficiente. Pero, a su vez, sólo ilustran una parte del espectro de razones y modalidades que en el mundo se han dado respecto de la privatización.

Starr²⁹ hizo una amplia presentación del significado o mejor dicho, de los significados y justificaciones de la privatización. Nos interesan particularmente aquellas referencias que tocan el tema en su relación con la política pública pues ahí es donde quedan establecidas las razones y los objetivos de este procedimiento que, no obstante su aparente sencillez, se da en concordancia con la puesta en práctica de esa política pública que ha dado lugar a cambios en el mundo del trabajo y que ha franqueado el paso a la aplicación de medidas flexibles como en el sector aéreo mexicano, ejemplo ilustrativo de la dirección dada por el Estado mexicano a su política modernizadora.

²⁸ Jackes Rogozinski, *La privatización de empresa paraestatales*, CFE, 1993, p. 7.

²⁹ Paul Starr, "El significado de privatización", en: Sheila B. Kamerman y Alfred J. Kahn (comp). *La privatización y el Estado benefactor*, FCE, 1993.

Starr menciona que hay tres visiones que han influido en las teorías normativas que justifican la privatización: la más influyente ha sido la basada en el "individualismo de *laissez faire* y en las economías de libre mercado que prometen mayor eficiencia" extendiendo el dominio de los derechos de propiedad y el mercado; la segunda visión es de tradición conservadora más preocupada por los valores sociales, para la que privatización significa volver el Estado a formas "ostensiblemente no políticas ni comerciales de asociación humana" y; una tercera "considera la privatización como una estrategia política para desviar las demandas del Estado, reduciendo así la 'sobrecarga' del gobierno", cada una de ellas exhibe un marco de análisis y un marco político distinto. Menciona también que hasta entre los modelos económicos existen diferencias importantes --aunque "sutiles": 1) La privatización como reasignación de derechos de propiedad y, 2) La privatización como reasignación de las funciones económicas. En mi opinión, ambos son evidentes en el caso de México aunque sea como justificación ideológica.

El Estado hace uso político e ideológico de los procesos privatizadores vinculándolos con la comunidad mediante su propia interpretación sobre cómo las distintas organizaciones sociales pueden participar como mediadoras entre el individuo y 'las megaestructuras alienantes de la sociedad'. Y, además, justifica la privatización como la "reducción de la carga del trabajo del gobierno" porque "probablemente desviará y reducirá las demandas que se hacen al Estado", liberándolo de una sobrecarga que bien se puede "hacer caer" en los hombros de las empresas privadas, se privilegiará al mercado y se fomentará una conciencia más empresarial, evitando las presiones por la creación de empleos y demandas salariales. Otro elemento se refiere a la privatización como una privatización de la riqueza, que en términos generales plantea la posibilidad de que más ciudadanos se conviertan en dueños de acciones, lo que permitirá que amplíen de manera positiva su criterio respecto al lucro. Con la privatización de activos como alojamientos públicos y fideicomisos de la seguridad

social, los privatizadores esperan que los reclamantes públicos se conviertan en propietarios y mediante esa vía se logre que se identifiquen con el capitalismo.

Estas interpretaciones de corte económico acerca de la privatización generalmente no se presentan solas. Siempre hay elementos que pueden ayudar a su viabilidad y con mucha frecuencia se presentan como justificaciones de carácter puramente político. Es decir, la práctica privatizadora se da en conflicto con los intereses nacionales, por ello los privatizadores se ven en la necesidad de "crear" las condiciones bajo las cuales tal proceso se justificará y causará los menores resquemores y protestas posibles. Starr plantea que las dificultades para cumplir metas al respecto se multiplican mientras más débil es el Estado que las pondrá en práctica dado que es posible que deba comprometer su soberanía, de lo que se dan cuenta dentro y fuera, hecho que no resulta ominoso para las naciones desarrolladas mismas que aprovechan la oportunidad para "sermonear a las débiles" sobre los peligros de la propiedad estatal. El uso político de la privatización, en los hechos, compromete sus posibles resultados en términos de los objetivos declarados de eficiencia.³⁰

Las empresas privatizadas se ven sometidas a las presiones del mercado, a regir sus funciones por la competencia y en esa medida volverse eficientes. Sin embargo, eso mismo puede decirse de las empresas públicas que se guíen por los criterios del mercado, es decir, las empresas que buscan ser competitivas en el mercado mundial no necesariamente tienen que ser privadas y, en caso de ser públicas, no tienen que ser privatizadas. Su inserción puede depender de lograr una profunda reforma y de que el Estado impulse la liberalización económica y financiera³¹, en todo caso lo que hace de justificación, generalmente su ineficiencia, no explica en su totalidad las razones de la privatización.

³⁰ *Ibid*, pp. 15-64.

³¹ Rivera, *op cit*, p. 53

La desregulación

Sobre este elemento partimos de la discusión sobre las políticas privatizadoras y desreguladoras. Aquí se inserta la discusión sobre la desregulación estatal puesta en práctica como una condición para que las empresas alcancen esos niveles de competitividad aceptables.

Al igual que sucede con la exposición de los motivos y las causas de la privatización, encontramos que la desregulación no responde ni se justifica por un sólo motivo ni tiene tampoco consecuencias fáciles de prever. La desregulación podemos definirla brevemente "...como una reducción del papel, de la participación y de la intervención del Estado en un sector de actividad determinado y que consiste en exponerlo en mayor medida a las fuerzas del mercado"³².

La desreglamentación como práctica privatizadora dio inicio en Estados Unidos en los años setenta cuando se introdujo un decreto antimonopólico que afectaba precisamente el monopolio de las comunicaciones que poseía la ATT. Con ese decreto 'desregulador' y otros se buscó introducir la competencia en los considerados monopolios naturales, los más importantes eran las telecomunicaciones, el transporte aéreo y los servicios financieros.³³

Esta práctica tan acorde con las libertades que postula la economía de libre mercado, tampoco iba a permanecer demasiado tiempo sin mostrar algunas contradicciones; primeramente, fue el Estado el que hubo de entrar a regular la competencia que teóricamente debería darse al entrar a ese mercado un número mayor de empresas; enseguida, en el caso de la ATT lo que sucedió fue que se dieron las condiciones para que se creara un monopolio que conservó para sí los

³² OIT, Cambio estructural en la aviación civil: sus consecuencias para la gestión y el personal de las líneas aéreas. Informe. OIT, Ginebra, 1990, p. 36.

³³ Rivera, *ibid.*

servicios de larga distancia, aunque, por otra parte, la desregulación permitió ahorros a los usuarios al bajar las tarifas. La experiencia actual de las telefónicas, y que puede verse de cerca en la experiencia de la privatización de TELMEX, es que se da la competencia a nivel mundial entre empresas gigantes, no obstante, en Estados Unidos la ATT controla el 85% del mercado rentable, producto de la propia protección de su gobierno así como de su enorme poder económico.

La desregulación del sector aeronáutico corrió por pistas muy similares: en un primer momento se benefició a los usuarios que tuvieron acceso a tarifas más bajas; nacieron varias empresas de carácter más bien regional que aprovecharon el "abandono" de rutas por parte de las empresas gigantes y en combinación con el aprovechamiento de bajos costos en mano de obra crecieron y ganaron temporalmente mercados importantes que pertenecieron antes a las troncales, de manera que varias de ellas no resistieron el peso de la competencia y quebraron, por ejemplo, PanAm. Pero la desregulación aplicada en cualquier país abre los cielos nacionales a la concurrencia de las distintas empresas del mundo, de no imponerse algún tipo de regulación se pone en serio peligro la operación de las aerolíneas locales. Asimismo, de no aplicar restricciones antimonopólicas se corre el riesgo de la superconcentración en pocas empresas o, como en el caso mexicano, en una o dos.

La privatización y la desregulación han tenido efectos en la aviación más profundos que los considerados brevemente arriba, en el siguiente capítulo ofrezco mayores detalles que permiten hacer un mejor cálculo de su influencia en el sector aéreo mundial y nacional.

Capítulo 3. Privatización y desregulación en el transporte aéreo

Privatización.

La aviación civil a nivel internacional ha sido considerada como de importancia estratégica para las economías nacionales y, por ejemplo, en el caso de Estados Unidos útil para sus intereses de defensa.

La privatización ha sido impulsada como una consecuencia casi natural de la imposición de las doctrinas económicas que plantean hoy el mercado libre sin restricciones, al mismo tiempo que se proponen destacar las necesidades estatales por ahorrar en gastos.

Respecto a las aerolíneas, lo que encontramos es que han existido diversos grados de control estatal sobre la propiedad de este tipo de empresas así como diversos grados de privatización de las mismas. En algunos casos los gobiernos se han propuesto retener mayoritariamente su propiedad mientras que realizan esfuerzos por lograr reorganizarlas de forma tal que funcionen como compañías privadas siendo competitivas en el ambiente comercial. Algunas aerolíneas europeas, como Air France y Lufthansa, aunque han permanecido como empresas paraestatales han requerido operar bajo criterios comerciales más que públicos. En otros casos, la propiedad de las empresas se ha dejado en manos privadas que se han comprometido a continuar y financiar sus operaciones. En otros, aunque las empresas han sido privatizadas los gobiernos se han comprometido a proteger las rutas que originalmente poseían siendo propiedad estatal. Pero en términos

generales se puede asegurar que la tendencia es bastante clara hacia la privatización.

En doce años, según reporta la International Transport Federation, los cambios de propiedad de estatal a privada de las líneas aéreas han sido recurrentes: en 1980 los porcentajes se presentaban así: 44% eran de propiedad estatal y 42% propiedad privada; pero en 1992 la situación había cambiado: 28% eran estatales y 54% privadas.¹

La primera ola de privatizaciones se dio a mediados de los ochenta y se correlaciona con el impulso que dieron muchos de los gobiernos del mundo a una agenda ideológicamente cargada hacia el mercado libre, agenda que ligaba a la privatización con la desregulación. Esta combinación puesta en práctica como política económica estatal en los hechos intenta el desprendimiento del Estado de cualquier planeación sobre este tipo de transporte y deja en manos privadas la responsabilidad de las empresas y de los servicios que ofrecen, no obstante, la desregulación total no ha sido posible debido a la necesidad de poner freno a la constitución de monopolios y la salvaguarda de la seguridad.

Una ola de privatizaciones más reciente se da en un contexto en el que los gobiernos se desprenden de gran parte de sus empresas públicas; así, cuando los gastos de las aerolíneas estaban en ascenso y muchas perdían dinero en parte como uno de los efectos indeseables de la desregulación mundial del sector, se dio por hecho que su privatización era el paso más efectivo para alejar los problemas al respecto. Entre las consecuencias que acarreó la necesidad de superar las crisis que padecían muchas de ellas se dio la búsqueda de capitales frescos, lo que a su vez condujo a las alianzas entre grandes líneas aéreas (llamadas ahora mega-líneas)

¹ IIF, **The Globalisation of the civil aviation industry, and its impact on aviation workers**, report prepared for the International Transport Workers' Federation/Civil Aviation Section Conference, Londres,

que mediante la cobertura de grandes espacios del mercado, el copamiento de grandes aeropuertos centrales volviéndolos centros de operación y distribución y la puesta en marcha de poderosos sistemas de reservaciones por computadora han hecho de la operación global un asunto cotidiano, pero que afecta gravemente a las aerolíneas más pequeñas y de base nacional (como las mexicanas) que de pronto se ven ante la opción de desaparecer o ser absorbidas por las gigantes y, adicionalmente, provoca resquemores en los asuntos de soberanía nacional pues el control de los cielos nacionales puede salir absolutamente del control estatal y pasar al de las empresas no necesariamente nacionales dada la desregulación introducida en el sector.

La privatización de este tipo de empresas en muchos casos, el mexicano puede ser un buen ejemplo, ha requerido que los gobiernos propietarios practiquen una especie de "maquillaje" que generalmente consiste en una inyección de fuertes cantidades de capital, la absorción de deudas, recortes de gastos --incluyendo recortes de personal en grandes cantidades y la liberación de las presiones sindicales--, para dejarlas financieramente sanas y puedan iniciar una nueva etapa bajo administraciones privadas y funcionamiento bajo bases comerciales pero que no siempre tienen los resultados esperados.² En algunos casos las privatizaciones de diversas aerolíneas, han influido en la promoción de la desregulación: en la década de los ochenta Japón vendió las acciones de Japan Airlines; y los Países Bajos y Reino Unido son casos de naciones europeas que privatizaron completamente sus líneas aéreas y liberalizaron el sector (en 1987 el gobierno británico vendió las acciones de British Airways y lo propio hizo con las acciones de KLM el gobierno holandés). Otros países como Bélgica, Alemania e Italia han privatizado parte de sus aerolíneas nacionales, estando en estudio otras

1992, p. 11.

² *Ibid*, p. 12.

privatizaciones³. Otro ejemplo en Europa lo constituye la venta del gobierno austríaco del 49% de las acciones de Austrian Airlines, y fuera de Europa Singapur Airlines y Air Canadá también han vendido parte de sus acciones a la iniciativa privada. El gobierno mexicano vendió en 1988 Aeroméxico y la mayor parte de las acciones de Mexicana en 1989, las dos líneas troncales⁴ del país.

La privatización sin duda ha tenido repercusiones en el mundo pues ha significado dejar en manos de agentes privados una de las industrias en las que el Estado ha estado involucrado por más tiempo, excepto en el caso de Estados Unidos pues su industria aérea siempre ha sido privada, y ha marcado la oportunidad para la formación de mega-empresas que funcionan a nivel global y que tratan de aprovechar la oportunidad que significa la emergencia de nuevos mercados ---como la región que forman ahora México, Estados Unidos y Canadá y la llamada Cuenca del Pacífico. Sin embargo, creo que el catalizador de las nuevas bases de competencia en el mercado global ha sido la desregulación que en algunos casos forzó la privatización de empresas que no presentaban condiciones *ad hoc* para la competencia y, en otros se presentó como una consecuencia del retiro del Estado y la apertura de espacios a la participación privada. Por ello este proceso será tratado extensamente en el siguiente apartado.

³ Avishail Gil, "La liberalización del transporte aéreo y sus consecuencias para los auxiliares de vuelo", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 109, núm. 2, 1990, pp. 233-234 (citado en ...p. 173)

⁴ . Para César Vázquez, las líneas troncales de primer nivel, entre otras cosas, se caracterizan por cubrir grandes extensiones de territorio, tanto nacional como internacional en forma intensiva. También se distinguen, sostiene, por utilizar equipo de navegación aérea sumamente pesado y de alta tecnología, que a su vez requieren de una complejísima infraestructura en materia aeroportuaria y de control de vuelo. (La aviación comercial, una reconversión en puerta, p. 71).

Desregulación.

El transporte aéreo en territorio extranjero involucra múltiples problemas políticos, jurídicos, técnicos y comerciales, que generalmente son negociados y resueltos a nivel bilateral. Las dos primeras libertades del aire establecidas en el Acuerdo de Tránsito Aéreo, permiten a los Estados el sobrevuelo por el territorio de otros Estados y la escala técnica para fines no comerciales. La 3a. libertad es aquella por medio de la cual una aeronave de un determinado país puede desembarcar pasajeros, carga y correo en el territorio de otro. Mediante la 4a. libertad, la aeronave de un determinado país puede tomar pasajeros, carga y correo en el territorio de otro, y llevarlos a su Estado de origen o matrícula. La 5a. libertad consagra el derecho para que la aeronave de un determinado país tome pasajeros, correo y carga en el territorio de otro Estado, y los lleve a un tercer país. La 3a., 4a. y 5a. libertades no han sido acordadas a nivel multilateral, por lo que son negociadas bilateralmente por los distintos países --sobre todo las dos primeras--, merced a sus características de mercado, demanda de servicio, oferta, etc.

Ahora bien, para mejor reconstruir el perfil de los cambios operados es menester distinguir las tres formas principales en las que se manifestaron las modalidades de intervención gubernamental en la aviación comercial:

1. monopolio absoluto en función de una empresa estatal
2. coexistencia de empresas públicas y privadas
3. pluralidad de firmas netamente capitalistas

En los dos últimos casos, la actividad de unas y otras se ejerce dentro de un cuadro jurídico y reglamentario más o menos estricto para ordenar la competencia entre ellas. Para el año de 1987, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)

informaba que un tercio de sus afiliadas eran empresas gubernamentales, otro tercio de capital mixto y el tercio restante puramente privadas.⁵

La aviación civil norteamericana

Es un lugar común el reconocimiento de que el principio nodal de la desregulación consiste en eliminar en lo posible la intervención del gobierno en el mercado. Su aspiración primordial es permisiva: bajo el marco de las leyes antimonopolio, facilitar el libre juego de las fuerzas competitivas del mercado. Alfred Kahn⁶ resumió la teoría económica en que se basa : "... cuando la competencia es posible, a pesar de todos sus defectos, es superior a la regulación como medio de servir al interés público...". En este tenor, el mercado abierto competitivo o libre mercado opera bajo la premisa de que la persecución denodada del interés privado, en última instancia se reflejará en el bien público; de tal suerte que debe omitirse cualquier injerencia del Estado en la economía, tanto desde una óptica reguladora, como desde una de corte productivo directo.

Para Virginia Arteaga, Estados Unidos "es el ejemplo de la empresa privada aérea en donde la función gubernamental se basa exclusivamente en el control de dos aspectos fundamentales:

a) la elaboración de la política general y la reglamentación aeronáutica (fijación de tarifas, distribución de las rutas entre los operadores, mantenimiento o suspensión

⁵ Jean George Morais. L'aviation commerciale. pág. 86-87 (citado en Virginia Arteaga Casanova, Desregulación en el transporte aéreo, Cuadernos de la ENEP Aragón, número 13, UNAM, diciembre, 1987, pp. 2,3)

⁶ Alfred Khan, citado en: IATA, La deregulación en el campo de la aviación. Conceptos de la deregulación nacional de los Estados Unidos y su posible aplicación a la aviación internacional, 002/84, Ginebra, mayo de 1984, p. 3.

de subvenciones públicas, control de fusiones, control de competencia extranjera, etc...)

b) seguridad, reglas de circulación aérea, administración de aeródromos, certificados de aeronavegabilidad, licencias de tripulación, coordinación del programa aeronáutico a nivel nacional.”⁷

Sigue diciendo la investigadora que en dicho país el transporte aéreo es una empresa comercial explotada por capital privado, pero con interés público, y que para finales de la década de los '30 se estableció en él una política de regulación aérea con provisiones fundamentalmente económicas, materializada en el Acta de Aviación Civil y cuyo cumplimiento estaba a cargo de la Junta de Aviación Civil (CAB); órgano formado por cinco miembros designados por el Presidente para un periodo de seis años. Este tenía como funciones primordiales la expedición de los permisos para ingresar al servicio de transportación aérea (“certificado de conveniencia pública y necesidad”); la autorización para suspender o abandonar el servicio; la aprobación de los acuerdos entre las aerolíneas; las fusiones de empresas, consolidaciones, venta de acciones, etc. Las tarifas de pasajeros estaban sujetas a una estricta reglamentación, que procuraba que fueran “justas y razonables”. Las rutas internacionales “estaban sujetas a la aprobación del Presidente y eventualmente de la Suprema Corte de Justicia. Los transportistas extranjeros sólo podían volar a Estados Unidos si existía un convenio bilateral entre su país y el gobierno norteamericano”. Las relaciones laborales de las líneas aéreas se regulaban por el Acta Laboral de los Ferrocarriles, con una orientación que intentaba preservar el interés público.⁸

⁷. Virginia Arteaga Casanova, Desregulación en el transporte aéreo, Cuadernos de la ENEP Aragón, número 13, UNAM, diciembre, 1997, p. 3

⁸. Idem, pp. 5-7

Entre 1938 y 1978 se produjo un boom en la transportación aérea doméstica e internacional en los Estados Unidos: crecimiento substancial del volumen transportado a nivel doméstico e internacional, apertura de nuevas rutas, fusiones de líneas aéreas, etc. Esta industria adquirió gran relevancia en este país por el volumen de capital que manejaba, personal empleado en ella, por los proveedores que requería (refacciones, mantenimiento, etc), los servicios asociados a la aviación, como los prestados en los propios aeropuertos, las agencias de viajes, etc. Estas son las estadísticas de algunos investigadores, relacionadas con el crecimiento en millas de los principales transportistas norteamericanos:⁹

Cuadro 1

TRANSPORTISTA	1938	1978
American	6, 826	43, 755
Delta	1, 091	50, 380
Eastern	5, 276	43, 576
Northwest	2, 507	30, 927
TWA	5, 749	29, 127
United	5, 321	48, 709

Fuente: Melvin Brenner, citado en Arteaga, *op cit*, p. 7.

A pesar de que el esquema regulatorio al que estaba sujeto el sector aeronáutico desde 1938 de manera general había resultado exitoso, a mediados de la década de los '70 se empezaron a alzar voces que criticaban su rentabilidad y sobre todo su vulnerabilidad respecto de los ciclos de la economía (el embargo petrolero de 1973 incrementó el costo del combustible, y ello repercutió finalmente

⁹ . Melvin A. Brenner y otros. *Airlines Regulation*, p.5 (citado en Virginia Arteaga Casanova, Desregulación

en el precio del aerotransporte, por ejemplo). Se sostenía que, debido a las características de la estructura de mercado del sector, sin demérito de su calidad se podía mejorar el servicio sin que mediara para ello ningún tipo de regulación económica.

En 1975 la CAB realizó un estudio que trató sobre una eventual reforma reglamentaria, y en el que se afirmaba que ya no era justificable el ambiente proteccionista que derivaba del acta Federal de Aviación por las características de costo y demanda del transporte aéreo comercial; cuya naturaleza era eminentemente competitiva y no monopolista. Se recomendaba la eliminación de algunas restricciones por un periodo experimental de 3 a 5 años. Otro estudio que pesó en el ánimo de la época fue el que realizó el Comité Judicial del Senado - encabezado por Edward Kennedy-, que sostenía que económica y técnicamente los precios podrían y deberían ser más bajos con un sistema más competitivo. En 1975 la administración Ford inició el proceso que culminaría en la expedición del Acta de Desregulación Aérea de 1978. La CAB flexibilizó gradualmente sus esquemas regulatorios, en materia de trámites, ampliación de servicios, fijación de tarifas, etc.¹⁰

Ahora bien, cabe destacar que la propuesta desreguladora no estuvo exenta de fuertes controversias. Quienes la apoyaban prometían el abatimiento de las tarifas y un aumento sustancial de la eficiencia de la industria. Sus detractores pusieron en duda los efectos de la competencia desenfrenada, en particular, el acceso real a los beneficios ofrecidos. Pese a ello, los primeros fueron ganando consenso en la esfera de las decisiones políticas, hasta que lograron su implantación. El gobierno norteamericano proyectó la desregulación de la aviación

en el transporte aéreo, Cuadernos de la ENEP Aragón, número 13, UNAM, diciembre, 1987, p.7)

¹⁰ Virginia Arteaga Casanova, *op. cit.*, pp. 9-10)

doméstica para un periodo de seis años, mismo que concluyó en diciembre de 1984.

La desregulación se tradujo en el abandono de los mecanismos gubernamentales de control en aspectos tales como el acceso, la oferta y la fijación de precios y, en general, la eliminación en el sector de la autoridad reguladora del Estado: "Formalmente, la desregulación se inició en 1975, durante la administración Ford, que sometió al Congreso una nueva Acta Aeronáutica para reemplazar la de 1938. Se invocó el fomento de las fuerzas competitivas del mercado en la aviación interna que, hipotéticamente, traería como consecuencia una reducción en las tarifas al viajero. Ya bajo la administración Carter, en 1978, se extendió la desregulación a la aviación internacional. El decreto preveía que el servicio aéreo se fuera desregulando paulatinamente hasta 1984, año en el que quedó totalmente liberalizado en Estados Unidos. A partir del 1 de enero de 1985, desapareció la CAB (Civil Aeronautic Board), tomando algunas de sus funciones el Department of Transport (DOT) y la Federal Aviation Administration (FAA)."¹¹

La desregulación en los Estados Unidos implicó la posibilidad de reducciones y aumentos tarifarios en determinados porcentajes, sin necesidad de autorización previa de la CAB, la flexibilización en el otorgamiento de concesiones (concesiones múltiples y no únicas), y la eliminación de las restricciones a los vuelos charter, de tal forma que pudieran competir con los vuelos regulares, entre otras cuestiones.

En una evaluación realizada a mediados del año de 1987 por la IATA (Asociación Internacional del Transporte Aéreo), se percibía que no podía hacerse un balance en firme de los resultados debido a que éstos no eran muy claros; pues habían interferido las presiones macroeconómicas y la reorganización del control

del tráfico aéreo. Según aquélla, se habían experimentado buenos y malos resultados, entre los que destacaban:¹²

- Mejora en las estructuras de las rutas del transportista, pero rendimiento incierto
- aumento de las líneas aéreas regionales y de tercer nivel
- servicio reestructurado de una comunidad pequeña
- tarifas más bajas en rutas densas, altas en rutas poco densas
- distorsiones de la relación precio/costo
- dificultades financieras de las líneas aéreas

Desde una perspectiva externa a Estados Unidos, el fenómeno desregulatorio --a pesar de haberse creado nuevas compañías y consecuentemente más empleos--, no se apreciaba del todo benéfico: en 1988 el panorama era de una tendencia desmedida al abatimiento de los costos laborales, disminución de la seguridad aérea, baja en la calidad del servicio y la conformación oligopólica del mercado. Se reconocía que más de la mitad de las aerolíneas que operaban en 1978 y dos terceras partes de las nuevas empresas habían desaparecido. En relación a la seguridad "el número de las casi-colisiones reportadas se elevó en un 242% de 1982 a 1987, a pesar de que la separación requerida para reportar este tipo de incidentes fue reducida en 50%... (la) edad de los aviones que integran las grandes flotas ha subido, las horas promedio voladas por los pilotos han bajado drásticamente (de 2,200 en 1983, a 800 en 1985), así como los gastos de mantenimiento (30% de 1979 a 1984), lo que ha dado lugar a (el pago de) elevadísimas multas por violar los parámetros que las leyes exigen en este renglón".¹³

¹¹ El contexto internacional de los ochenta: Hacia el siglo XXI, Turismo: estructura y desarrollo.

¹² IATA, La deregulación en el campo de la aviación. Conceptos de la deregulación nacional de los Estados Unidos y su posible aplicación a la aviación internacional, 002/84, Ginebra, mayo de 1984, p. 1.

¹³ Brian McCarthy, (Presidente de la AFAP/ Australia), ponencia presentada a la junta del Comité Laboral, Londres, 1988, citado en "Desreglamentación", traducción de Fernando Perfecto Cruz, *Hélice*, 1989, p. 33

Así pues, en el plano laboral la modernización del sector en norteamérica fue apuntalada vía la implantación de la flexibilidad en el trabajo, percibida como una forma de sobreexplotación de la mano de obra. Por su parte, como era previsible, la desreglamentación--y su consecuente guerra de tarifas--provocó serios problemas de ocupación: en Estados Unidos, "Cerca de sesenta mil trabajadores quedaron sin empleo en los primeros cuatro años de la desreglamentación, de 1979 a 1983. Con el tiempo, poco más de un tercio lo recuperó pero en condiciones laborales muy disminuidas y, sobre todo, en ocupaciones de medio tiempo y sin contratación colectiva"¹⁴. Es decir, la desreglamentación se tradujo a final de cuentas en inestabilidad y precarización de las condiciones de trabajo. La capacitación laboral y el mantenimiento también se afectaron negativamente, lo que se vio reflejado en la realización de operaciones aéreas inseguras.

A pesar de estos inconvenientes, para ese entonces ya se discutía la posibilidad de "exportar" el esquema desregulatorio a otras naciones, por medio de la legislación, la negociación de acuerdos o demandas jurisdiccionales extraterritoriales y la regulación de los tribunales de EE.UU. Sin embargo, se reconocía que ese país --su gran economía, sistema jurídico y político, etc--, hacían que su aviación poseyera características que difícilmente podían ser encontradas en otros países.

Además, había que tomar en cuenta que el sistema de aviación internacional es diferente al de la aviación doméstica, y que está muy diversificado. También se precisa ponderar que un aspecto nodal del sistema de transporte aéreo internacional es la preservación de la soberanía del Estado. La regulación internacional se lleva a cabo mediante tratados, por lo que el acceso a las rutas y las

¹⁴ Capitán Homero Flores, Ponencia al Foro sobre Flexibilidad del Trabajo en México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM-Fundación Friedrich Ebert, febrero de 1988, publicada en Hélice, septiembre-diciembre, 1988, pp. 4-6

tarifas están controlados por un sinnúmero de acuerdos bilaterales y multilaterales y las decisiones se adoptan previa negociación entre más de un centenar de países.

Ante las intenciones norteamericanas de exportar su experiencia desreguladora al resto del globo, los expertos vislumbraban lo desfasado de la propuesta: "cuando los frustrados viajeros en Estados Unidos claman por la reglamentación, los gobiernos del resto del mundo se están preparando para seguir el ejemplo americano, formulando planes para desreglamentar, liberalizar o privatizar toda o parte de sus industrias de aviación"¹⁵.

Para eso era necesario además de la eliminación de los reglamentos nacionales, realizar grandes cambios a la red internacional de acuerdos bilaterales. En ello jugaron un papel importante organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, en la medida en que ejercieron presión hacia los países de África, América Latina y Asia para que desreglamentaran sus redes de aviación. Se dejaba atrás el interés público inmanente a la aviación civil, para tratarla como una mercancía cualquiera en la que se deja a elección del consumidor no sólo el costo que quiere pagar, el servicio a utilizar, el destino, etc.; sino también, en el fondo, los parámetros de seguridad bajo los cuales va a viajar. La desreglamentación amenazaba con dejar a gran parte de los países en vías de desarrollo en peores condiciones que las que experimentaban en ese entonces.

Los especialistas se planteaban la necesidad de un nuevo modelo de reglamentación que permitiera una competencia justa, servicio flexible y precios accesibles; modelo que respetase la soberanía nacional y garantizara normas

¹⁵ Análisis de la desreglamentación mundial del sector, IFT, publicado en Hélice, 1989, traducción de Fernando Perfecto Cruz, p. 31

mínimas de seguridad y salvaguardas en el orden laboral. Estas podrían ser aplicadas por una administración intergubernamental como la OACI, aunque más fortalecida¹⁶.

La desregulación a nivel internacional implicaba que las naciones del orbe se comprometieran a no intervenir en el mercado de la aviación. Sin embargo, había que quebrar muchas resistencias que intentaban preservar intereses que, por sus características propias, eran si no irrelevantes por lo menos de importancia menor para los Estados Unidos: "Para casi todos los demás Estados, la aviación internacional está más unida a la seguridad nacional, relaciones diplomáticas, comercio internacional, comunicaciones y desarrollo económico nacional. Además, muchas líneas aéreas internacionales son propiedad del gobierno o están bajo su control. Los Estados no permitirán que las consideraciones económicas e intereses extranjeros controlen dicha industria. Asimismo, existen características institucionales específicas que son fundamentales para el sistema doméstico de los EE.UU. que no existen en el contexto internacional. Sin el ejemplo de los controles y equilibrio de la competencia de los EE.UU. y sin el acuerdo intergubernamental de un sistema legal para la protección del consumidor internacional y control antimonopolio, surgiría un nuevo potencial para el aumento de la regulación nacional, y como los gobiernos reaccionan ante las iniciativas competitivas, surgirían barreras de proteccionismo más fuertes."¹⁷

Estados Unidos impulsó su política desreguladora, argumentando que traería consigo un decremento de las tarifas aéreas, motivado por la intensificación de la competencia. Sin embargo, muchos países mostraron su desconfianza hacia esa política de "cielos abiertos": hubo consideraciones acerca de cuestiones de soberanía; redistribución de las líneas aéreas hacia rutas más rentables, con la

¹⁶ Idem, p. 34

¹⁷ IATA, La deregulación en el campo de la aviación. Conceptos de la deregulación nacional de los Estados

consecuente reducción del servicio a los países en vías de desarrollo; etcétera: "Se tenía la clara impresión de que el *Laissez-fair* de Estados Unidos en realidad significaría un *Laissez-nous-fair*. En su momento, se le acusó de practicar una política de "aerocolonialismo" por parte de los países de Europa y el Tercer Mundo. En muchos sentidos, este conflicto es una reminiscencia de los que se tuvieron al fin de la segunda guerra en relación a la regulación del transporte aéreo internacional¹⁸.

Según Christer Jönsson¹⁹, la razón por la que Estados Unidos exportó su política desreguladora al ámbito internacional, fue la necesidad de afirmar su posición hegemónica en el mundo, cuestión que incluía también satisfacer las necesidades de recursos adicionales requeridos para mantener su supremacía militar; recursos que podían aportar los miembros de la OTAN, por ejemplo.

A pesar de todas las reservas e inconvenientes, se implantó la desregulación a nivel internacional con la aparición consecuente de bloques regionales o subcontinentales, como un proceso consustancial al de globalización económica mundial. Fueron el Departamento de Transportes (CAB) y el de Estado --las instancias encargadas de diseñar la política aeronáutica internacional-- quienes iniciaron una estrategia encaminada a "exportar" a otros países la desregulación merced a la negociación de instrumentos bilaterales. Dicha política se basaba en tres aspectos fundamentales, a saber:²⁰

a) Acceso múltiple. Implica la posibilidad de que dos o más aerolíneas norteamericanas operen una misma ruta internacional;

Unidos y su posible aplicación a la aviación internacional, 002/84, Ginebra, mayo de 1984, p. 2

¹⁸ El Contexto Internacional de los ochenta: Hacia El Siglo XXI, Turismo: estructura y desarrollo, p.

¹⁹ Christer Jönsson, op. cit., pp. 297-300 (citado en ... p. 173)

²⁰ Virginia Arteaga, op cit, pp. 14-15

b) Capacidad sin restricciones. Posibilidad de operar con diversos equipos, ofreciendo el número de asientos en forma libre y volando a la semana las veces que consideren conveniente;

c) Menor control gubernamental sobre las tarifas. Estableciendo la base del país de origen, los operadores podrían fijar sus tarifas al extranjero con los rangos permitidos en los Estados Unidos.

Consecuencias de la desregulación²¹

En principio se da una etapa de intensa expansión y fuerte competencia. Se verifican cambios en la estructura del sector, produciéndose fusiones, absorciones y quiebras (para 1988/1989, sólo sobrevivían 75 de las 234 empresas que funcionaban en 1978). Se adquieren nuevos equipos y se densifican las rutas troncales más importantes. Se ponen en marcha sistemas de reservaciones computarizados para mejorar el control, distribución, oferta y venta en el sector. Como un aspecto relevante, se toman medidas para reducir costos de operación (tales como la contratación en las filiales de personal no sindicalizado y el incremento del recurso a cobijarse bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras, que permite eludir con los sindicatos el cumplimiento de acuerdos que resultan onerosos para las compañías). Retornan al escenario las megalíneas y se disminuye la guerra tarifaria: se dice que en la actualidad 10 líneas aéreas en Estados Unidos dominan el sector. Hoy en día, se reivindica un acercamiento a determinado tipo de reglamentación, cuyos proyectos formulados en 1990 planteaban la desvinculación de las aerolíneas de sus sistemas computarizados de reservaciones;

²¹ Véase para este apartado: IATA, Observación continua de la desreglamentación, *Informe de un grupo de expertos convocado por la IATA*, Ginebra, junio 1985, 25 pp. y Richard Pryke, "European Air Transport Liberalization", en *Travel & Tourist Analyst*, núm 6, 1988, pp. 5-18. (citado en El contexto internacional de los ochenta...p. 174)

el reestablecimiento de la Junta de Aviación Civil (Civil Aeronautics Board); y facilitar que el Ministerio de Transporte restrinja las fusiones y operaciones poco ortodoxas de absorción o control de sociedades de la aviación civil²².

Para los países en vías de desarrollo, el panorama no es alentador. Como no generan demanda sino promueven la recepción de turistas, no se encuentran en la categoría de países altamente rentables ni son, por tanto, atractivos para el afianzamiento en ellas de las grandes aerolíneas. La desregulación trajo también como consecuencia el incremento de las aerolíneas transoceánicas regulares y la disminución del tráfico charter, lo que derivó en cierta disminución de las tarifas de los primeros.

En términos de algunos estudiosos, los efectos más importantes de la desregulación se refieren a:²³

- 1) la implementación de la nueva tecnología de comercialización en el campo de la aviación, los Sistemas de Reservaciones Computarizadas (SRC), que influyen en todo el proceso turístico, y;
- 2) la recomposición de fuerzas de las aerolíneas en un nuevo esquema de alianzas, fusiones y absorciones ya en un esquema concebido mundialmente.

El fenómeno mundial: los procesos de integración del sector

De esta manera, en la década de los ochenta, en el plano internacional se han producido procesos dinámicos de integración en el sector aéreo, incluyendo

²² Avishai Gil..., *op. cit.* (citado en ...p. 175)

²³ Turismo, estructura...pp. 176-177.

aquellas entidades relacionadas con el turismo. Al igual que ocurrió en los Estados Unidos, con la expansión de la política desregulatoria se iniciaron procesos de integración, fusiones, absorciones, etcétera: "Los nuevos procesos de integración y de cooperación que se verifican de manera muy dinámica dentro de la aviación internacional --que son derivados de esquemas comerciales más amplios--, apuntan en el sentido de unas cuantas empresas en el mundo controlando los flujos del tráfico. El siglo XXI verá, seguramente, sólo la sobrevivencia de los más fuertes. En Europa, 8 gigantes han devorado 200 pequeñas empresas y se reparten la mayor parte del mercado mundial. La liberalización europea internacionalizó el proceso. En el segundo lustro de los ochenta se acentuó la tendencia a que las líneas aéreas regionales, que venían experimentando altas tasas de crecimiento, se asocien con las grandes aerolíneas con el objeto de que éstas últimas puedan ofrecer un mayor número de rutas y de frecuencias a sus usuarios. Se provoca que las pequeñas líneas aéreas regionales pierdan su identidad en favor de las grandes empresas."²⁴

El 22 de junio de 1992, el Consejo del Ministerio del Transporte de la Comunidad Europea acordó un "tercer paquete" de medidas de liberación de la aviación. Dos paquetes previos de acuerdos en este sentido habían relajado algunos controles en las frecuencias de rutas y en la capacidad y regulación de las tarifas. Las nuevas medidas, que tienden a la total liberalización, consistieron en:

- 1) Derecho de acceso a todas las rutas intra-comunitarias para toda la CE el 1 de junio de 1993
- 2) Tráfico costero total en abril de 1997
- 3) Eliminación de casi todos los controles en las tarifas. Sin embargo, los estados miembros establecen tarifas excesivamente altas o demasiado bajas.

²⁴ El Contexto Internacional de los Ochenta: hacia el siglo XXI, Turismo: estructura y desarrollo, p.

4) Los estados se reservaron el derecho de imponer servicios públicos obligatorios en rutas regionales de importancia o algunas restricciones en ruta cuando existan dificultades serias de congestión, o problemas medioambientales.²⁵

En Estados Unidos se fusionaron o establecieron acuerdos de cooperación Northwest-Airlink; American-Eagle, Pan Am-Express; Continental-Eastern Express. En Europa, hicieron alianza con miras a consolidarse en los mercados interno y externo compañías como Air France-TAT; Lufthansa-DLT; y Swissair-Crossair, entre otras. De ahí se siguieron alianzas entre compañías norteamericanas y europeas. A fines de los ochenta, el proceso aspiraba a la creación de sistemas globales de transportación aérea (“coordinando sus itinerarios de vuelo, su marketing y sus servicios”) en Europa y el Pacífico. Para este periodo, las líneas aéreas europeas se estaban agrupando para contender en mejores condiciones con las grandes aerolíneas. Se perfilaban tres grandes grupos: a) Air France- Lufthansa; b) British Airways, Sabena y KLM; y c) SAS, Swissair, Finnair y Austrian Airlines. El segundo de los grupos está constituido por empresas privadas, y es el que más responde a las pretensiones de integración mundial.

Este proceso impactó de igual forma a las empresas y servicios consustanciales a la transportación aérea tanto que, por ejemplo, los fabricantes de aeronaves iniciaron procesos de asociación con la finalidad de compartir riesgos. De hecho, se reconoce que los procesos integrativos “obedecen a motivos comerciales, de complementariedad tecnológica, de permanencia en el mercado y de minimización de riesgos²⁶.”

²⁵ ITF, *op cit.*,

²⁶ *Idem*, p. 180

El impacto en nuestro país: privatizaciones y desregulación

En el plano nacional, podemos señalar que la crisis económica que sobrevino a finales de los años setenta, agravada por la caída de los precios internacionales del petróleo y el considerable endeudamiento externo que orilló a la suscripción de acuerdos con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, indujo finalmente a un cambio estructural en la economía; lo que significó la introducción de transformaciones en la planta productiva, con miras a hacerla capaz de subsistir y crecer en un mundo más competitivo y en constante cambio. Parte de esta estrategia consistió en reducir al mínimo el papel del Estado en la economía, retirándole su participación en la producción de bienes y prestación de servicios.

Gilberto Calderón señala que:

“Cuando llega al poder Miguel de la Madrid, la globalización a nivel mundial es un proceso que se acelera, pero el país se había integrado a ese proceso tímidamente; había que actuar y rápido. Se abrió el camino a una serie de reformas para insertar a la nación en la acelerada etapa de transformaciones que se estaban viviendo a nivel mundial, so pena del rezago y la elevación de los costos en la medida en que se retrasaran los cambios. Las reformas abarcaron todos los ámbitos del quehacer público. Nos referiremos especialmente a la intervención del Estado en la economía ... (en el ámbito de su intervención directa) el gobierno disminuyó la regulación económica, hizo a un lado leyes que impedían el aumento del capital externo a más del 50%... En cuanto a la intervención directa, el gobierno inició el desmantelamiento

del sector paraestatal. La liquidación, fusión, traspaso y venta fueron los pasos a seguir.”²⁷

Se puede establecer que es a partir de 1989 cuando de forma nítida se percibe el inicio del proceso de desregulación de la actividad económica en nuestro país: industria, comercio, agricultura y sector paraestatal. Entre ese año y 1993, se realizaron importantes transformaciones al marco jurídico nacional: 289 modificaciones, que incluyeron reformas, disposiciones, decretos y reglamentaciones.²⁸

Como ha señalado Gustavo Sauri²⁹, se nos presenta una realidad bajo la cual “desregulación y privatizaciones se combinaron para hacer entrar a México a la globalización económica, que exige además de estas condiciones, otra serie de condicionantes relacionadas con la estabilidad político-social, la dotación de recursos, un marco jurídico claro, repatriación de capitales, docilidad de la mano de obra y estabilidad cambiaria, entre otros factores que tienen que ver en su relación con el exterior.

La aviación civil mexicana

²⁷ Gilberto Calderón Ortiz, Las reformas del Estado mexicano a la luz de la globalización, *Gestión y estrategia*, número 9, Departamento de Administración, UAM, enero-junio, 1996, p. 13.

²⁸ Acorde con la noción de sistema global, es decir, con una orientación eminentemente aperturista, fueron creadas leyes como la Ley de Inversión Extranjera Directa, Ley de Comercio Exterior, Ley Federal de Puertos, Ley Federal de Turismo y Ley Federal de Competencia Económica, entre otras. Por otra parte, el proceso privatizador que había iniciado en 1983 -que incluyó transferencias, fusiones y extinciones-- trasladó a manos del sector privado 955 de las 1115 empresas que el Estado poseía en 1982; quedándose únicamente con 200 para 1995.

Juan González García y José Guadalupe Vargas Hernández, *op. cit.*, pp. 21 y 22.

²⁹ Gustavo Sauri, Estancamiento privatizador, *El Financiero*, México, viernes 13 de octubre de 1995, p. 11, citado en Juan González García y ... p. 22.

En nuestro país, Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. (CMA) y Aeroméxico (AMSA) cubrían el perfil de líneas troncales de primer nivel. Ambas servían como paradigmas a la luz de los cuales se contrastaban los modelos de la administración de los sectores privado y público: de CMA --de capital privado--, se decía que su desenvolvimiento se caracterizaba por la eficiencia y la alta productividad, mientras que la otra empresa era todo ineficiencia y torpeza administrativa que ilustraba inequívocamente la inviabilidad de la participación del Estado en la economía.

Creada en el año de 1924 como filial de la Panamerican Airways, el 85% de las acciones de CMA fue adquirido por el empresario mexicano Crescencio Ballesteros en el año de 1967. A partir de entonces tuvo un periodo de expansión, que terminó en 1982, año en el que sufrió pérdidas en operación que ascendieron a 1 841 millones de pesos, cuestión aunada a una deuda externa de considerables proporciones. Esta coyuntura desfavorable pudo ser superada gracias a la intervención del Estado, que adquirió el 53% de las acciones de Mexicana. Sin embargo, en 1985 la empresa volvió a entrar en crisis. Para 1988, ya se vislumbraba la que sería la solución: "La reprivatización de Mexicana de Aviación es, al parecer, la fórmula optada (sic) por el Estado para responder a su crítica situación."³⁰ Cabe destacar que, entre otras condiciones para que prosperara dicha operación, estaba la reestructuración de la contratación colectiva que tenía con sus empleados: con los de tierra, representados en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Aviación y Similares (SNTAS); con los sobrecargos, a través de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA); y con los pilotos aviadores, por conducto de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores.

³⁰ César Vázquez, "La aviación comercial, una reconversión en puerta", El Cotidiano 21, enero-febrero, Universidad Autónoma Metropolitana, 1988, p. 72.

Aeroméxico (AMSA) fue una empresa formada por Antonio Díaz Lombardo en 1924, con capital privado de origen nacional. Para 1941 tuvo participación minoritaria en ella American Airways. La empresa amplió su radio de acción y extendió sus actividades, pero también acusó problemas con sus equipos, con la rentabilidad de sus rutas y con la heterogeneidad de su planta laboral, entre otros. En 1959 fue incorporada al sector paraestatal, pero este fenómeno "no trajo consigo un replanteamiento de la política de administración seguida hasta entonces. Por el contrario, se fueron acumulando problemas propios de la ineficiencia burocrática, acrecentados por la utilización de la empresa para fines políticos. Por un lado, la necesidad de renovar permanentemente la flota aérea y de introducir innovaciones tecnológicas en ciertas áreas, y por el otro, la ineficiencia burocrática, así como las pérdidas casi permanentes, llevaron a la empresa a consumir importantes sumas presupuestales, además de establecer múltiples compromisos crediticios."³¹

A partir de la segunda mitad de los '70, la situación de AMSA tocó fondo y el gobierno tuvo que implementar diversas medidas tendientes a resolver una crisis que ya se presentaba como permanente: contención salarial y ajuste de personal; recapitalización de la compañía, inversión en nuevo equipo de vuelo; reestructuración administrativa, y modificación de algunos aspectos de la contratación colectiva, como la plantilla de empleados de base y de confianza. A pesar de una recuperación temporal, para 1982 la situación financiera de la empresa volvió a hacer crisis. En 1986 AMSA se vio nuevamente en problemas financieros: en ese año las utilidades de Aeroméxico no sólo cayeron estrepitosamente, sino que la empresa acusó pérdidas de enormes proporciones.

La opción que se vislumbró por parte de la administración, fue la aplicación de un cambio estructural que incluía medidas como la capitalización de la empresa; incrementos tarifarios; reorientación de los mercados nacional e

internacional; y la reducción de costos de operación, buscando mayor eficiencia y productividad a través de la transformación de sus relaciones laborales³². Esta empresa también tenía firmados tres contratos colectivos: con el personal de tierra, a través del Sindicato Nacional de Técnicos y Trabajadores de Aeronaves de México, S.A. (SNTTAM), y con ASPA y ASSA.

Según los expertos, "en realidad las pérdidas se debieron tanto a las bajas en el mercado como a la debilidad estructural de las dos líneas aéreas. Ambas empresas estaban subcapitalizadas e incurrían en enormes costos de mantenimiento pagaderos en dólares, como refacciones, arrendamiento de aeronaves, edificios y oficinas en los E.U., que fueron agravados por las sucesivas devaluaciones del peso, particularmente antes de la congelación económica decretada en diciembre de 1987. La segunda debilidad era la falta de compatibilidad entre la flota de las aerolíneas y la red de rutas requeridas por la masiva construcción de aeropuertos por el gobierno en los '60... La tercera debilidad de las dos grandes aerolíneas mexicanas (es de orden) político. Hay un gran estrechamiento en la libertad gerencial, especialmente en Aeroméxico, pues la pesada presión de los sindicatos ha impedido a los directivos actuar con mayor margen de maniobra al pretender efectuar algún cambio"³³.

El inicio de las transformaciones

Si bien es cierto que la profunda reestructuración que afectó a las dos principales aerolíneas del país involucran cuestiones de orden administrativo, de financiamiento, de mercado; también lo es el que el asunto de la transformación de

³¹ César Vázquez, *op. cit.*, p. 73

³² César Vázquez, *op. cit.*, p. 74

³³ Bertaud Bonneau, *El transporte aéreo mexicano cambia de rumbo*, Hélice, enero-febrero, 1989, traducción del cap. Manuel A. Cavero, pp. 9-11

las relaciones laborales existentes fue sin duda una de las prioridades del proceso que se vivió en las postrimerías de la década de los '80. Tan fue así que la desregulación de los diferentes sectores de la economía fue un aspecto que en su momento se incluyó en el Plan Nacional de Desarrollo. Sin embargo, desde entonces observadores de este fenómeno apreciaban que la sustracción de los controles estatales afectarían una industria aérea carente de infraestructura e incapaz de soportar una desregulación total ³⁴.

En 1987 México había firmado 26 convenios bilaterales en materia de transporte aéreo, de los cuales 25 correspondían al modelo de "predeterminación de capacidad". El convenio celebrado con los Estados Unidos—país con el que realizamos cerca del 80% de nuestro tráfico internacional--, ya mostraba algunas características de corte liberal. Para ese entonces, el gobierno norteamericano impulsó una serie de negociaciones con nuestro país, con objeto de flexibilizar al máximo la operación de dicho acuerdo. Los E.U. pretendían introducir cláusulas de múltiple designación en algunos mercados, nuevas rutas regulares, mayor apertura para los charters, rutas especiales de carga y rutas para aeronaves pequeñas, entre otras cuestiones. Señalaba en ese año Virginia Arteaga que, "Como se ha visto, México ha entrado en cierta medida al proceso de liberalización con su mercado más importante; sin embargo, aún existen circunstancias ligadas a nuestro desarrollo e intereses que impiden abrir las puertas a una política de 'cielos abiertos'. El Estado sigue manteniendo una función reguladora vigilando el desarrollo óptimo de la aviación, en coordinación con los planes nacionales de desarrollo ". ³⁵

³⁴ Cap. Carlos Smith Picco, La desregulación en México deberá ser paulatina, *Hélice*, 1989, p. 34

³⁵ Virginia Arteaga Casanova, Desregulación en el transporte aéreo, Cuadernos de la ENEP Aragón, número 13, UNAM, diciembre, 1997, p.22.

En nuestro país, en el primer semestre de 1988 “una especie de desreglamentación anticipada dejó sin trabajo...a la mitad de los pilotos de Aeroméxico; cifra que hay que sumar a los casi tres mil pilotos que estaban en espera de un lugar en las líneas aéreas, y a otros ocho mil trabajadores de otras áreas de la empresa Aeroméxico que también perdieron su empleo”³⁶.

En 1989, el secretario de transportes, Andrés Caso Lombardo,--refiriéndose al convenio bilateral recién firmado con Estados Unidos--, indicó que nuestro país exigió que las líneas aéreas norteamericanas volaran todo lo que estaba pactado, en un ánimo de máximo aprovechamiento. También señaló que existía una gran apertura para las líneas extranjeras que volaban a nuestro país, al tiempo que se apoyaba a la aviación regional y alimentadora con el fin de crear una gran infraestructura que soportara el turismo y la reactivación económica nacional.

De hecho, a raíz de la caída de los precios internacionales del petróleo en 1982, el turismo, segundo concepto en materia de ingresos después de ese hidrocarburo, se convirtió en una prioridad para la administración del entonces presidente Miguel de la Madrid. Desde 1987 las restricciones para el acceso al espacio aéreo nacional habían sido substancialmente atenuadas. El acuerdo bilateral entre nuestro país y Estados Unidos había sido revisado en enero de 1988 para permitir, entre otras cuestiones, vuelos directos entre centros regionales de ambos lados de la frontera. Se decía que: “Abrir el mercado nacional a las compañías extranjeras es parte del manejo de México para su recuperación económica. El colapso de precios petroleros en 1982 ha dejado al país con una severa inflación que alcanzó un 143% en 1987, débito externo de \$105 billones de dólares y un déficit financiero de 18%. En un intento por relevar la presión en las finanzas públicas, el gobierno privatizó durante 1987 y 1988 algunas de las 600

³⁶ Capitán Homero Flores, Ponencia al Foro sobre Flexibilidad del Trabajo en México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM-Fundación Friedrich Ebert, febrero de 1988.

empresas que operaban con pérdidas, incluyendo la industria del transporte aéreo..."³⁷

Para 1990, se observaban con sorpresa los efectos del proceso modernizador: "En ninguna parte de Latino América la industria del aerotransporte ha virado tan rápida y dramáticamente hacia la liberalización como en México. En el curso de 18 meses, los cambios le han dado a la aviación comercial una nueva cara...En abril de 1988 Aeroméxico, de propiedad estatal, ...se fue a la bancarrota. En septiembre, México y Estados Unidos firmaron enmiendas al convenio bilateral de 1960, donde los pases de ciudades disponibles brincó de 200 a 600, otorgaron 4 200 vuelos de fletamiento por año, permitieron operaciones de carga totales y dejaron el cielo parcialmente abierto para la flexibilidad en tarifas. En octubre, Aerovías de México, una línea aérea enteramente privada que incluye al sindicato de pilotos entre los dueños, emergió de las cenizas de Aeroméxico..."³⁸ En el ámbito de las relaciones laborales, el hecho fue considerado un acto bárbaro en contra del sindicato y la contratación colectiva.

En México a partir de 1991 se puso en marcha el esquema de libre competencia al mercado de transporte aéreo, sin tomar en cuenta la experiencia del vecino país del norte, tampoco se evaluaron con detenimiento los aspectos de seguridad aérea, ni se establecieron reglas claras en la operación y mucho menos se atendió la opinión de los trabajadores.

Para Vázquez Talavera, implantada en el segundo lustro de los '80, la reestructuración de la aviación comercial trajo consigo: a) La redefinición de la

³⁷ Bertaud Bonneau, El transporte aéreo mexicano cambia de rumbo, *Hélice*, enero-febrero, 1989, traducción del cap. Manuel A. Cavero, pp. 9-11

³⁸ Edvaldo Pereira Lima, Vientos liberales mueven cambios en México, *Hélice*, enero-febrero, 1990, p.11

intervención estatal. Acorde con la política reprivatizadora y su renuncia a la injerencia directa en las actividades productivas, el Estado concluyó su presencia como propietario en el sector aéreo... b) El establecimiento de un nuevo esquema de funcionamiento de la aviación comercial... (que tiene como) premisa fundamental la optimización de su presencia en el mercado... (orientando) exclusivamente sus operaciones hacia las rutas de mayor alcance territorial y a las plazas de mayor demanda, que permita incrementar los vuelos productivos y la capacidad aprovechada de la flota...c) El replanteamiento de las relaciones laborales... La reestructuración de las líneas aéreas troncales trajo consigo la modificación de las relaciones laborales, anulando las conquistas sindicales y estableciendo nuevas reglas para su regulación... (mismas que) se han delineado en los contratos colectivos de trabajo celebrados en 1988 y 1989... (La nueva regulación laboral) siguió tres lineamientos básicos: la flexibilización de la fuerza de trabajo, la ampliación del tiempo laborable y la disminución del salario global.”³⁹

Los impactos en la fuerza de trabajo

Era natural que todas estas transformaciones tocaran frontalmente aspectos básicos de las relaciones laborales, como la contratación colectiva. En agosto de 1989 se realizó la revisión contractual entre la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) y Aerovías de México (Aeroméxico). Además del incremento salarial correspondiente, se readecuaron algunas cláusulas de “orden operativo”, bajo la premisa de permitir un mayor desarrollo futuro de la empresa.

³⁹ César Vázquez Talavera, La aviación: una reconversión en los aires, *El Cotidiano* 46, marzo-abril, UAM, 1992, pp. 83-85.

El 18 de octubre de 1989, se realizó la revisión de los salarios entre la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) y la Compañía Mexicana de Aviación. En el curso de las negociaciones --debido a la desincorporación de la empresa, nueva administración y la supuesta necesidad de replantear las relaciones en un esquema laboral más amplio, en un marco de flexibilidad y productividad-- se acordó con el sindicato revisar la totalidad del contrato colectivo. Se aplicó el incremento salarial correspondiente (14%), se reestructuró la nómina de pilotos y, como consecuencia de los planes de expansión, renovación de flota y apertura en el corto plazo de fuentes de trabajo, se acordó la ampliación de jornadas y la reducción, en algunos casos, del tiempo de descanso fuera de la base⁴⁰.

En el orden colectivo, la quiebra de Aeroméxico trajo consigo la desaparición de los contratos colectivos de trabajo y de las conquistas sindicales y, consecuentemente, muchos trabajadores desempleados. También provocó dispersión sindical y el debilitamiento de la capacidad de defensa de los asalariados, que tendrán que partir de cero en su organización y en la conquista de mejores condiciones salariales y laborales en general. En cuanto a las condiciones de funcionamiento del sector, no eran "muy evidentes las ventajas obtenidas con la liquidación de Aeroméxico, la creación de otra empresa similar y la multiplicación de pequeñas empresas que se disputan fragmentos de un mercado nacional e internacional cuya tendencia es a la unificación y a la explotación por grandes y potentes empresas internacionales"⁴¹.

⁴⁰ Revista Hélice, 1989, p. 35, 41

⁴¹ Emilio Pradilla Cobos, Líneas aéreas. Los problemas de la privatización, *Hélice*, septiembre-diciembre, 1988, p. 42

Así, la denominada "transformación del Estado" fue percibida por los trabajadores del sector como un proceso accidentado cuyo balance estaba cargado de efectos negativos. En lo que se refiere a la estructura empresarial, la desregulación y la liberación de tarifas se tradujo en sobreoferta de asientos provocada por la aparición en un corto plazo --dos o tres años aproximadamente-- de muchas empresas con costos de operación abatidos. Desde entonces, para estas empresas se vislumbraba un futuro de horizontes limitados: su desaparición, absorción o fusión con empresas grandes y mejor apuntaladas en el sector. En lo que concierne a los efectos de estas transformaciones en la fuerza de trabajo, los empleados enfrentaron un proceso de creciente "depauperización del salario, bajos niveles de capacitación y adiestramiento, inestabilidad en el empleo, excesos de jornada en los servicios de vuelo, baja atención del mantenimiento (porque los aviadores son usados doce horas o más), maltrato y poco respeto al trabajador aéreo, aumento en los índices de los accidentes o incidentes, riesgo de exceder los márgenes de seguridad, inexacta aplicación y en ocasiones transgresión a la norma laboral en su capítulo relativo a las tripulaciones aeronáuticas, incumpliendo las obligaciones contraídas con usuarios; y severos problemas de carácter internacional por infringir disposiciones aeronáuticas entre otras"⁴².

La solución a esta problemática no se planteaba como simple retorno a la situación anterior, es decir, a esquemas proteccionistas, sino en la aplicación de cierto orden y regulación por parte de una autoridad aeronáutica que garantizara estándares mínimos de seguridad en las operaciones. Asimismo, se veía como necesaria la vigilancia de la autoridad laboral para que también se garantizaran los derechos básicos de los trabajadores.

⁴² Mauricio Aguilera, Desregulación y su impacto en el sector aéreo, *Hélice*, marzo-abril, 1993, p. 6

De hecho, cuando se asumió por los trabajadores y sus sindicatos que el proceso modernizador era inminente y prácticamente irreversible, se hizo necesario generar alternativas que hicieran el trayecto menos accidentado. Así, se llegó a plantear que la autogestión y la cogestión en las fuentes de trabajo debían ser uno de los principales reclamos del sector laboral a las transformaciones que supone la modernización. Para ello se proponía como punto de partida el artículo 25 constitucional, que establecía la participación en la economía del llamado Sector Social. Junto con la protección al empleo, se requería que los trabajadores "adicionaran al <<poder del trabajo>> el <<poder sobre el trabajo>>. La participación de los trabajadores en la economía lejos de ser una opción facultativa, es una necesidad ante la crisis, justo porque la ideología dominante intenta cancelar toda posibilidad de participación... No habrá modernización posible sobre estructuras socioeconómicas caducas... El vuelo a la modernización tiene dos escalas técnicas: en los sindicatos y en la democracia"⁴³.

⁴³ Homero Flores, Ponencia al Foro sobre Flexibilidad del Trabajo en México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM-Fundación Friedrich Ebert, febrero de 1988.

Capítulo 4. Las estrategias empresariales

Después de conocer detalles respecto a las repercusiones que tuvieron tanto la desregulación como la privatización sobre el sector aéreo del mundo y del mexicano en particular, es conveniente acercarnos al análisis de las condiciones económicas de Aeroméxico y Mexicana antes y después de darse la desregulación y la privatización, lo que nos permitirá saber de las estrategias que pusieron en práctica tanto el gobierno federal como los empresarios que se han hecho cargo de las empresas y en qué medida han sido exitosas o no. De aquí podemos iniciar una serie de enlaces con los asuntos que tienen que ver directamente con las características que se han impuesto al control del proceso de trabajo de los sobrecargos al aplicarse tales estrategias y, como consecuencia de las mismas, qué tipo de presiones se han ejercido durante la negociación colectiva y cuáles de las medidas tomadas por las empresas y que fueron o no impuestas a los sobrecargos cuadran con lo que se *entiende* por flexibilidad.

I. Los años previos a la desregulación y la privatización.

Aeroméxico y Mexicana han tenido que enfrentar un conjunto de factores internos y externos que han dificultado sobremanera su desempeño, de tal forma que su situación financiera ha llegado a ser tan mala que en más de una ocasión su viabilidad como empresas ha estado en entredicho. Hemos dicho anteriormente que la mayoría de los factores que impactan los costos de operación de este tipo de empresas no pueden controlarlos directamente¹; los costos del combustible, las

¹ Aproximadamente el 60% de los costos de explotación de las compañías aéreas escapan al control directo de la dirección. Los precios del combustible constituyen uno de los principales componentes de estos costos, estos precios generalmente se rigen por el precio del petróleo crudo. (OIT, Cambio estructural en la aviación civil: sus consecuencias para la gestión y el personal de las líneas aéreas. Informe, Ginebra, 1990, p.8)

refacciones, el mantenimiento, las tarifas aeroportuarias no pueden determinarlos las aerolíneas y deben conformarse con tratar de hacer de ellos el mejor uso y racionalizar su gasto; el único costo que pueden controlar es el de la mano de obra, que no es menor, por ello el diseño de las estrategias de las empresas aéreas mexicanas tenía que haber sido en extremo cuidadoso.

La década de los años ochenta fue especialmente difícil para el sector aéreo; en 1982 estalló en México la crisis económica más grave de su historia, producto de la ausencia de un proyecto económico que permitiera la inserción del país en las tendencias globalizadoras y reestructuradoras mundiales en condiciones adecuadas y no sólo como proveedor de mano de obra barata y/o de materias primas. Ese año en particular marca en Aeroméxico y en Mexicana un punto de partida encaminado a su reestructuración y saneamiento luego de la incapacidad para sacarlas de las crisis continuas, tal proceso estuvo en manos del Estado pues en 1982 adquirió un 53% de la segunda empresa .

En 1982 la demanda de vuelos domésticos, que representaba el 90% de los operados por las dos empresas, cayó sensiblemente producto del mercado deterioro del poder de compra. Años después, a este problema se agregó a que en las empresas había elementos estructurales que determinaban su debilidad: "ambas estaban subcapitalizadas y tenían enormes gastos de mantenimiento pagaderos en dólares, como refacciones, arrendamiento de aeronaves, edificios y oficinas en los E.U.A que fueron agravados por las sucesivas devaluaciones del peso, particularmente antes de la congelación económica decretada en diciembre de 1987... falta de compatibilidad entre la flota de las aerolíneas y la red de rutas requeridas por la masiva construcción de aeropuertos por el gobierno en los 60's...(esta misma) red de rutas ha fallado en mantener el ritmo de acuerdo a la creciente competencia de las líneas aéreas norteamericanas...(por último) Hay un gran estrechamiento en la libertad gerencial, especialmente en Aeroméxico y la

pesada presión de los sindicatos, que ha impedido a los directivos actuar con mayor margen de maniobra al efectuar algún cambio”².

Veamos más en detalle el comportamiento de estas empresas antes y después de los procesos privatizadores de 1988 en Aeroméxico y de 1989 en Mexicana y de la desregulación que se inició en el sector en 1991.

Aeroméxico como empresa estatal.

Desde su estatización en 1959 Aeroméxico acumuló un conjunto de problemas de ineficiencia administrativa y de uso político³; por ejemplo, por el funcionamiento de Aeroméxico “pensaban” casi tantas cabezas como secretarías de Estado había: SCT, Hacienda, Minas e Industria Paraestatal, Programación y Presupuesto; además, se mencionaba ‘(habían) absurdos <contratos> a servidores públicos, políticos, artistas, etcétera’; a su vez, los pilotos se refieren a las “cortesías” a exfuncionarios, funcionarios, artistas y deportistas, los vuelos llenos de “pases” para los asistentes a la Reseña Mundial de Acapulco o de pasajeros con boletos gratuitos para asistir al Tianguis Turístico de Acapulco, etc.⁴ Hasta 1988 esa pesada carga no pudo ser eliminada para dar viabilidad a una empresa con enormes posibilidades de desarrollo.

Desde 1975, la dirección tenía en la mira imponer una política de recuperación en la que la “contención salarial” y el “reajuste de personal” jugaban

² Bertaud Bonneau, *Revista Hélice*, (Trad. de Manuel Cavero), enero-febrero de 1989, p. 10.

³ Conviene recordar las observaciones de Rosario Aviles (El Financiero, 13 de enero de 1997, p 26) hechas a propósito de la falta de interés respecto a la formación de profesionales administradores de aviación y la importancia de esta rama comercial con el desarrollo económico. “Para nadie es un secreto que en México no existe la carrera profesional de administrador de empresas aéreas... nuestro país ha transitado de la afición aeronáutica... a la rectoría del Estado durante las décadas de los sesenta a los ochenta, hasta la liberalización total de los servicios, sin que la educación superior se haya preocupado por formar profesionales que se dediquen a crear, administrar y engrandecer nuestra aviación con herramientas específicas”.

⁴ Ricardo Rebollo, *Crónica de una quiebra anunciada*, Revista Hélice, marzo-abril de 1988, p. 8.

un papel de primera importancia pero tal política fracasó; no obstante, los intentos por hacer de esta empresa un negocio rentable no terminaron ahí. Con la administración de Vázquez Colmenares se intentó de nuevo y con mejores resultados una estrategia de recuperación que en líneas generales consistió en lo siguiente: la recapitalización de la empresa por parte del gobierno, inversión en nuevos aviones, financiamiento, reestructuración administrativa y modificación de los contratos colectivos de trabajo⁵. El plan tuvo buenas respuestas en términos generales con lo que se dio su recuperación franca pero que duró poco tiempo (ver cuadro 1); es necesario destacar que los sindicatos aceptaron firmar convenios que consistieron en el congelamiento de los llamados 'pies de rama' o puestos inferiores de cada departamento.

Cuadro 1

Pasajeros / Utilidades: 1977 - 1981					
Aeroméxico					
	1977	1978	1979	1980	1981
Pasajeros transportados (en miles)	3609	4007	4607	5169	5539
Utilidades en operaciones (en millones de pesos)	-156	-170	821	605	246

Fuente: César Vázquez (op cit)

En 1982 las dificultades de Aeroméxico eran nuevamente críticas y se agravaron por la fuerza de la crisis que provocó la devaluación de la moneda y el

⁵ César Vázquez, "La aviación comercial, una reconversión en puerta", en *El Cotidiano*, No 21 (enero-febrero de 1988), p. 73.

consiguiente encarecimiento de los préstamos en dólares que habían adquirido. La siguiente administración, de Enrique Loaeza Tovar, propuso un plan de reestructuración que incluía además del congelamiento de las plazas y las vacantes temporales, el énfasis en las condiciones de trabajo, así intentó: reducir o eliminar descansos durante la jornada de trabajo, que los empleados de confianza pudieran desempeñar otras labores ajenas a sus puestos y el no pago de horas extras, medidas que fueron totalmente rechazadas por los trabajadores. Después de 1982 la empresa tuvo cierta recuperación, producto de nuevas políticas de acción por ejemplo: la recuperación de los índices de puntualidad, la reorganización de rutas y racionalización de la utilización de la flota hasta lograr diez horas diarias de empleo por avión,⁶ pero esa recuperación no pudo mantenerse siquiera hasta el año 1986 (cuadro 2).

Cuadro 2

Pasajeros / Utilidades: 1982 - 1986					
Aeroméxico					
	1982	1983	1984	1985	1986
Pasajeros transportados (en miles)	5497	5982	6195	6644	6053
Utilidades en operación (en millones de pesos)	-2068	968	623	-15431	-34980

Fuente: César Vázquez (op cit, p 74)

En 1987 se dio inicio a un tercer plan reestructurador con un tercer responsable, Rogelio Gazca Neri, que se propuso: recapitalizar a la empresa de

⁶ Maldonado y Rubio. Análisis comparativo de las condiciones de trabajo del piloto aviador de Compañía.

manera que se tuviera una conveniente proporcionalidad entre pasivos y capital contable y se diera apoyo a la renovación de la flota; lograr incrementos en las tarifas para compensar los costos por devaluación e inflación; lograr una balanza de divisas positiva al obtener un balance adecuado entre el mercado nacional e internacional; reducción de costos de operación mediante una mayor eficiencia y productividad a través de un replanteamiento de las relaciones laborales.

Los resultados debían ser rápidos así que puso en marcha algunas medidas en puntos centrales de la estrategia, entre estas estaban: la renegociación con los acreedores nacionales, la cancelación de cuatro rutas nacionales y tres internacionales, la descentralización de decisiones y responsabilidades, consideración de opciones para la renovación de aviones a corto y mediano plazo y la solicitud para modificar o eliminar cláusulas de los contratos colectivos pactados.⁷ No obstante, para el mes de noviembre del mismo año Aeroméxico declaró que su situación económica era de crisis y que 'debía renovar su flota, consolidar su operación, fortalecer sus finanzas, y sentar bases firmes para un desarrollo sostenido y saludable en el futuro', para eso requería 'apoyos gubernamentales decididos, un sistema tarifario flexible y modificaciones importantes a sus actuales esquemas **operativos y laborales**'⁸.

La renovación de la flota de la empresa y la pretensión de modificar los contratos colectivos estuvieron presentes en los distintos planes reestructuradores desde los años setenta, dos asuntos que señalaron la improvisación y falta de profesionalismo manifestado por las distintas administraciones producto a su vez de decisiones gubernamentales irresponsables, en asuntos que siempre debieron estar entre las prioridades de la empresa para conseguir competitividad: la

Mexicana de Aviación y Aeroméxico (1980 - 1994), Tesis de licenciatura, UAM-I, 1997, p. 56.

⁷ Documento síntesis del programa de cambio estructural. Renovación de flota primera etapa 1988-1991, 24 de marzo de 1987. Citado por César Vázquez (op cit).

⁸ Rebollo, *op cit*, p. 6.

innovación continua de su flota de aviones para mantener una estructuración adecuada con la red de rutas, además, el envejecimiento de sus naves produjo durante muchos años gastos excesivos de mantenimiento, retrasos y cancelaciones en la salida de los vuelos y, por otra parte, se observa esa misma ausencia de profesionalismo e improvisación en el trato con los diferentes sindicatos puesto que siempre las administraciones al hablar de soluciones para sanear la empresa, pretendieron y en algunos casos lograron realizar cambios a los contratos colectivos (que reducirían o eliminarían puestos de trabajo o causarían impactos a las condiciones de trabajo) afectando a sus trabajadores sin pensar en soluciones ligadas a un conjunto de medidas administrativas sin duda complejo, pero que no fueron capaces de vislumbrar.

El mismo artículo de Bonneau que citamos antes, cita a su vez las palabras de Anibal Silva, consejero técnico de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que ilustran estas limitaciones de la administración en las negociaciones con los sindicatos, en este caso de los pilotos. Menciona que cuando se entregaba un avión nuevo a la empresa el sindicato de pilotos impedía que se diera de baja una nave antigua, pero además exigían que se contrataran más pilotos para el nuevo aparato y una tripulación extra no se puede utilizar cuando un avión llegó al fin de su vida útil. Así las cosas, en ese año (no precisado en el artículo pero puede ser 1987) un piloto de Aeroméxico volaba en promedio 32 horas al mes, lo que significaba un factor de utilización de 62%. No obstante, la empresa requería de nuevos aviones para poder elevar el número de asientos disponible y la calidad del servicio, es decir, reducir el número de vuelos demorados o cancelados, bajar los gastos por mantenimiento y la absorción excesiva de mano de obra⁹, pero por supuesto tenía que buscar el equilibrio necesario entre la renovación de su flota y la utilización de la mano de obra.

Otro punto importante y ligado estrechamente con la modernización de su flota aérea es la cantidad de carga que se puede transportar.¹⁰ En los años de 1982 a 1983 el sector total tuvo un descenso en el transporte de carga, mientras que Aeroméxico en el periodo de 1980 a 1986 tuvo un ascenso consecutivo que alcanzó hasta un 10.2% (ver cuadro 3).

La cantidad de carga que es posible transportar tiene que ver con el espacio disponible pero también con la potencia de arrastre de la nave. Entre los aviones que más sobresalían en la composición de la flota de Aeroméxico se encontraban los DC-9-30 con capacidad para 102 pasajeros, 36.3 m. de longitud y una velocidad de crucero de 900 km/h. Y los DC-10-15 y DC-10-30 que transportaban a 276 y 192

Cuadro 3

Año	Total del sector	Carga transportada	
		Aeroméxico	%
1980	119849	31791	26.5
1981	124420	33839	27.1
1982	101046	30081	29.7
1983	95975	29093	30.6
1984	113645	39589	34.8
1985	127487	48148	37.7
1986	119313	43840	36.5

Fuente: Moreno y Muñoz,⁽¹¹⁾ con datos del Anuario Estadístico SCT y Prontuario Estadístico 1980-1986.

pasajeros respectivamente, tenían una longitud de 55.5 y 54.9 m., y velocidad de crucero de 900 km/h. De no contarse con los equipos adecuados la capacidad de

⁹ Bonneau, *op cit*, p.11

¹⁰ Carga se define como todos los bienes que se transportan en una aeronave excepto el correo, los suministros y el equipaje (para el caso, "mercancías" y carga son sinónimos).

carga puede reducirse con lo que se pierden ingresos importantes. La OACI¹² reportó que para el año de 1985 los ingresos por carga representaron el 35.9% del producto total de las líneas aéreas; y la carga de tipo internacional aumentó del 65% del total al 77% en el periodo de 1978 a 1988. Si las aerolíneas mexicanas aprovecharan estas oportunidades los ingresos por carga internacional les habrían reportado beneficios que les auxiliarían para equilibrar su balanza comercial y bajar la presión por concepto de préstamos en dólares.

Los planes reestructuradores puestos en práctica no tuvieron resultados positivos que se mantuvieran por más de dos o tres años. Las crisis eran recurrentes y las pérdidas cosa de todos los días; la empresa estaba convertida en un barril sin fondo y para el año 1988 estaban reunidas las condiciones que justificarían su privatización, condiciones que respondían a la lógica que el gobierno federal imprimió a su política general de privatizaciones.

"Mexicana, ejemplo de manejo empresarial"

La propiedad de Mexicana la mayor parte del tiempo (75 años de existencia cumplidos en 1996) ha sido detentada por particulares y en 1982 el gobierno compró un porcentaje importante de las acciones de la empresa. CMA había sido hasta antes de ese año el baluarte de la empresa privada en tanto que la empresa estatal Aeroméxico ejemplo de la inconveniencia de la administración empresarial estatal.

Bajo la dirección de Manuel Sosa de la Vega la empresa, que ya era controlada totalmente por empresarios mexicanos desde 1967, tuvo un desempeño

¹¹ Ma. Judith Moreno y Claudia Muñoz. *Flexibilidad de las relaciones laborales y respuesta sindical: el caso de ASSA*, Tesis de licenciatura, UAM-I, 1996, p. 39.

¹² OIT, *op cit*, p. 8.

más que aceptable lo que le permitió superar las dificultades de aquellos años y lograr fuerte prosperidad ¹³. (cuadro 4)

Cuadro 4

Pasajeros / Utilidades: 1977 - 1981					
Mexicana de Aviación					
	1977	1978	1979	1980	1981
Pasajeros transportados (en miles)	4491	5217	5999	7380	7927
Utilidades en operación (en millones de pesos)	485	568	678	1387	1500

Fuente: César Vázquez (*op cit*, p. 72)

En el período 77-81 Mexicana aumentó su personal en 97.68%; su flota aérea de 25 pasó a 45 aviones y las ciudades servidas aumentaron de 32 a 39. En 1981 la empresa se trazó un ambicioso plan de expansión que incluía la renovación de la mayor parte de sus aeronaves para lo que se recurrió al financiamiento del extranjero. En 1982 producto de los efectos de la crisis nacional y mundial, la reducción abrupta de la demanda interna, los gastos exorbitantes para asegurar la operación y los planes de expansión, la empresa cayó en una crisis severa.¹⁴ Ese año las pérdidas por operación ascendieron a 1841 millones de pesos así que, como era y es usual tratándose del salvamento de empresas privadas en graves dificultades, el Estado intervino para resolver la situación mediante la compra del 53% de las acciones.¹⁵

¹³ Vázquez, *op cit*, p. 72.

¹⁴ César Vázquez, La aviación: una reconversión en los aires, *El Cotidiano*, No 46 (marzo - abril), 1992, p. 80.

Entre las opciones que la dirección a cargo del Estado podía tratar de poner en práctica para revertir la mala situación de la empresa estaban: incrementar las horas vuelo por avión lo que, en consecuencia, reeditaría en la baja de los gastos de operación; detener el crecimiento de la plantilla laboral, incidir de manera preponderante en el mercado internacional y armonizar su mercado con el fin de dar coherencia a las rutas y plazas cubiertas.¹⁶ No obstante, el incremento de las horas por avión no era nada fácil en el contexto de un mercado sumamente deprimido; sí era posible detener el crecimiento de la plantilla laboral durante la crisis sin embargo no se hizo (ver cuadro 5), en 1987 la empresa contaba con 312.2 empleados por avión, 16% más que en 1981 y 96% más que el promedio de la industria entre 1978 y 1988 a nivel mundial¹⁷. El Estado permitió que se diera una competencia inútil entre las dos líneas troncales y ambas salieron seriamente perjudicadas de ese periodo.

Vale la pena dar algunos indicadores más del desempeño de Mexicana entre el año 1982 y 1989, el mismo de su reprivatización, en lo que toca al número de pasajeros transportados en total y por servicio nacional e internacional. El total de pasajeros transportados en 1982 por Mexicana fue de 7 millones 623 mil, 529 mil menos que el año anterior; para 1989 ese total ascendió apenas en 879 mil respecto a 1982 con todo y el pésimo desempeño de Aeroméxico durante esos años y su quiebra y rehechura en 1988 (ver cuadro 6). Respecto al pasaje nacional, entre 1982 y 1989 descendió de 13 millones 603 mil a 10 millones 194 mil (3 millones 409 mil

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*, p. 82.

¹⁷ La OACI reportó un promedio de 159 empleados por aeronave en 1988 entre las líneas aéreas regulares internacionales (Citado en: OIT, *op cit*, p. 75).

Cuadro 5

Personal Empleado		
Año	Mexicana de Aviación	%
1980	10560	42.01
1981	12105	43
1982	12391	42
1983	12475	43
1984	12973	46.3
1985	12986	46.3
1986	13759	47.3
1987	14052	46.3
1988	13027	47.3
1989	13003	54.7

Fuente: Maldonado y Rubio, *op cit*, p. 66. (Con datos de la SCT, DGAC y anexos de informes presidenciales).

pasajeros menos); llama la atención que en 1985 los pasajeros nacionales hayan sido 14 millones 484 mil (881 mil más que en 1981) y Mexicana sólo captara el 44.5% sin que se viera una respuesta adecuada respecto a su orientación comercial, pues por lo que toca al pasaje internacional ese mismo año sólo pudo captar al 37% del total (ver cuadros 7 y 8). Las estrategias seguidas por Mexicana tenían resultados limitados y no parece que siguieran objetivos de largo plazo ni tampoco que retomaran experiencias de otras empresas del mundo respecto a la calidad de los servicios ofrecidos, es decir, que vendieran una buena imagen comercial asentada en la mejora substancial de sus servicios para ofrecerlos a los pasajeros extranjeros sobre todo, y así inclinar favorablemente la balanza en la captación de divisas.

Cuadro 6

Pasajeros Transportados			
Miles			
Año	Aviación	Mexicana de Aviación	%
1982	19074	7623	40
1983	19966	8095	40.5
1984	20273	8414	41.05
1985	20813	8954	43
1986	18022	8072	44.8
1987	17953	7837	43.8
1988	16595	8439	50.9
1989	18544	8502	45.8

Fuente: Maldonado y Rubio, *op cit*, p.64.

Cuadro 7

Pasajeros Transportados en Servicio Nacional			
Miles			
Año	Aviación	Mexicana de Aviación	%
1982	13391	5925	44.2
1983	13854	6003	43.3
1984	13540	5961	44
1985	14484	6448	44.5
1986	11563	5460	47.2
1987	10068	4761	47.3
1988	8316	5072	61
1989	10194	5436	53.3

Fuente: Maldonado y Rubio, *op cit*, p. 65.

Cuadro 8

Pasajeros Transportados en Servicio Internacional			
Miles			
Año	Aviación	Mexicana de Aviación	%
1982	5683	1544	27.2
1983	6112	1949	31.9
1984	6733	2306	34.2
1985	6329	2341	37
1986	6459	2479	38.4
1987	7885	3096	39.3
1988	7974	3367	42.2
1989	8350	2902	34.8

El cuadro 9 muestra como la empresa tuvo dos años de buenos resultados bajo la misma administración que detentaba Sosa de la Vega pero no resistió el tercero, en 1985 su situación volvió a decaer.

Después de unos cuantos años como empresa estatal, Mexicana de aviación no pudo lograr su consolidación y el Estado trató de resolver el problema financiero reprivatizándola. En 1987 la empresa tuvo una ganancia un tanto marginal de 12 millones 435 mil pesos, que aumentó a 164 millones 671 mil pesos en 1988,

Cuadro 9

Pasajeros / Utilidades: 1982 - 1986					
Mexicana Aviación					
de					
	1982	1983	1984	1985	1986
Pasajeros transportados (en miles)	7623	8095	8413	8954	8702
Utilidades en operaciones (en millones de pesos)	-1841	6651	13070	4891	-14340

Fuente: Carlos Vázquez (*op cit*)

producto principalmente del aumento que tuvo el transporte de pasaje internacional y de la crisis de Aeroméxico. Pero desde 1986 Mexicana tenía que renovar su flota de aviones 727-200 que no cumplían con las restricciones contra la emisión de ruido y sustancias impuestas por la FAA (Federal Aviation Administration) de Estados Unidos; además, en 1986 tuvo que aumentar sus tarifas en 10% y 15% en 1987, cuando el mercado doméstico cayó en 10 puntos¹⁸. Desde 1986 estaba en los planes gubernamentales la venta de las acciones que poseía de la empresa así que con las condiciones que impusieron los propios empresarios y algunas medidas que tomó el gobierno federal para tratar de sanearla, Mexicana fue reprivatizada en 1989.

¹⁸ Bonneau, *op cit*, p 11 y 12.

El futuro de las empresas bajo el mando de los hombres del dinero

El sector de la aviación siempre ha sido considerado de interés estratégico para el país y con mayor razón en el presente cuando se ha firmado un tratado comercial con los dos países más poderosos del continente y, en consecuencia, se espera un intercambio comercial que los fortalezca y signifique como una región económica consolidada. Sin embargo, las decisiones que han tomado los responsables de dirigir el sector tanto de la administración pública así como los empresarios, han incurrido en errores que han dejado evidencia de su falta de experiencia y sagacidad en el manejo de sus empresas, asimismo, no han faltado muestras de corrupción. Consecuentemente, las aspiraciones económicas de las empresas troncales mexicanas se han constreñido en demasía, lo que ha dado lugar a que porciones importantes de sus mercados "naturales" no constituyan un soporte en épocas difíciles.

Aeroméxico y Mexicana fueron reprivatizadas en 1988 y 1989, respectivamente, usando modos distintos para cada caso. En Aeroméxico¹⁹ se recurrió al enfrentamiento con los trabajadores declarando la quiebra de la empresa mientras se daba una huelga de trabajadores de tierra, fue cerrada y creada una nueva ya de capital privado que habría de recontratar a algunos de sus antiguos trabajadores a quienes se les impusieron las condiciones para la firma de los contratos colectivos. En Mexicana²⁰ el proceso fue mucho más tranquilo: se le retiró del mercado de valores, se modificó el cuadro de rutas, se suprimieron plazas sindicalizadas y de confianza, se firmaron nuevos contratos colectivos (en el

¹⁹ El 1° de octubre de 1988 se creó la nueva empresa Aerovías de México S.A. de C.V., que tuvo la participación mayoritaria del grupo DICTUM (55% de las acciones) y minoritaria de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) (25%) y de BANCOMER (20%).

²⁰ El 22 de agosto de 1989 se realizó la venta de la mayoría de las acciones que poseía el gobierno federal, quedando la distribución accionaria así: 25% en poder del grupo XABRE, 40.05% en poder del Estado y 34.05% entre los socios minoritarios, el 15 de septiembre del mismo año nació la Corporación Mexicana de Aviación S.A. de C.V.

caso de los sobrecargos, casi en los mismos términos que los acordados con los trabajadores de Aeroméxico) y se reestructuró la deuda con apoyo del gobierno federal²¹.

Hemos visto antes que sus distintas administraciones mientras fueron estatales fallaron constantemente hasta hacerlas inviables como posesión estatal, es decir, debido a que eran demasiado costosas y los recursos que consumían deberían aplicarse a programas prioritarios de la administración federal, al menos ese fue el motivo esgrimido para venderlas a la iniciativa privada. Después de algunos años de funcionamiento como posesiones privadas es posible hacer un balance preliminar sobre su desempeño, así que me interesa particularmente dejar una ilustración general respecto a tres asuntos principales: *la productividad, las relaciones laborales y las finanzas* que mantienen relaciones muy íntimas entre sí. No olvidemos que en 1991 el gobierno mexicano decidió aplicar la política desregulatoria a la aviación, por ello, las dos empresas que estamos estudiando tuvieron que enfrentar un panorama nada favorable ante la entrada inminente de las empresas extranjeras, con mínimas restricciones, principalmente de capital estadounidense constituidas ya en megaempresas de transporte capaces de acaparar y dominar enormes porciones del mercado mundial.

Indicadores de productividad.

El subsector aéreo es uno de los que dentro de la actividad económica paga más altos salarios, que ofrece mayor estabilidad en el empleo, al menos hasta unos cuantos años atrás, y que ofrece buenas condiciones de trabajo; gracias a esto entre el personal de las líneas aéreas se da un gran interés por su trabajo y baja rotación.

²¹ Vazquez, 1992, *op cit*, p. 83

No obstante, tres asuntos están afectando este último aspecto: los mercados mundiales que se construyen abarcando distancias cada vez más grandes lo que, en consecuencia, demanda de la mano de obra cambios en sus horarios y descansos; el costo de las nuevas tecnologías que, por un lado, las líneas aéreas de todo el mundo deben incorporar para ahorrar en costos de operación y evitar las restricciones económicas y reglamentaciones ambientalistas y por otro, precisan que la mano de obra se capacite y adquiera nuevas calificaciones aunque, por último, las empresas se ven obligadas a reducir o estabilizar sus costos de mano de obra y aumentar su productividad.²²

Aeroméxico y Mexicana bajo la administración gubernamental no lograron elevar sus índices de productividad debido en parte a la incapacidad de sus administraciones para enfrentar, en conjunto, las negociaciones con los sindicatos de forma que éstas se pudieran conciliar con la reorganización de rutas, la compra de nuevas aeronaves y la corrección de defectos administrativos (como el dispendio o el manejo de la deuda).

El desorden en el sector no se corrigió aún después de que las empresas fueron privatizadas, de hecho la privatización en sí misma no era garantía alguna y, entre otras cosas, se siguió permitiendo que la red de rutas fuera ineficiente en términos comerciales; dos ejemplos, en lo internacional: la empresa estadounidense DELTA inauguró un vuelo directo de la ciudad de Los Angeles a Ixtapa, mientras que Mexicana tenía que hacerlo desde la Ciudad de México o con escala en la misma; en lo nacional, Mexicana y Aeroméxico tuvieron vuelos a Monterrey por la mañana pero se traslapaban: una de las empresas ofrecía su salida a las 7:55 a.m. mientras la otra lo hacía a las 7:58 a.m. En el primer ejemplo la empresa norteamericana pudo ofrecer al menos una de las ventajas que configuran el buen ofrecimiento de servicios para pasajeros de países desarrollados

²² OIT, *op cit*, p. 74.

que esperan servicios "a la altura", un vuelo muy rápido y con un mínimo de molestias; en el segundo, es suficiente con tener un vuelo pegado a otro para decidir que da lo mismo uno que otro, pero no es así para las empresas que lo ofrecen ni tampoco da cuenta de la diversidad que se puede ofrecer. Cada vez que las empresas dejan huecos en el ofrecimiento de sus servicios se abren otras posibilidades para llenarlos, en este caso, hubieran podido y tal vez lo hicieron las empresas internacionales o regionales que pretenden su expansión.

El transporte aéreo tiene algunas particularidades (algunas las comparte todo el sector servicios) que es indispensable conocer y tomar en cuenta para su análisis; la "mercancía" que ofrecen se extingue durante su utilización y para nadie es un secreto que el uso del transporte por avión se restringe a estratos económicos con poder adquisitivo poco generalizado. Así, podemos decir que hacen uso de este medio de transporte el llamado "pasaje étnico" o pasaje que viaja entre México y E.U. por razones económicas ligadas al empleo en su mayoría (los llamados "braceros", "ilegales" o "indocumentados", en todo caso inmigrantes), hasta el pasaje ligado a/o de estratos económicos de alto poder adquisitivo. Sea cual sea su origen, como usuarios tienen una imagen de este servicio que difícilmente acepta interpretaciones. El usuario, según mi punto de vista, sabe lo que debe recibir a cambio del dinero que desembolsa, es decir, si paga por un servicio caro entonces debe recibir una satisfacción adecuada.

Así pues, las empresas no sólo debieron cuidar sus tarifas sino la calidad de sus servicios y en esto último la fuerza de trabajo tiene el papel medular. Es necesario dejar claro que aunque el proceso mediante el que el cliente decide volar hacia algún lugar optando por una empresa u otra empieza con la compra del boleto, le sigue el trato del personal de documentación, finalmente los pilotos operan la aeronave en que viaja y los sobrecargos le dispensan una serie de servicios dependientes del principal que es el transporte, al mismo tiempo que el

vuelo transcurre, su "mercancía" comprada se extingue, en ese lapso variable tiene contacto directo casi exclusivamente con los sobrecargos, por lo que, en términos comerciales estos son un punto vital que realza o afecta la imagen de la empresa (veremos algunas particularidades en el siguiente capítulo). De hecho existen manuales de procedimiento que indican las funciones que deben cumplir los sobrecargos tanto de seguridad como de servicio; existen otros manuales que se les proporcionan y que contienen indicaciones precisas sobre el arreglo personal mismas que deben seguirse al pie de la letra para evitar sanciones; además en el contrato colectivo de trabajo se especifican las características fisonómicas del personal femenino y masculino que pretende entrar a laborar a las empresas

No obstante, el conjunto de los trabajadores de este sector tiene funciones específicas y de suma importancia que deben cumplir pues el servicio que se da acontece en el aire y cada uno, exceptuando la venta de boletos y el acarreo de equipaje, incluye un número de actividades de seguridad determinado por su posición en el proceso productivo; en este sentido, las empresas deben estar muy pendientes de controlar adecuadamente los procesos de trabajo y cada vez más de asegurarse niveles de productividad que les garanticen una posición adecuada en el mercado.

La competencia ha sido fuerte en extremo y sigue siendo, por lo que esa "posición adecuada" puede resultar y de hecho ha resultado en la imposición de condiciones de parte de las empresas durante la negociación colectiva. En 1988 el caso Aeroméxico ilustra esa situación: los despidos y la firma de contratos colectivos que sufrieron numerosos recortes en prestaciones. En 1989 en Mexicana de Aviación, al menos en el caso de los sobrecargos, se dio también la firma del contrato colectivo con severos recortes y el despido de trabajadores. No obstante, los pasos seguidos por las administraciones de las empresas han sido erráticos y en

1994 estaban en crisis nuevamente. ¿Cuáles han sido sus registros en cuanto a productividad?

Uno de los elementos principales para optimizar la operación de las aerolíneas lo constituye su flota de aviones. Antes mencionamos que Aeroméxico estuvo pagando excesivos emolumentos por mantenimiento y pérdida de mercado como consecuencia de haber conservado aviones demasiado viejos, es decir, se gastaba en la compra de refacciones, se dedicaba tiempo excesivo a las reparaciones y se perdía dinero debido a la mala imagen que daba la empresa por sus continuos retrasos y cancelaciones de vuelos. Mexicana, por su parte, en el último de sus intentos por consolidarse como empresa privada en los ochenta, armó un plan que incluía la sustitución de aviones viejos o a punto del envejecimiento. Debido a que los planes fueron ambiciosos y se requirieron préstamos en dólares, al estallar la crisis económica y devaluarse el peso le fue imposible completar sus propósitos y cayó ella misma en una profunda crisis.

Los planes reestructuradores de las empresas creadas después de la privatización, Aerovías de México en 1988 sustituyó a la vieja Aeronaves de México y Corporación Mexicana de Aviación sustituyó a la aun más antigua Compañía Mexicana de Aviación, incluyeron en primer plano la renovación de sus respectivas flotas y la reestructuración de los contratos colectivos. Los cuadros 10 y 11 indican la composición de las flotas de las empresas de 1980 a 1994.

Cuadro 10

EQUIPO DE VUELO	AERONAVES DE MEXICO										AEROVIAS DE MEXICO					
	AERONAVES DE MEXICO										AEROVIAS DE MEXICO					
	AÑO	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
DC8-51	6	5	5	5	5	5	5	3	-	-	-	-	-	-	-	
DC8-63	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	
DC9-15	10	10	10	8	8	8	8	8	-	-	-	-	-	-	-	
DC9-30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3	
DC-9-32	17	17	17	17	17	17	16	16	16	16	15	15	15	15	15	
DC9-80	-	2	4	5	5	8	8	8	8	-	-	-	-	-	-	
DC10-15	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
DC10-30	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	
MD80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	
MD82	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	10	10	12	11	12	
MD83	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	3	
MD87	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	
MD88	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	8	10	10	10	10	
B757-200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6	
B767-200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	
B767-284	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	
B767-300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2	
TOTAL	35	38	38	40	40	43	45	43	29	33	39	45	54	57	56	

Fuente: La aviación mexicana en cifras, 1980-1994

Cuadro 11

EQUIPO DE VUELO	COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN										CORP.MEX. DE AVIACIÓN					
	AÑO	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
B727-100	13	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B727-200	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-
B727-200 ^a	28	39	39	38	39	40	40	40	37	38	44	44	43	27	26	
DC10-10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1		
DC10-15	-	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	
A320	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	14	16	14	
FOKKER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	
TOTAL	44	45	45	43	44	45	45	45	45	44	50	58	63	57	53	

Fuente: La aviación mexicana en cifras, 1980-1994.

Tomar las decisiones sobre la compra de aviones tiene que ver con distintos factores, entre ellos: el número de asientos y capacidad de carga, adelantos tecnológicos incorporados (que han permitido a las empresas bajar los índices de mantenimiento, cumplir con regulaciones ambientales, bajar costos por ahorro de combustible y de mano de obra), espacios físicos para el ofrecimiento de los servicios en vuelo, alcance medio y por ende las posibilidades que tienen para ser usados en rutas y vuelos específicos. Se han incorporado nuevos aviones a la flota y ha aumentado aunque esto último no ha sido continuo pues también se han

retirado aviones viejos, lo que se refleja en el número de asientos ofrecidos por las empresas en los últimos años (cuadros 10, 11 y 12).

La utilización de la mano de obra y la constitución de las flotas de las aerolíneas pueden arrojar datos acerca de la productividad de las empresas, cómo ha evolucionado o retrocedido; hay algunas relaciones entre estos factores y otros

Cuadro 12

ASIENTOS OFRECIDOS POR LÍNEAS TRONCALES			
AÑO	AEROMÉXICO	MEXICANA	TOTAL
1989	4877	7956	12833
1990	5696	8801	14497
1991	6786	10001	16787
1992	7941	10492	18433
1993	8433	8894	17327
1994	8025	8103	16128
1995	6910	6699	13609

Fuente: La aviación Mexicana en cifras, 1989 - 1995, Dirección General de Aeronáutica Civil.

indicadores de operación que nos pueden permitir ver la tendencia en el comportamiento de la productividad, por ahora no podemos aspirar a construir un índice confiable en este aspecto pues los datos que contamos son insuficientes e incompletos. La OIT recomienda precaución para hacer los cálculos de productividad debido a que el uso de los datos puede dar resultados distintos según por quien sean usados, por ejemplo, el uso de coeficientes de rendimiento, sean asientos-kilómetros o toneladas kilómetros disponibles por empleado, favorecen las mediciones de las empresas que explotan rutas largas; en cambio, el

uso de datos de resultados concretos como salidas y pasajeros transportados por empleado, favorecen las mediciones de empresas que explotan rutas cortas. Las empresas tienden a usar entre sus indicadores de productividad los resultados financieros, sin embargo, en el caso de las empresas que estamos estudiando esos datos son incompletos y difícilmente se hacen públicos. La OIT considera que una medida más precisa de la productividad es el de **utilización de la mano de obra** definida como la razón entre ingresos de explotación y costos de personal,²³ usar estas cifras puede darnos resultados demasiado generales pero es difícil establecer una relación que involucre otros factores y nos resulte precisa.

En el caso de nuestro estudio encontramos que aun cuando los datos sobre el personal de las empresas (cuadro 15) son incompletos, es posible observar que en Aeroméxico a partir de 1988 el número de personal empleado bajó abruptamente (se entiende pues el proceso de privatización fue abrumador) y no se repusieron al transcurrir los años, así tenemos que en 1987 había 11,644 trabajadores y en 1995 sólo 5288, mientras que el número de aviones creció (cuadro 10) y también el número de asientos ofrecidos (cuadro 12) y el número de pasajeros nacionales e internacionales transportados (cuadro 13 y 14). En Mexicana también bajó el número de empleados desde 1989 (cuadro 15), año de su privatización, aunque no tan abruptamente como se registró en 1992, el año siguiente de aplicarse la desregulación aérea en el país; asimismo, su flota de aviones creció y se modernizó (cuadro 11) aunque el número de asientos ofrecidos bajó entre 1993 y 1995 (cuadro 12). Estos indicadores evidencian el cambio en los coeficientes de utilización del personal de las empresas, de menos a más; en el caso de los sobrecargos podemos decir que entre otras cosas se intensificó la jornada de trabajo pues a eso conduce el aumento en el número y tipo de aviones, el número de pasajeros por atender, las características de cada vuelo y la elaboración de nuevos itinerarios que incluyen

²³ *Ibid*, p. 81.

nuevos horarios de pernoctas y descansos²⁴.

Cuadro 13

PASAJEROS TRANSPORTADOS / PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO									
MILES									
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
TOTAL GLOBAL	18805	20701	19074	19966	20273	20813	18022	17953	16595
NACIONAL									
INTERNACIONAL									
AEROMEXICO	5169	5539	5497	5982	6195	6644	6053	5803	3153
NACIONAL	4116	4545	4614	4915	4915	5527	5004	4407	2715
INTERNACIONAL	1053	994	883	1067	1280	1117	1049	1396	438
MEXICANA	7571	8152	7623	8095	8414	8954	8072	7837	8439
NACIONAL	5568	6147	5925	6003	5961	6448	5460	4761	5072
INTERNACIONAL	1769	1844	1544	1949	2306	2341	2479	3096	3367

²⁴ Existen grandes diferencias entre cada vuelo que se realiza ya sea en los destinos nacionales como en los internacionales. Un vuelo México-Tijuana-México casi siempre cuenta con un gran número de pasaje étnico (que ya definimos antes) y que se conforma con el ofrecimiento de los servicios mínimos y por la noche en los vuelos "Tecolote" es aun más tranquilo pues prefiere dormirse. Un vuelo corto México-Acapulco ofrece dificultad porque el tiempo efectivo de vuelo es muy poco y los sobrecargos tienen problemas para poder ofrecer los servicios completos y después recoger lo que se haya usado, además de hacer los chequeos correspondientes a la seguridad. Un vuelo México-Nueva York-México es agotador pues suele tener pasaje estadounidense y nacional muy demandante, el servicio que se ofrece incluye dar alimentos calientes y bebidas, de estas más de una ronda, y además hay que cuidarse mucho de no cometer errores que puedan provocar una demanda legal de parte de los estadounidenses. Un vuelo México-Buenos Aires-México antes tenía especificada una pernocta de tres días y recientemente cambió a un descanso de horas. Estos son sólo algunos ejemplos que no alcanzan a dar una idea completa de la enormidad de detalles que cuentan los distintos vuelos, porque asimismo, hay que contar las distintas contingencias que se dan con frecuencia.

Cuadro 14

PASAJEROS TRANSPORTADOS / PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO							
MILES							
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
TOTAL GLOBAL	16422	19298	21647	23954	25178	27620	
NACIONAL	9259	11350	13156	14956	15706	17017	
INTERNACIONAL	7163	7948	8491	8998	9472	10603	
AEROMÉXICO	4347	5477	6225	7176	7628	8543	6774
NACIONAL	3789	4539	4993	5800	6006	7069	5580
INTERNACIONAL	558	938	1232	1376	1622	1474	1194
MEXICANA	8337	8878	8709	8176	7050	7396	6843
NACIONAL	5435	5777	6144	5399	4759	5275	4642
INTERNACIONAL	2902	3101	2565	2777	2291	2121	2201

Los datos dan algunas evidencias, pero aun cuando carecemos de la información completa para poder hacer afirmaciones contundentes podemos remitirnos a los testimonios de los propios sobrecargos para tratar de entender cómo cambió la situación:

“contamos con sobrecargo primero y supervisor sindicalizado que es nueva...antes hace tiempo eran, se llamaban exclusivos, cada quien era de cierto tipo de avión, nada mas volaba ese tipo de avión...esas categorías se fueron eliminando para que seamos más funcionales y podamos volar en cualquier equipo, el que se nos requiera. Necesitas de repente ora volar en el Fokker y mañana en el Airbus entonces debes tener todos los adiestramientos...” (entrevista a sobrecargo)

Cuadro 15

PERSONAL EMPLEADO POR EMPRESA							
AÑO	AEROMEXICO	PILOT	SOBR	MEXICANA	PILOT	SOBR	TOTAL
1980	8363	ND	ND	10319	ND	ND	18682
1981	10532	ND	ND	10105	ND	ND	20637
1982	10301	ND	ND	11957	ND	ND	22258
1983	10624	ND	ND	11862	ND	ND	22486
1984	10957	ND	ND	12454	ND	ND	23411
1985	11062	ND	ND	13117	ND	ND	24174
1986	11366	ND	ND	13759	ND	ND	25125
1987	11644	ND	ND	14052	ND	ND	25696
1988	3905	ND	ND	13083	ND	ND	16988
1989	4271	351	577	12726	ND	ND	16997
1990	ND	506	902	11409	981	1451	
1991	ND	592	1073	11681	919	1434	
1992	ND	659	1277	8433	951	1457	
1993	ND	ND	ND	6687	ND	ND	
1994	ND	613	1226	N.D	ND	ND	
1995	5288	585	1073	6510	791	1176	11798
1996	5461	594	1145	5825	772	1105	11286

Efectivamente, en el contrato colectivo firmado entre la Asociación de Sobrecargos de Aviación (ASSA en adelante) y Mexicana en 1988 existía un escalafón que incluía ocho categorías de sobrecargo de acuerdo con los tipos de avión que la empresa tenía²⁵; el CCT de 1990 firmado inmediatamente después de su reprivatización²⁶ ya sólo especifica dos categorías: sobrecargo de nuevo ingreso y sobrecargo a secas. En principio, eso se traduce no en la transformación de un

²⁵ Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Mexicana de Aviación y la ASSA, 1° de noviembre de 1988, pp. 69 y 70.

²⁶ CCT celebrado entre Mexicana de Aviación y la ASSA, 1990, p.6.

trabajador con una sola tarea en un trabajador flexibilizado que realiza múltiples tareas sino en un trabajador que realiza las mismas tareas pero en varios tipos de avión que tienen diferente disposición de los espacios físicos (ancho de pasillos, distribución de los galleys o cocinas); de los instrumentos de trabajo, de los instrumentos de seguridad y número de asientos.

A lo anterior hay que sumar que la empresa obtiene además mayor disponibilidad de tiempo de los sobrecargos si cada uno de ellos puede volar en cualquiera de los aviones; dos ejemplos, un sobrecargo que se encuentra "en reserva"²⁷ pasa a veces seis horas sin hacer nada, pero si se da el caso de que deba suplir a un elemento de la tripulación de cualquier vuelo a cualquier lugar a veces eso provoca que su roll mensual (asignación mensual de vuelos y tiempos de descanso) se altere y sus tiempos de servicio y descanso queden plenamente a disposición de la empresa por el resto de ese mes; el segundo, en referencia a los contratos de antes y después de la privatización se especifican los tiempos de la jornada de trabajo, el máximo de horas por día y mes y las jornadas irrebasables, y observamos que en la duración de las jornadas especifican particularidades según el escalafón en los contratos anteriores a la privatización; en el siguiente contrato firmado después de la privatización las particularidades desaparecen pues prácticamente desaparecen las categorías, se especifican tiempos de jornada y las horas que deben trabajar en exceso, que son menos a las especificadas en el contrato anterior pero hay una cláusula más que faculta a la empresa a usar más tiempo de su personal de sobrecargos, en ella se especifica que el comandante de la nave decidirá extender la jornada según lo considere necesario para no interrumpir un vuelo, lo que abre la posibilidad para que el sobrecargo trabaje en exceso de su tiempo de jornada las veces que sean necesarias. Además de los indicadores sobre la utilización de la mano de obra podemos recurrir a otros que

refuerzan la evidencia en la tendencia a utilizar con mayor intensidad a la mano de obra.

Los servicios y la calidad

Las empresas aéreas en todo el mundo, especialmente después de la desregulación, tuvieron que competir muy fuerte por los mercados, tanto para poder conservar los que tenían como lograr atraer un número mayor de pasajeros. La vía que contemplaron como más rápida fue la baja generalizada de las tarifas que naturalmente benefició a los pasajeros y amplió, aunque un tanto artificialmente²⁸, los mercados. No obstante, esto trajo consecuencias indeseables, algunas ya las comentamos en el capítulo anterior, y una particularmente importante fue que causó evidentes problemas financieros que era necesario resolver.

Terminada la guerra tarifaria que también se estableció inútilmente entre las aerolíneas mexicanas, fue necesario replantear la estrategia pues el capítulo de las tarifas se cerró como opción. Hubo iniciativas empresariales interesantes, como la adquisición de Mexicana y Aeroperú por Aeroméxico, que buscaron sacar de la mala situación a ambas empresas, no obstante los problemas no han dejado de presentarse: en 1994 se descubrieron problemas financieros (faltantes) en Aeroméxico, el país volvió a caer en una severa recesión, había exceso de aviones prestando servicio, escasearon las fuentes de financiamiento, etc., lo que conformó el escenario de una nueva etapa de crisis.

²⁷ Periodo de tiempo que la empresa exige al sobrecargo que esté disponible sin volar en un lugar determinado; si se da el caso de que la tripulación de sobrecargos no se completa por distintas circunstancias, los sobrecargos "en reserva" pueden y deben suplir a los que sean necesarios.

²⁸ La aviación mundial y la nacional han tenido un mercado tradicional o mercado base que usa regularmente este medio de transporte y que si las tarifas son bajas las aprovecha, pero si estas se encuentran en niveles normales de cualquier forma usa este servicio. Después de aplicarse la desregulación en el país se creó un mercado artificial formado por aquellas personas que fueron atraídas por las bajísimas tarifas que llegaron a ofrecerse, posiblemente un porcentaje (que no puedo cuantificar) ha seguido usando avión para transportarse por las evidentes comodidades que ofrece, pero la gran mayoría ha vuelto a usar otros trasportes más baratos.

En 1995 se fundó una empresa controladora llamada CINTRA misma que hasta el momento (1997) es la encargada de un nuevo proyecto para las dos empresas troncales mexicanas. La siguiente es una brevísima crónica que busca describir el proceso de conformación de esta holding y entreverar algunos puntos importantes respecto a las estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio y la imagen de las empresas que involucran directamente a los sobrecargos.

Enfrentando la competencia global o la "inevitabilidad" de los monopolios

Aeroméxico introdujo varias innovaciones pues los problemas que causó la desregulación (la multiplicación de aerolíneas y la guerra tarifaria) obligó a una estrategia comercial que atacaba varios frentes. Primero tuvo que poner en marcha una política tarifaria acorde con las necesidades de la empresa, ofreciendo tarifas accesibles pero no al nivel de las que se dieron el tiempo que duró la "guerra de tarifas". Diversificó sus servicios ofreciendo un sistema de "viajero frecuente" (que confiaba la atracción de clientes del mercado base mediante el ofrecimiento de boletos gratis si el cliente acumulaba una cantidad de millas viajando en sus aviones), ofreció un servicio de primera clase llamado "PREMIER" que contaba con el "servicio ejecutivo de vuelo" mediante lo podría llamarse una "super sobrecargo", servicio que fue diseñado por la Universidad de Aerovías también propiedad de la empresa. Y, algo que le valió reconocimiento mundial, cumplir sus servicios con puntualidad hasta obtener el segundo lugar mundial en este rubro.²⁹ Otra estrategia consistió en hacer una serie de alianzas comerciales con aerolíneas de gran prestigio y tradición, así se establecieron los llamados "Códigos compartidos" con Air-France, Delta Airlines y Varig para compartir rutas y servicios en vuelo con personal de esas empresas, además de poder usar

posiciones privilegiadas en aeropuertos de intenso tráfico en Europa y Estados Unidos. Otra estrategia fue adquirir el 70% de las acciones de Aeroperú y tener una ruta de Sudamérica conectada con Europa y Estados Unidos aprovechando que esa empresa tenía establecida una ruta en Cancún. El mismo corporativo compró (en 1993) el 55% de las acciones de Mexicana de Aviación y también un alto porcentaje de Aerolitoral, empresa alimentadora regional; creó Aeromexpress de carga, Aeromextour para fletamientos y SEAT para dar servicios en tierra.

En lo financiero, Aeroméxico se propuso lograr una serie de ahorros y una estrategia para atraer pasaje y aumentar sus ingresos. Lo primero que hicieron fue adquirir nuevos aviones, lo que les garantizó ahorros en combustibles y mantenimiento y un eficiente cuadro de rutas. Ya mencionamos arriba qué empresas controlaba como corporativo así que los resultados del conjunto exigían una estrategia "de ingeniería financiera", como la llamó Gustavo Iriondo de una empresa consultora de México citado en *Air Transport Worl*.³⁰ Pero en 1993 arrastraba ya una pérdida por 10.5 millones de dólares y su empresa, Mexicana, perdía 56 millones de dólares; a mediados de 1994 esperaba que un socio capitalista inyectara alrededor de 75 millones de dólares para salvar la operación, lo que finalmente no ocurrió y ese mismo año los bancos acreedores mexicanos y extranjeros tomaron el control de la empresa para reimpulsarla bajo nuevas bases de crecimiento.

En lo comercial, Mexicana tuvo una gran oportunidad para asentarse como la primera línea aérea del país cuando la nueva Aeroméxico apenas empezaba sus operaciones. De hecho en 1990 era esa primera línea, pero la fallas administrativas provocaron una fuerte caída. Aunque introdujo nuevos destinos, creó una clase especial para hombres de negocios y estableció un sistema computarizado de

²⁹ Edvaldo Pereira. "Mexican Roller Coaster", *Air Transport Worl*, junio de 1994, p. 160.

³⁰ *Idem*, p. 161.

documentación de pasajeros todo ello no fue suficiente. En 1992 hizo la petición a Airbus Industrie para diferir la entrega de varios A320 pues carecía de recursos para cubrir sus compromisos; además, debido a la competencia con las líneas aéreas de Estados Unidos enfrentó una fuerte competencia con lo que perdió un 14.5% del pasaje internacional. Desde su reprivatización empezó a tener pérdida del mercado total. Para 1994 disminuyó en 19% su participación en comparación con el año de 1989. En el período de 1980 a 1994, esta empresa tuvo una tasa de crecimiento de -49.25%. Finalmente, Mexicana puso en marcha algunas acciones para salvar su situación aunque ya demasiado tarde: suspendió el ofrecimiento de alimentos en vuelos de menos de una hora; negociaron un congelamiento de salarios por seis meses con los sindicatos con lo que se ahorrarían unos 10 millones de dólares; con los pilotos se acordó reestructurar los itinerarios para poder recortar 25,000 pernoctas de la tripulación por año. Se reestructuraron las tarifas nacionales y se ofreció puntualidad que se movió del 70% al 91.7% en un mes y, finalmente, se impulsó el mejor sistema de "viajero frecuente" en conjunto con Aeroméxico y se ofrecieron registros en hoteles de Guadalajara y Monterrey (al momento de registrarse se asignaban asientos para los vuelos entre esas ciudades y el D.F.).

Comportamiento un tanto distinto ha tenido Aeroméxico. A partir de su privatización en 1988 mostró un restablecimiento de su cuota de pasajeros del mercado nacional. En 1980 transportó el 27.5% del mercado total, situación que tuvo un crecimiento poco significativo para 1994, año en el que transportó el 30.7% de pasajeros. En el período de 1980-1994, esta empresa tuvo una tasa de crecimiento de 10% lo que por ser un período largo se puede interpretar como una situación de estancamiento.

Mexicana y Aeroméxico sufrieron una profunda reestructuración financiera y operativa desde septiembre de 1994. Los ingresos de Mexicana fueron de \$4,648.4 millones y de \$5,322.1 millones en los años que terminaron el 31 de diciembre de

1994 y 1995 respectivamente, sus pérdidas fueron de \$2,835.1 y \$1,638.1 millones en los mismos periodos. Los ingresos de Aeroméxico fueron de \$6180 y de \$6168 millones; sus pérdidas de \$3431 y \$172 millones de pesos en las mismas fechas. En la reestructuración de Aeroméxico tomaron parte los arrendadores de aeronaves, intermediarios financieros, el Gobierno Federal, empleados, accionistas, tenedores de deuda e inversionistas en cuentas por cobrar bursatilizadas. La reestructuración de Mexicana incluyó diferimientos y reestructuración de rentas con arrendadores de equipo de vuelo, la capitalización de pasivos de intermediarios financieros y proveedores, incluyendo al Gobierno Federal, así como aportaciones de efectivo provenientes de la venta de activos.³¹ El proceso de constitución de CINTRA se concentra en la siguiente información:

Como resultado de la capitalización de la deuda financiera de Aeroméxico y CMA de acuerdo con las Reestructuraciones, los intermediarios financieros tienen la mayoría del capital social de Aeroméxico y CMA. Para consolidar su tenencia accionaria en el capital social de las empresas, y tomar ventaja de ciertas sinergias y otros ahorros que resulten de la combinación de actividades de negocios comunes y funciones corporativas, y para crear un vehículo para futuras operaciones estratégicas y financieras, se iniciaron pláticas a principios de 1995 con Aeroméxico, CMA y el Gobierno Federal Mexicano en relación a la reorganización corporativa en la que tanto Aeroméxico como CMA, así como sus subsidiarias operativas, se convertirán directamente en subsidiarias de una nueva sociedad controladora.

CINTRA fue creada con el propósito de tener, una vez terminada la

³¹ Documento financiero de las casas de Bolsa de InverMéxico y de Bancomer, que detalla la oferta pública de compra de acciones de Aeroméxico y Mexicana, la constitución de CINTRA y que contiene breves semblanzas

Oferta, la mayoría del capital social de Aeroméxico y CMA y, subsecuente a la Reorganización de las Subsidiarias, el capital social de prácticamente todas las compañías operativas del grupo...Aun cuando CINTRA no realizará actividades operativas y no prestará servicios de transporte aéreo al público, espera realizar ciertas funciones corporativas, a través de una subsidiaria administrativa, en áreas tales como finanzas, legal, adquisiciones, recursos humanos, administración de flota y otras, para Aeroméxico, CMA y sus otras subsidiarias.³²

La imagen de las empresas empezó a cambiar hace ya algunos años y eso incluyó el cambio de "maquillaje" de sus propias aeronaves y llegó hasta los cambios en la calidad de los servicios: puntualidad, mejores alimentos y bebidas, ofrecimiento de mercancías libres de impuesto en vuelos internacionales, teléfonos y televisores en los asientos, etc.

A excepción de la puntualidad (para lo que cooperan todos los trabajadores de las empresas), los demás servicios introducidos son ofrecidos por los sobrecargos durante el vuelo y eso conlleva también la intensificación de su jornada y cambios en el proceso de trabajo. Los sobrecargos han dado respuestas distintas a tales cambios siempre teniendo en cuenta que son necesarias tanto la defensa de sus derechos laborales como la cooperación con las empresas para que sigan siendo fuente segura de empleo. En el siguiente capítulo hago un análisis de su proceso de trabajo y de los cambios más importantes que ha experimentado durante un periodo de más o menos 10 años, cambios provocados por la necesidad de enfrentar la competencia global con nuevas estrategias de las que los trabajadores son protagonistas de primer orden.

de ambas empresas.

³² *Idem*, p. 11

ANEXO.

Para dar una visión resumida del comportamiento de las empresas, conjunté en un cuadro explicativo por empresa algunas de las tendencias más significativas.

Cuadro Resumen

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD							
AEROMEXICO							
AÑO	Número de Aviones	No. de Asientos ofrecidos	Número de Empleados	No. de Ciudades Servidas	Pasajeros (miles)	Horas Voladas (miles)	Factor de Ocupación
1982	38	ND	10301	42	5497	129	ND
1983	40	ND	10624	47	5982	133	ND
1984	40	ND	10957	49	6195	144	ND
1985	43	ND	11062	50	6644	149	ND
1986	45	ND	11366	52	6053	138	ND
1987	43	ND	11644	46	5803	137	ND
1988	29	ND	3905	ND	3153	35	ND
1989	33	4877	4271	ND	4347	43	70.4
1990	39	5696	ND	ND	5477	ND	66
1991	45	6786	ND	ND	6225	ND	59.1
1992	54	7941	ND	ND	7176	ND	57.1
1993	57	8433	ND	ND	7628	ND	60.3
1994	56	8025	ND	ND	8543	ND	56.2
1995	ND	6910	5288	ND	6774	ND	60

Cuadro Resumen

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD MEXICANA							
AÑO	Número de Aviones	No. de Asientos ofrecidos	Número de Empleados	No. de Ciudades Servidas	Pasajeros (miles)	Hrs. Voladas (miles)	Factor de Ocupación
1982	45	ND	11957	39	7623	118	ND
1983	43	ND	11862	40	8095	129	ND
1984	44	ND	12454	40	8414	139	ND
1985	45	ND	13117	41	8954	147	ND
1986	45	ND	13759	44	8072	147	ND
1987	45	ND	14052	46	7837	144	ND
1988	45	ND	13083	43	8439	131	ND
1989	44	7956	12726	44	8337	139	67.3
1990	50	8801	11409	48	8878	ND	68
1991	58	10001	11681	42	8709	ND	65.1
1992	63	10492	8433	45	8176	ND	57.3
1993	57	8894	6687	42	7050	ND	58.3
1994	53	8103	6824	45	7396	ND	61.5
1995	ND	6699	6499	43	6843	ND	62.9

Capítulo 5. El proceso de trabajo de los sobrecargos: de Taylor al control cultural

Introducción

El análisis del proceso de trabajo de los sobrecargos representó reunir una serie de elementos que se encuentran contenidos en los capítulos anteriores y encontrar sus relaciones con la reconstrucción del elemento central de la tesis, el control del proceso de trabajo.

La industria de la aviación desde los pasados veinte años ha sufrido una profunda reestructuración cuyo inicio fue marcado por el proceso de desregulación. Los cambios vertiginosos en los que se vio involucrada se vieron fuertemente influidos por la enorme competencia por los mercados nacionales, continentales y regionales; en consecuencia, las estrategias empresariales (erráticas al principio) en este contexto enfrentaron fuertes dificultades para su desarrollo, algunas empresas no resistieron los impactos y las que lograron sobrevivir buscaron en principio orientar sus propósitos hacia el establecimiento al menos de un balance entre sus ingresos y sus gastos, el sector había entrado en una fuerte crisis agravada por factores externos a la industria.

Bajar los costos generales se convirtió en una prioridad pero la mayoría de esos costos no pueden ser manejados directamente por las aerolíneas, excepto los laborales. Los despidos de personal se generalizaron y las condiciones de trabajo de los que conservaron sus empleos se vieron bruscamente disminuidas. Esta situación se prolongó por varios años hasta que la industria inició su recuperación apoyada por el crecimiento de la economía mundial, la estabilidad de los precios

del petróleo y la puesta en marcha de estrategias productivas y comerciales que impactaron favorablemente sobre el empleo y las condiciones de trabajo: se buscó darle un nuevo dinamismo al ofrecimiento del servicio, mayor variedad y calidad lo que significó recurrir a fuertes campañas publicitarias que tenían como objetivo el manejo comercial de la imagen de las empresas misma que requería del compromiso de los trabajadores.

En México, se vivió mucho de lo anterior casi de la misma manera porque las empresas nacionales comparten con sus pares extranjeras una gran variedad de factores, por supuesto, siempre es conveniente dejar constancia de las diferencias especialmente respecto a los trabajadores motivo de esta tesis. Mexicana y Aeroméxico tuvieron una sostenida recuperación ya bien entrados los años noventa que implicó la reorganización administrativa y darle mayor fuerza a las estrategias y alianzas comerciales.

Uno de los objetivos de este capítulo es relacionar todos estos factores con el proceso de trabajo de los sobrecargos, es decir, identificar de qué manera se han reflejado en los cambios que ha sufrido en el periodo posterior a la privatización de las empresas ya mencionadas. Entre las hipótesis más importantes que manejo están: a) que las aerolíneas comerciales, dado que deben garantizar la conservación de la vida de sus usuarios y sus tripulaciones, operan con altos niveles de seguridad que imponen restricciones estructurales a los cambios en el proceso de trabajo; b) que sus estrategias comerciales implican la creación y mantenimiento de una imagen que debe ser cuidada mediante la introducción de la flexibilidad del "producto" ofrecido; c) que el cuidado de la imagen precisa altos niveles de compromiso de los trabajadores, particularmente de los sobrecargos, lo que involucra asentar una serie de normas laborales orientadas, por una parte, a la regulación de los gestos productivos y, por otra, a la regulación de la propia imagen del sobrecargo y; d) dado que se busca imponer las normas laborales a

sujetos con capacidad de deliberación y capacidad para la resistencia y que por ello no hay disolución ni evasión del conflicto, se ha recurrido a un control de tipo cultural que introyecta valores organizacionales que a la vez que operan como factores de control propician la formación de una identidad personal y social.

La exposición tiene el siguiente orden: en un primer apartado hago una breve reseña del proceso productivo en el que se ubica el trabajo de los sobrecargos, con la finalidad de que el lector pueda enterarse e imaginar el conjunto de actividades necesarias para la realización de los vuelos comerciales. Esta reseña corresponde a información que he recogido durante el tiempo que ha durado la investigación y se basa en el aprendizaje que adquirí durante la investigación en diversos documentos, las pláticas con sobrecargos y con pilotos. En un segundo apartado analizo el control del proceso de trabajo mediante la reconstrucción de los elementos en los que se encuentra "objetivado": la organización del trabajo, los mercados internos y las relaciones laborales, asimismo, analizo elementos de la flexibilidad que han sido introducidos.

I. El proceso productivo

La aviación nace como una industria cuando los aviones, aunque muy pequeños en sus inicios, fueron puestos a funcionar como medio de transporte. Una parte de esta gran industria la constituyen propiamente los constructores de los aviones en sus diversos tipos y tamaños y las empresas que comenzaron a usarlos como medio de transporte de personas y/o cosas. Aquí trato esta segunda parte.

En México esta etapa se inició temprano en este siglo, 1921, con la creación de la Compañía de Transportación Aérea, el primer antecedente de la empresa Mexicana de Aviación. Los vuelos comerciales se iniciaron con el transporte de correo y las

nóminas de empresas mineras y petroleras pero pronto, al incorporar la empresa los trimotores Ford ya en los años treinta, comenzó a transportar pasajeros con todas las incomodidades que significaba viajar sentados sobre sacos de correo (Novo, 1994).

A la ampliación de las funciones y rutas de esta primera empresa y otras que surgieron, correspondió también el nacimiento de otras profesiones además de la de piloto aviador: mecánicos, especialistas en comunicaciones, personal administrativo, expertos en tráfico y sobrecargos. Este conjunto básico de trabajadores se mantiene hasta hoy, pero el crecimiento de las empresas y de la industria en general requirió de la diversificación de especialidades, de la complejización de los procesos de trabajo y el crecimiento de la división del trabajo. Las líneas comerciales y los aeropuertos también se multiplicaron y las funciones necesarias para la operación. Podemos mencionar otras categorías laborales: meteorólogos, trabajadores que procesan y distribuyen alimentos, trabajadores de limpieza, trabajadores de seguridad en tierra, empleados de mostrador, varias categorías más de empleados administrativos, de mantenimiento (no necesariamente mecánicos), trabajadores de patio, trabajadores generales, etc.

Entre todo este amplio conjunto de trabajadores y de múltiples funciones las de los sobrecargos podrían considerarse una más. Pero, por supuesto, si vemos cualquiera de las categorías dentro de todo el conjunto en apariencia su importancia decrece, no obstante, eso sería como el famoso dicho pero al revés, el bosque no nos dejaría ver los árboles, en este caso me importa uno de esos árboles. Por otra parte, si contextualizamos el trabajo de los sobrecargos con las amplísimas funciones de control de la administración sobre el proceso productivo, vemos que en la realidad hay muy poco del conjunto que los sobrecargos pueden controlar. Sin embargo, la importancia del trabajo de los sobrecargos adquiere relevancia

frente a dos elementos muy presentes y característicos de la aviación comercial: la seguridad y la imagen.

El transporte aéreo, como podemos entender, siempre ha sido considerado riesgoso; no es lo mismo viajar en cualquier transporte terrestre con la seguridad de que el piso está a unos centímetros de nuestros pies y no a tres o más kilómetros como en los aviones. Las empresas de aviación en general y las comerciales de pasajeros en particular, se preocupan por dar la seguridad necesaria: todas las funciones de casi todas sus categorías de trabajadores están encaminadas a ofrecer seguridad en cada vuelo.

Debido a que siempre existe la posibilidad de alguna falla de los equipos los procedimientos de seguridad se cumplen escrupulosamente, los sobrecargos tienen un papel muy importante en esto. Ellos son los encargados de la revisión minuciosa de buena parte de los dispositivos de seguridad que posee cada avión (los pilotos siempre hacen una revisión interna y externa de puntos de seguridad y determinan si hay necesidad de corregir fallas y si los vuelos se pueden realizar) y también son quienes deben encabezar los procedimientos de salvaguarda en caso de incidentes o accidentes durante el vuelo. En una valoración¹ hecha por los propios sobrecargos estas son sus funciones principales, no obstante, la aviación comercial moderna ha adquirido características muy propias impuestas sobre todo por la fuerte competencia mundial, que presiona hacia una desvalorización del trabajo de estos sujetos, en algunas empresas, sobre todo aquellas que operan con costos bajos, se ha adoptado la flexibilidad numérica y la subcontratación (Gil, 1990, ITF, 1992).

Las estrategias comerciales de las aerolíneas buscan conservar y ganar clientes, esta es una constante que podemos constatar en todo el mundo ante la

¹ ITF, Cabin Crew: Safety Professionals, ITF (Civil Aviation Section), Londres, 1997.

competencia abierta y fuerte que se estableció sobre todo después de la desregulación que ha recorrido el mundo y este subsector en particular. Así, las empresas se preocupan por dar y ofrecer a los clientes en general servicios de muy alta calidad que implican eficiencia, cordialidad y comodidad. Estos tres elementos se deben de notar a varios niveles: desde el momento de hacer reservaciones y venta de boletos pasando por la documentación en mostradores, manejo de equipajes, espera en salas y llegan a su punto culminante cuando el pasajero aborda el avión, se realiza el vuelo y se ofrecen los alimentos, bebidas y otros servicios.

Estos servicios abordo son, además de los más publicitados, los que finalmente el cliente disfruta o padece de seguro—los clientes pueden prescindir de los servicios antes del abordaje, pues siendo trámites también pueden realizarlos otras personas—adquiriendo a través de ellos una imagen de la empresa escogida. Aquí es donde adquiere un mayor peso específico el trabajo de los sobrecargos (sumado a sus funciones de seguridad) que ciertamente influyen en la productividad, y aquí también es donde se pone en la balanza parte de su poder como trabajadores así como el de la administración de la empresa.

En México, este servicio de transporte no es accesible para grandes porciones de la población, sabemos de las grandes diferencias en los ingresos, por lo que el mercado potencial para las empresas es más bien reducido y tiene que servirse de la mejor manera—aunque esto también se relativiza en tanto que Mexicana y Aeroméxico monopolizan una parte significativa, su participación dentro del segmento de aerolíneas troncales ascendió a 79.1% en 1997 (Comisión Federal de Competencia, 1999)—sus usuarios más asiduos están bien localizados en los niveles socioeconómicos medio-alto y alto, por lo que la imagen que deben proyectar tiene que cuidarse mucho; un parte significativa de ese cuidado deben darlo los sobrecargos. Las empresas les exigen tener excelente presentación, y

ofrecer un trato inmejorable a los pasajeros, no obstante, al igual que sucede con todo trabajador, también los sobrecargos exigen que se les recompense su buen desempeño; en el conjunto de relaciones que se establecen entre empresas y trabajadores se afirman también puntos de conflicto que señalaremos adelante.

Los cambios recientes en este sector han dado fuerza determinante a tres elementos clave, que operan sobre la división del trabajo y la organización del trabajo, no sólo del PT de los sobrecargos sino del conjunto de los trabajadores de la industria: la seguridad, la productividad y la calidad y la baja de los costos de operación como estrategia empresarial.

Para el resguardo de la seguridad en la industria aérea comercial es usual que tanto las empresas constructoras de los aviones así como las propias aerolíneas comerciales, tengan equipos de personal especializado para que elaboren un amplio conjunto de manuales que tienen como fin mantener la operación en niveles estándar. Esta es una de las características más sobresalientes en todo el proceso productivo. Especialmente los mecánicos y personal de mantenimiento de los aviones, los pilotos y los sobrecargos están obligados a seguir escrupulosamente las rutinas laborales encaminadas a hacer de cada vuelo un viaje seguro. Pero inclusive otro tipo de personal que aparentemente tiene labores distintas, como el de los mostradores de documentación, debe comprometerse a cuidar, por ejemplo, que la asignación de asientos se haga conforme a las estipulaciones de seguridad (no pueden viajar niños, ancianos, obesos o personas con discapacidad en asientos que se ubican junto a las salidas de seguridad), y lo mismo en el caso del equipaje de mano (no pocas veces los pasajeros quieren llevar consigo maletas voluminosas, cajas u objetos delicados que no pueden quedarse en la cabina de pasajeros) (ITF, 1997; Curso Inicial Sobrecargos. Reg. Aérea, 1996).

El uso de los manuales implica rigidez en los procesos de trabajo pero dado que no estamos hablando de la mejor manera de producir un bien o vender una mercancía o servicio, que entre otras cosas no implican más riesgo que el desperdicio de material o una venta menos, sino de la conservación de vidas humanas, esa rigidez se acepta ampliamente y se constituye en una especie de valor. Es muy difícil imaginar que un trabajador sistemáticamente incumpla con las reglamentaciones y procedimientos de seguridad menos aun, como es fácil imaginar, en la fase de vuelo.

Los empleados de mantenimiento cumplen rutinas cotidianas de revisión de puntos de seguridad, si encuentran o no desperfectos en los numerosos equipos de un avión siempre queda asentado en una bitácora revisable tanto por sus propios superiores y compañeros de trabajo, como por los pilotos y autoridades aeronáuticas. Un mecánico no puede menos que seguir instrucciones precisas para la reparación de desperfectos y sustitución de piezas defectuosas porque todos los componentes que maneja tienen especificaciones precisas inevitables. Los pilotos no pueden menos que seguir las instrucciones para realizar las operaciones de despegue, vuelo y aterrizaje. Los sobrecargos realizan sus rutinas de revisión de puntos de seguridad antes del vuelo y durante el servicio de alimentos y bebidas cumplen rutinas identificadas.

La seguridad es el elemento que determina la separación del diseño y la ejecución, típica del taylorismo, además impone también la fragmentación del proceso productivo y la especialización de los distintos tipos de trabajadores. Sería muy difícil probar que esta caracterización responde a una estrategia premeditada de los empresarios y management para controlar a sus trabajadores, como afirman los planteamientos de Braverman. Las condiciones físicas en las que opera la aviación imponen tanto a empresarios como a trabajadores el cumplimiento estricto de los procedimientos de seguridad, lo que obliga a la vez a organizar los

procesos de trabajo para ser desarrollados en equipo tal como ocurre en los sistemas de producción tipo Toyota (Hall, 1988; Bonazzi, 1993 y Humprey, 1993).

No obstante, en tanto que el ambiente mundial de la industria durante las dos décadas pasadas se ha distinguido por una fuerte lucha para ganar las rutas más lucrativas al seno de los distintos países, en las regiones y continentes las estrategias comerciales, principalmente, han sido orientadas a la prestación del servicio con alta calidad, lo que no pocas veces se opone al cumplimiento de las reglas de seguridad, como quedó asentado en el capítulo 3.

La productividad es un concepto que no tiene una definición precisa en la industria, lo que he encontrado es que los criterios para medirla son establecidos por cada empresa. En México, Aeroméxico y Mexicana parecen orientar sus criterios por encontrar una relación positiva entre ingresos y costos, y ponen especial atención a los laborales. Respecto a estos, el recorte de personal y la flexibilización de las jornadas han sido los factores más utilizados. Pero la productividad se ha unido fuertemente a la calidad de los servicios. Después de un periodo desastroso en el que se dio una fuerte guerra de tarifas para atraer clientes, las estrategias de las empresas fueron re-orientadas hacia un cambio en la calidad y ampliación de los servicios ofrecidos tanto en vuelo como en tierra (se impuso la flexibilización del "producto"). Eso significó, al mismo tiempo, que los aviones volaran más y se intensificaran las jornadas de las tripulaciones. Esto, si bien la mayoría de las veces se hace dentro de las condiciones que implica el cumplimiento de los CCT's en cuanto al número de horas por día y mes que deben volar, también se hace extendiendo las jornadas más allá de los tiempos permitidos lo que provoca el descuido de algunos puntos importantes de la seguridad, especialmente de parte de los sobrecargos, pues además de cuidar los procedimientos de seguridad y servicio regulares se suma el ofrecimiento de servicios adicionales (teléfonos, cine, mercancías sin impuestos, etc). Pero también

ha ocurrido que en la búsqueda de ahorrar recursos se cambien los itinerarios de los vuelos para las tripulaciones; me explico, la reestructuración que eso acarreo implicó que hubiera vuelos que las tripulaciones sirvieran de ida y vuelta, cuando antes se terminaban al llegar al primer destino, y que hubiera sistemas de trabajo, por ejemplo, de seis días de vuelo intenso por cuatro de descanso.

No obstante, es necesario resaltar también que los trabajadores han dado grandes muestras de responsabilidad y cooperación, porque a pesar de que las empresas han mostrado disposición al relajamiento de la seguridad, ellos en lo individual y organizados han hecho de los viajes seguros una bandera de defensa. Es decir, así como han cooperado con las empresas en el ofrecimiento de los servicios también han procurado hacerlos seguros y confortables (en la consideración del caso de los sobrecargos se verá con mayor claridad este punto). Han logrado con sus iniciativas dar una nueva dimensión a la realización del trabajo que implica la superación de las rigideces pero sin poner en riesgo las operaciones, cooperan en la consecución de los objetivos de las empresas pero no evaden el conflicto ni dejan de defender sus intereses como trabajadores.

II. El proceso de trabajo y sus espacios de observación.

Las aportaciones teóricas respecto al proceso de trabajo han estado enfocadas a la explicación de lo que sucede en la industria manufacturera (del sector secundario de la economía) y todavía poco se ha logrado sintetizar respecto a lo que sucede en los procesos de trabajo en el sector de los servicios, en México su escasez es ya preocupante. Por ello, en principio, no dejé fuera elementos de las teorías del control para formar el marco teórico. Otra cosa que contribuyó a tomar esta decisión fue que no conté para esta investigación con trabajos anteriores sobre el sector aeronáutico que pudieran arrojar algunas claves acerca de cómo se han

tratado los procesos de trabajo, menos en particular de los sobrecargos. En todo caso, lo que corresponde ahora es hacer una reconstrucción de todo el proceso de trabajo mediante la cual podamos identificar, en principio, cómo se organiza y cómo se controla. Hecha ya la ubicación dentro del conjunto del proceso productivo de la aviación civil, retomo sus particularidades para determinar la importancia de sus labores que, sin ser únicas o incomparables, se desarrollan en un espacio de trabajo peculiar (en el interior de un avión) dentro de un ambiente laboral también poco común (que por una parte emana un aire de alto status respecto al grueso de los trabajadores y, por otra, un tufillo de frivolidad).

Trataré, entonces, de aportar elementos para hacer explícito el modo en que se logra el control del proceso de trabajo mediante la estructuración de la organización técnica de la producción, y la dominación, compromiso que comporta hacer visibles las relaciones que guarda el análisis del proceso de trabajo con los factores externos al propio lugar de trabajo (abordados en los capítulos 2, 3 y 4), con las esferas más amplias de lo social y dejar claro que como todos los demás no ocurre en el vacío ni en aislamiento.

Entre los elementos constituyentes del proceso de trabajo y mediante los cuales es posible implantar el control haré una exposición de tres de ellos que constituyen las bases de su "objetivación": la organización del trabajo, los mercados internos y las relaciones laborales, haciendo antes una advertencia: No hago aquí una análisis a profundidad del papel de la tecnología que en otros procesos se alza como elemento central y/o que tiene un impacto significativo como un elemento influyente en el control y organización del trabajo, que ya trató Braverman y que ha sido discutido por varios autores del llamado "debate sobre el proceso de trabajo" y otros, en tanto que se le considera como sustituto no rebelde del propio trabajador, que además impone una porción significativa del control en el lugar de trabajo y que no por sí misma logra constituirse como tal sino como

producto del tejido socio-productivo. No obstante, los análisis en este sentido no llegan a considerar la gama de opciones que se pueden presentar en la introducción de nuevas tecnologías en los servicios, pienso, por ejemplo, cómo se analizarían las formas en que la tecnología ha facilitado las cosas para el diagnóstico médico o las maneras en que ha facilitado la navegación aérea (aunque en este caso no elimina posibilidades de su uso para el control en el trabajo).

En el caso del proceso de trabajo (PT) de los sobrecargos la tecnología ha jugado un papel bastante benévolo. Lo que se desprende de las entrevistas y el análisis del PT no da elementos para pensar en formas significativas que hallan afectado negativamente sus actividades, que los halla descalificado o sometido a ritmos de trabajo más intensos. Los aviones que recientemente introdujeron Mexicana y Aeroméxico, cuya mención aparece en el capítulo anterior, incorporan tecnología y diseño de punta que han facilitado ampliar los pasillos, ampliar las cocinetas (gallies) y hacerlas más seguras, lo que permite acelerar y hacer más expedito el trabajo (la única queja que recogí fue respecto de la disposición de algunos aditamentos de los gallies que vuelven incómodo meter o sacar cosas por lo que se entorpecen algunas actividades y es un tanto riesgoso para el sobrecargo).

No obstante, eso no quiere decir acelerar los ritmos para "producir" más, porque los criterios sobre productividad (que por lo demás, en el caso de estas dos empresas permanecen en la indefinición) no están atados de manera directa al número de alimentos o bebidas servidos, ni al número de saludos y sonrisas ofrecidos, ni al número de pasajeros atendidos (a cada vuelo se le asigna un número determinado de sobrecargos, en caso de que no se complete ese número se tiene previsto que no puede ser menos de un sobrecargo por cada 50 pasajeros). Los sobrecargos en cada vuelo tienen que atender a todos los pasajeros que abordan los aviones y esas tareas se les han facilitado con las nuevas tecnologías y

diseños, así que, más que perjuicios resultan beneficios. Han contribuido a que la cabina de pasajeros sea más segura y confortable pues también han mejorado mucho los sistemas de presurización, ventilación, las puertas de todas las salidas se abren, se cierran y aseguran con mayor facilidad porque tienen incorporados dispositivos eléctricos para manipularlas, la señalización es más clara, etc.

Lo que encuentro a final de cuentas en referencia a la tecnología es que no es un elemento crucial para ejercer el control dentro de este proceso de trabajo – no es el caso, por ejemplo, de los pilotos: la introducción de nuevas tecnologías significó de inmediato recortes de personal, introducción de mecanismos de vigilancia de la operación y la interacción en la cabina, menor control de su parte de las maniobras de despegue, navegación y aterrizaje y mayor control de las mismas por computadoras, etc.– pues los nuevos aditamentos tecnológicos (aquellos introducidos en la cabina de pasajeros y los de navegación) no se han pensado e introducido para imponer ritmos, ni secuencias, ni cuotas a los sobrecargos sino para resguardar primordialmente la seguridad (elemento estructural y estructurador del proceso productivo en la aviación).

La organización del trabajo

La organización del trabajo no es solo indicador de un orden laboral particular sino una dimensión que liga espacios más amplios de lo social con las configuraciones socioprodutivas. El taylorismo, por ejemplo, no se podría entender descontextualizado de la crisis que afectó al capitalismo del siglo XIX que daba claras muestras de desfase entre la organización de los procesos productivos y la enorme división del trabajo. La difusión del llamado toyotismo o de algunos de sus componentes, y en general de las nuevas formas de organización del trabajo, tampoco podría explicarse sin el éxito industrial y comercial japonés o sin entender

la necesidad de la introducción de innovaciones en los procesos productivos occidentales y/o el empuje de un nuevo enfoque sobre la producción y sus relaciones con el consumo (Finkel, 1994, 119-229).

De la misma manera, sería difícil explicar la forma actual de organización y control del proceso de trabajo de los sobrecargos sin entender los problemas que acarrea la globalización, la presión sobre las aerolíneas nacionales y sus respuestas y las características especiales de la industria.

Enseguida aporto elementos para una explicación lo más detallada posible basado en la evidencia hallada durante la investigación y el auxilio de las teorías sobre el proceso de trabajo, que han permitido pensar la problemática, no obstante, no logran captar la complejidad que representa el caso. Por ello es necesario integrar otras aportaciones que ayudan a capturar aspectos sobresalientes que no se pueden pasar por alto.

Creo conveniente recordar que en 1993 se dio la fusión accionaria de ambas empresas y este paso significó que se reforzara compartir un rumbo muy semejante en muchos aspectos, especialmente en lo financiero, lo comercial y el propio uso de la mano de obra. Por esta razón la explicación sobre el proceso de trabajo no distingue, excepto donde se indique, entre lo que pasa en Mexicana y Aeroméxico.

A) La seguridad

Antes mencioné que el conjunto de las tareas de los sobrecargos comporta apenas una pequeña parte de todo el proceso productivo de las empresas de aviación, si únicamente visualizáramos de esta manera esta parte del proceso, es decir, en

términos tan llanos, no entenderíamos la razón para dar explicaciones al respecto. El trabajo debe ubicarse dentro de la explicación que aquí emprendo sobre una rama de los servicios que, como dije antes, muy poco se ha explorado en México. En sentido estricto y haciendo abstracción de las condiciones actuales en que funciona la aviación civil (de una enorme competencia comercial que como atractivos ofrece exclusividad, lujo y comodidad relegando un tanto su importancia como transporte), podríamos afirmar que operaría bien sin que los sobrecargos ofrecieran ningún servicio adicional a las imprescindibles medidas de seguridad. Su labor se simplificaría sobremanera puesto que, como es de todos conocido, la aviación ofrece los índices de siniestralidad más bajos de los distintos modos de transporte. Sin embargo, lo que sí cambiaría es que no habría mayores exigencias a los sobrecargos para guardar esa apariencia de suma pulcritud como todos los conocemos e imaginamos, esta máscara perdería buena parte de su sentido, bastaría con asignar personal capacitado en medidas de seguridad y quizás vestirlos como tales (de overol rojo o amarillo tal vez).

La realidad es completamente distinta, las empresas de aviación en todo el mundo tienen una gran preocupación por ganar mercados en base a dos cosas: un número de rutas amplio y atractivo, tarifas accesibles y servicios abordo de alta calidad que por supuesto ofrecen sobrecargos muy bien vestidos y de arreglo personal muy cuidado, exigido, regulado y diseñado por las propias empresas, cuyas especificaciones están en los contratos colectivos, reglamentos interiores de trabajo y manuales diversos.

Sigue siendo difícil imaginar qué puede hacer un sobrecargo para ejercer una porción de control sobre el proceso productivo, es decir, qué poder de decisión tiene que pueda afectar u oponerse a las reglas del juego que impone la seguridad y aquellas impuestas por las empresas. Su trabajo da poco espacio para la resistencia de tipo individual (para el sabotaje u otros del estilo), que resultaría

peligrosa para su propia vida y para la conservación de su trabajo, pero también es un ambiente poco propicio para la resistencia organizada en los términos tratados por Hyman (1981), puesto que las bases sindicales están muy dispersas, aunque debemos reconocer que la resistencia de este tipo ha sido muy bien aprovechada por el sindicato, sobre lo que abundaremos más tarde, y aún así ni una ni otra corren por vías del enfrentamiento tal que amenacen la seguridad.

El transporte aéreo exige del personal que trabaja en él, atención muy especial dado que, por una parte, no ofrece la tranquilidad emocional ni al pasajero ni a la tripulación de estar en tierra y pegado al piso sino al contrario, en el aire y en espacios prácticamente ilimitados y que, por otra parte, pero ligado fuertemente a lo anterior, precisa ofrecer altos niveles de cuidado tanto en la propia construcción de los equipos (aviones) como en su mantenimiento y operación para dar la garantía de empezar un vuelo y terminarlo en las mejores condiciones.

El avión como espacio de trabajo tiene, digamos, su propia legalidad. Si hablamos de espacio físico, el trabajo del sobrecargo se da entre pasillos angostos y en equilibrio muy frágil, y si hablamos de tiempos, observamos que hay severas limitaciones por cuanto que la mayor parte del proceso de trabajo corresponde al tiempo de vuelo del avión (del despegue en un aeropuerto y el aterrizaje en otro), que varía entre los distintos destinos y es un factor que se combina y se llega a complicar en extremo con la densidad de ocupación de los vuelos y las características de los pasajeros. Las condiciones físicas del lugar de trabajo -de espacios y tiempos limitados, en condiciones de presurización naturalizadas, a muchos metros de altitud y que cambia de lugar siempre-- influyen determinadamente en la forma en que se organiza el trabajo. Por tanto, no es fácil asegurar que estas condiciones sean aprovechadas ventajosamente por las empresas para imponer una estrategia particular de control. Las empresas también se ven sometidas a diseñar las actividades de seguridad y de servicio abordo

buscando no violentar esas condiciones físicas que hacen posible que el servicio se cumpla. No obstante, esto no quiere decir que por tales condiciones el conflicto entre trabajadores y empresas se disipa o sea relegado por cualquiera de las partes, ambas tienen intereses definidos y los hacen valer a diario frente al otro².

Los sobrecargos, por su parte, asumen que esas condiciones son inevitables en la realización de su trabajo. Así, en la práctica cotidiana aprenden a resolver cada dificultad y situación anómala o especial que se presenta en la cabina de pasajeros poniendo su propia iniciativa. Por otra parte, todas las empresas aeronáuticas y no sólo Mexicana y Aeroméxico tienen contadas y diseñadas las actividades de sus sobrecargos dentro de los aviones – aun fuera de estos en los periodos de descanso después de un vuelo y/o en las pernoctas, son tiempos sobre los que también tienen una porción de control³ – lo que, de tomarse a la ligera, haría pensar que las empresas controlan este proceso de trabajo con criterios y medidas característicos del taylorismo – que Braverman expuso a lo largo del capítulo cuatro de *Trabajo y capital monopolista*, resumido en “..la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo.” [cursivas en el original] –, en el que cada uno de estos trabajadores tiene asignadas sus funciones (según la posición que le toque en el avión durante el vuelo) mismas que fueron previamente diseñadas y especificadas sobre todo en sus manuales de

² No obstante, creo que será de gran utilidad considerar un ejemplo, los sobrecargos de Mexicana y Aeroméxico, se han negado constantemente a ser tratados como personal exclusivamente de servicio, las empresas al contrario han puesto el acento en este carácter. Como resultado, el sindicato de sobrecargos dio impulso a una fuerte campaña entre sus afiliados para que, por una parte, se inscribieran en distintos programas académicos (licenciaturas y diplomados), cursos para aprender nuevos idiomas y cursos de primeros auxilios, para lo que firmó convenios con algunas universidades privadas e instituciones públicas; el objetivo fue hacer ver a las empresas que su preparación se podía incrementar y que su trabajo no se reducía a las formalidades del servicio, además, sería un elemento a usarse en la revisión contractual.

³ Los periodos de descanso están especificados en detalle en los contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo y sólo bajo circunstancias muy especiales se les pide a los sobrecargos que los limiten –a excepción de los supervisores que siendo trabajadores de confianza están a disposición de la empresa todo el tiempo— fuera de eso ellos deciden qué hacer durante esos tiempos, lo que incluye también transgredir algunas prohibiciones.

procedimiento, en el reglamento interno de trabajo, en el contrato colectivo y diversas circulares que se publican regularmente.

Esta altísima formalización⁴ se refleja en que realicen rutinas de revisión de todos los puntos de seguridad al abordar el avión, rutinas de revisión de alimentos y bebidas disponibles y necesarios, que se sirvan alimentos y bebidas en secuencias muy bien ordenadas y en direcciones especificadas (de adelante a atrás o viceversa, o del centro hacia atrás y hacia adelante según la posición de los sobrecargos). Todo lo anterior sumado a las limitaciones de tiempo que ofrecen ciertos vuelos (no es lo mismo ofrecer los servicios regulares en un vuelo México-Acapulco cuando sólo se tienen 20 a 30 minutos para ello, que en un vuelo México-Nueva York de alrededor de cuatro horas) y también al número y tipos de pasajeros⁵, una combinación de secuencias y tiempos semejantes a los de la cadena fordista.

Pero todo lo anterior no se cumple sin la iniciativa de los sobrecargos y su colaboración es imprescindible para cubrir las necesidades comerciales que han de solventar las empresas, en un proceso complementario en el que no es extraña la presencia del conflicto. Por ello, sólo aparentemente es contradictorio afirmar que es un proceso de trabajo en el que todo está formalizado, es decir, que hay una

⁴ Los sobrecargos tienen que someter su desempeño a las estipulaciones de distintos reglamentos y manuales: Cabin Attendant Training Manual de la International Civil Aviation Organization (ICAO) organismo de regulación internacional; a los capítulos específicos que sobre tripulaciones contiene la ley de la Federal Aviation Administration (FAA) organismo regulador de la Aviación de Estados Unidos pero que impacta en las tripulaciones mexicanas puesto que la mayoría de los destinos internacionales de las aerolíneas mexicanas están en ese país; los capítulos específicos sobre tripulaciones de la Dirección General de Aeronáutica Civil mexicana; el Reglamento Interior de Trabajo incluido en el contrato colectivo de trabajo; las disposiciones del propio Contrato Colectivo de Trabajo; el Manual Técnico de Sobrecargos que contiene todas las disposiciones de seguridad (en tierra y agua), equipos y procedimientos de la misma en todos los aviones; el Manual de Servicios Abordo y, aunque de otro carácter, manuales de capacitación (para los de primer ingreso y rutinarias) y manuales de arreglo personal e inducción al servicio.

⁵ Según mencionó uno de los entrevistados acerca de distintos vuelos: los pasajeros de los llamados vuelos "Tecolote" suelen ser trabajadores migratorios mexicanos que van de regreso a sus lugares de origen o a sus trabajos y que exigen muy poco: una buena cena caliente y cerveza; en cambio, los pasajeros que van a Nueva York o regresan de allá son muy exigentes pues son ejecutivos y hombres y mujeres de altos ingresos que, si vienen en grupo, "se quieren lucir un poquito más", además de estadounidenses "que te demandan si se les cae refresco en el zapato...o se les atora el pantalón en algún filo suelto" u otros que hacen los vuelos de Los Angeles-Cancún en verano "donde vienen puros *teenagers* con la espada desenvainada que subiéndose al avión ya quieren hacer lo que les pega la gana y los tienes que calmar".

separación estricta entre diseño y ejecución más actividades rutinarias cumplidas por imposición de tiempos, pero en el que los sujetos tienen que asumir parte del control sobre el proceso tomando decisiones. El trabajador es consciente de la importancia de su presencia en el avión, de que tiene que ser capaz de tomar decisiones y, además, que tiene que seguir las reglamentaciones. Resumiendo, las labores tienen que ceñirse a imposiciones estructurales que difícilmente se pueden evitar pero también se pone en juego cierta armonía que dan la iniciativa y el consentimiento del trabajador en la buena realización de sus labores, lo que se asemeja fuertemente a las exigencias del Just-in-time descrito por Sayer (Sayer, en Finkel, 1994). Los propios documentos reglamentarios de las empresas dan señales para entender la situación, expresamente los RIT's de las dos empresas establecen en las mismas palabras que "...los sobrecargos deberán reunir los siguientes atributos personales:

- I. Responsabilidad
- II. Personalidad, tacto, diplomacia, afabilidad y cultura general para el trato con los pasajeros.
- III. Cualidad de *organización* y *disciplina*,"⁶ (cursivas más)

Se reconoce entonces que se necesitan sujetos inteligentes para desarrollar tales habilidades, para resolver situaciones inesperadas que pueden o no poner en peligro la seguridad de los pasajeros pero que de cualquier forma ponen en riesgo la buena imagen que las empresas pretenden que se resguarde en cada uno de los vuelos.

Seguridad e imagen son cruciales para la aviación comercial, aunque el primer elemento ha perdido terreno frente a la búsqueda de las empresas por

⁶ RIT (capítulo II, artículo 7) de Aerovías incluido como anexo del CCT firmado en junio de 1994; RIT (capítulo II, artículo 7) de Mexicana incluido como anexo en el CCT firmado en mayo de 1994.

ganar mercados y ampliar los que tienen, pero eso pasa por el cuidado extremo de la imagen y las estrategias comerciales. Ambos elementos están presentes todo el tiempo en los diferentes documentos que formalizan las reglas que rigen en el lugar de trabajo y otros espacios donde los sobrecargos interactúan y que ya mencioné arriba.

B) Distribución de las tareas y su formalización

Tal distribución, como casi todo lo que hacen mientras trabajan, está altamente formalizada pero no deja de tener poros por los cuales los trabajadores encuentran formas de evitar la rigidez de la formalidad. Para bien, pues se hacen responsables de ofrecer todos los servicios necesarios a bordo y de forma tal que los clientes queden satisfechos, y para mal también pues (principalmente entre los sobrecargos antiguos, especialmente mujeres, se observa aburrimiento y cierta animadversión por el trabajo debido a que en muchas ocasiones las empresas les niegan peticiones especiales en la asignación de vuelos y/o porque han dedicado su vida al trabajo y sienten traicionada su fidelidad) encuentran la forma de no servir todo lo que tienen que servir o como tienen que servirlo. A veces no lo hacen por apremio de tiempo, otras porque simplemente no quieren hacerlo y otras ocasiones, en menor cantidad, porque transgrediendo las reglas no están en condiciones de trabajar bien⁷.

La distribución del trabajo se caracteriza por la especialización, es decir, hay distintas posiciones que ocupar y atender en el avión pero en todas ellas cumplen con un cuadro básico de tareas, incluyendo al sobrecargo supervisor o ejecutivo de vuelo quien no es un observador o tomador de tiempos, tiene las mismas

⁷ A veces con tal de no manchar sus expedientes con faltas o demasiadas incapacidades viajan enfermos, otras llegan desvelados por diversas circunstancias y por supuesto no hacen bien el trabajo mismo que tienen que hacer otros por ellos.

responsabilidades que sus compañeros y algunas extras--asignar posiciones si no hay antes un acuerdo de equipo, recibir reportes, hacer llamados de atención y tomar decisiones que generalmente tienen que ver con la aplicación de los manuales de procedimiento--que contribuyen a que los vuelos siempre se efectúen con todo lo necesario según sus destinos.

Los siguientes son algunos de los elementos que toman en cuenta para la distribución de los sobrecargos en el conjunto de los vuelos: la antigüedad⁸, tiempos de vacaciones, las incapacidades, los descansos intocables de cada sobrecargo⁹, las faltas, los periodos de capacitación, en Aeroméxico se toma en cuenta lo que llaman "preferencial" que es una prestación de la empresa para aquellos que no han tenido faltas ni retardos ni incapacidades frecuentes y/o injustificadas¹⁰, en Mexicana existe algo parecido aunque no tiene un nombre en particular.

La formación de las tripulaciones no contribuye a desarrollar relaciones duraderas entre estos trabajadores, son compañeros que forman parte de equipos de muy corta duración que sólo se consolidan mediante la cooperación y la ayuda mutua. Esta es la principal de las características del trabajo del sobrecargo: que siempre se organiza en equipo y cada uno de los miembros tiene todos los conocimientos necesarios para atender cualquiera de las posiciones en los distintos

⁸ Que es en varias instancias un factor de privilegio que, por ejemplo, se refleja en el salario y en la asignación de la posición en cada vuelo (a las o los sobrecargos más antiguos generalmente se les asigna la coordinación de la parte trasera del avión y a quien ocupa esta posición las empresas le otorgan un bono semestral).

⁹ Intocables son los descansos que les corresponden por sustitución de los domingos que deben trabajar y son cuatro días corridos; las empresas no pueden bajo ninguna circunstancia asignarles vuelos.

¹⁰ Esta prestación sirve mucho sobre todo a sobrecargos que son madres porque ellas escogen los vuelos que quieren realizar, la jefatura de sobrecargos puede asignarles vuelos "de ida y vuelta", es decir, que salen de México y regresan a México el mismo día lo que les permite atender deberes con sus hijos principalmente.

tipos de aviones, así se da la división del trabajo¹¹ y no da espacio para el individualismo en el PT.

La asignación de las posiciones es facultad del supervisor de vuelo pero en muchas ocasiones tal asignación sólo consiste en que cada sobrecargo escoja la posición que desee¹². Las distintas reglamentaciones locales e internacionales que regulan esta forma de organización son bien conocidas por los sobrecargos y no encontré evidencias de que sus rigideces causen molestias o desacuerdos, esta aceptación propicia que ninguna de las funciones asignadas a cualquiera de ellos deje de atenderse aun cuando, como he mencionado, resulten tareas extra como consecuencia del abandono del sobrecargo responsable. La respuesta al cumplimiento del trabajo es necesario pensarla también a la luz de un elemento nada sutil y que reitero: la sanción de los pasajeros y de los propios compañeros...

“afortunadamente lo que ha caracterizado a este trabajo es: lo que deja de hacer uno lo hace otro...de malas o lo que quieras porque no lo hizo el otro compañero pero sabes que si no lo hace nadie tu lo tienes que hacer y lo haces..”

(Entrevista a sobrecargo)

Los equipos de trabajo se forman cuando los tripulantes se encuentran en las salas de *briefing*¹³ y nunca antes. A los sobrecargos se les asignan los vuelos mediante un *roll* mensual individual, conocen las asignaciones de sus propios

¹¹ Por lo general una posición corresponde a la ubicación de una de las varias salidas del avión, el sobrecargo encargado de esa posición cumple con las tareas especificadas en la descripción del proceso de trabajo anexo.

¹² Durante una visita a las salas de reservas de Mexicana y Aeroméxico pude percatarme de que los *briefings* o reuniones informativas, en las que además se asignan las posiciones, en muchas ocasiones ni siquiera se realizan debido algunas veces a que los sobrecargos no se toman muy en serio esta parte del trabajo; otras porque no todos llegan a las salitas de la reunión debido a retardos y otras porque algunos sobrecargos deben bajarse de un avión para subirse a otro y no les es posible llegar al *briefing*. En ocasiones los comandantes de los vuelos dan su información y hacen peticiones específicas aun ante pocos sobrecargos y eso basta para iniciar cualquier vuelo.

¹³ El *briefing* es una reunión corta de información en la que el comandante del avión en el que efectuarán el vuelo da pormenores sobre: condiciones de clima, destinos y escalas, procedimientos y equipos de emergencia y se responden preguntas sobre ocupación y número de tripulantes.

vuelos pero no las de los demás y saben con quien trabajarán y volarán hasta el momento de esa reunión informativa. No hay entonces una forma de hacer arreglos para cargarle el trabajo a uno o unos en especial con la complicidad de otros. Al conformarse de esta manera los equipos, por una parte se logra darle mayor fuerza y aceptación a la formalización y, por otra, se propicia poco la informalidad con miras a organizar cualquier "juego de hacerla", bien que perjudique o beneficie a la empresa. Dada tal organicidad, lo que relaciona a los sobrecargos es el trabajo que deben cumplir en el avión como un equipo. Los supervisores, en consecuencia, no tienen que estar vigilando de cerca a los demás sobrecargos, se sabe que cada uno cumple con su trabajo, incluso el propio supervisor hace las mismas labores que sus subalternos al mismo tiempo. Prácticamente no hay recompensas a un mayor empeño en el hacer cotidiano en el avión ni en lo individual ni en colectivo, por esta razón es que digo que el conjunto de sanciones a que se ve expuesto el sobrecargo y su propio consentimiento logran la realización de los trabajos abordado generalmente con la satisfacción de los clientes.

Las empresas hacen una utilización indistinta de los sobrecargos en los distintos tipos de avión. Esta medida es más o menos reciente, a partir de su privatización, porque antes existía un escalafón atado sobre todo a la antigüedad (con atractivo propio pues significaba también escala salarial favorable, el prestigio que otorga una categoría superior y realizar los vuelos más atractivos) por lo que había sobrecargos más viejos y con alguna categoría¹⁴ que sólo volaban en un tipo de avión, generalmente se ascendía para volar en los aviones más grandes y que hacían los vuelos más largos fuera de México lo que representaba mejores ingresos por la vía salarial, el disfrute del viaje mismo y el disfrute de los viáticos,

¹⁴ Por ejemplo, en el CCT firmado entre Mexicana y ASSA en 1988 en la cláusula I inciso X se especifican ocho categorías de sobrecargo, sólo las dos primeras, sobrecargo de nuevo ingreso y sobrecargo segundo, debían volar en distintos aviones, los sobrecargos pertenecientes a las restantes seis sólo en los que se les especificaba.

adicionalmente, representaba mayores dificultades para formar las tripulaciones en los distintos aeropuertos¹⁵.

La utilización de los sobrecargos en todos los tipos de aviones puede identificarse con la introducción de un tipo de flexibilidad en la jornada de trabajo. Me explico, por una parte, conocer cada tipo de avión y trabajar en ellos no significa agregar tareas distintas a las del sobrecargo, siempre son las mismas pero por cada avión tienen que aprender las posiciones que deben atender, los procedimientos de seguridad, la disposición de los equipos de seguridad, los manuales de procedimiento, etc., que si implican una suerte de alargamiento de las tareas y la rotación constante de avión; por otra, la flexibilización también llegó por otros caminos: el aplanamiento del escalafón y la asignación de los vuelos. Esto último compete directamente a la dirección de las empresas (específicamente a la dirección de operaciones, el eje del funcionamiento de las empresas).

La asignación de vuelos actualmente tiene pocas rigideces aunque hay entre ellas una muy fuerte: los máximos de utilización durante las jornadas de trabajo diarias y la acumulación mensual. En este sentido, los sobrecargos tienen fuertes desacuerdos con las empresas pues la asignación de vuelos sigue haciéndose por métodos muy tradicionales, es decir, antes se registraban en enormes hojas los vuelos, las tripulaciones y los aviones que prestarían los servicios y se hacían las asignaciones respectivas. En nuestros días, aunque ya existen métodos computarizados para poder optimizar los recursos humanos y materiales de las empresas, siguen rigiendo las viejas maneras de asignación pero por computadora, lo que quiere decir que esas hojas enormes únicamente se trasladaron a pantallas de computadora y se manipulan teclados.

¹⁵ Los sobrecargos interpretaron el aplanamiento del escalafón como una forma de flexibilidad, la polivalencia, no obstante esto no resulta así en los hechos. Los sobrecargos cumplen una serie de tareas durante la jornada de trabajo pero el que puedan desempeñarse en cada tipo de avión no adiciona tareas o cambia unas por otras, son las mismas siempre lo que indica la ausencia de polivalencia que no de flexibilidad.

La asignación de esa manera provoca muchos problemas a las propias empresas y sus tripulaciones. En el caso de los sobrecargos, lo que se observa es que el roll mensual que les entrega la dirección respectiva con mucha frecuencia no se respeta, lo que quiere decir que cualquiera de ellos puede recibir avisos para realizar vuelos no previstos o, en otro caso, cuando el sobrecargo está de reserva puede asignársele un vuelo que rompa la continuidad de su roll mensual, por lo que en adelante debe movilizarse mediante "avisos" individuales a vuelo, es decir, con una gran flexibilidad en los horarios de la jornada de trabajo y tipo de vuelos que se asignan (lo que da como resultado un tipo de flexibilidad de facto y aparentemente no planeada), pero limitada por la propia resistencia del trabajador. La imposición de la flexibilidad de esta manera se ha traducido en ausentismo (se provoca el conflicto y no la cooperación por eso la flexibilidad se mediatiza) una consecuencia desfavorable para las empresas. Para los sobrecargos representa la imposibilidad más absoluta de planear sus espacios cuando no están trabajando y por tanto un fuerte desplazamiento de su vida social y personal fuera del trabajo (abundaré después en este asunto).

Para las empresas significa una pérdida pues la poca planeación para la disposición de este personal se rompe y pone en riesgo (aunque menor) la operación de un vuelo, el cumplimiento de las reglamentaciones aeronáuticas o puede provocar retrasos y, en consecuencia, pérdida de imagen. En Estados Unidos, por ejemplo, las empresas más grandes como Delta ya cuentan con programas de cómputo especializados en la asignación de vuelos a pilotos y sobrecargos, determinan en qué aviones en qué fechas y en qué horarios deben viajar. Esos programas se encargan de hacer las combinaciones más convenientes y ello redundará en una operación mucho más eficiente. Por su parte, las tripulaciones tienen la facultad de registrar los días que les gustaría descansar (incluyen aquellos en los que tienen compromisos familiares por ejemplo) y en qué tipo de vuelos

quieren trabajar, nunca se quedan sin cubrir vuelos porque siempre habrá personal dispuesto para trabajar o reservas para cubrir ausencias, éstas son mucho menos frecuentes, además, el descontento de los tripulantes se disipa y ayuda para que se ofrezcan servicios de mucha calidad (Entrevista con dirigente sindical).

Las jefaturas de sobrecargos de Mexicana o Aeroméxico, raramente asignan a dos o más sobrecargos los mismos vuelos más de una vez seguida (un vuelo no es sólo un tramo de recorrido, hay vuelos que duran hasta seis días porque se componen de varios tramos entre los cuales hay descansos y pernoctas). Por una parte, esto es propiciado por las facilidades que ofrece el contar con mano de obra que sabe todas las funciones del puesto en cada una de las posiciones de cada uno de los tipos de avión y, por otra, también propicia un mayor control del puesto debido a que la identificación entre los sobrecargos se da entonces mediante las funciones que deben cumplir como equipo. Las relaciones informales se ven limitadas a tiempos y espacios muy reducidos, por ejemplo, mediante los entendimientos conocidos para ofrecer los servicios a bordo de los vuelos, especialmente en aquellos muy cortos y saturados o en vuelos largos muy saturados y/o con pasaje muy exigente (como el estadounidense), principalmente, donde es imperativo superar la rigidez que significa seguir el "Manual de Servicios a Bordo" (MSB), que especifica tiempos y secuencias, pero que llevarlo a la práctica provocaría el disgusto de los pasajeros debido a las cosas que no se les sirven o se les sirvió a medias, un sobrecargo afirmó:

porque esto jamás va a ser "este es el manual, así vas a trabajar", porque todos los pasajeros son distintos y los pasajeros no conocen el manual...no vas a educar tampoco a la gente, tienes que adecuarte a las cosas y la idea es que se bajen contentos...te voy a decir algo muy chistoso, si tu haces un Acapulco por manual no sale el vuelo. Un avión lleno a Acapulco, te esperas a como deben de ser las cosas de que el avión pase los diez mil

pies...tal y tal y tal y todo con manual ¡no sacas un servicio!...Todo depende de la picardía, de la astucia que tengas...

El testimonio es ilustrativo de la posibilidad y necesidad de poner en juego tanto la formalización del trabajo como la iniciativa del trabajador tratándose de tomar decisiones importantes para el ofrecimiento idóneo del servicio, iniciativa que no riñe con las normas. Estas dos cosas sucediendo al mismo tiempo no serían posibles de no existir un grado de conformidad del trabajador con sus labores y con las reglas que conllevan (P.K. Edwards, 1986; Burawoy, 1989; Thompson, 1989), pero tratándose de un servicio, la iniciativa y disposición se potencian pues de su despliegue frente al cliente depende en buena parte el éxito o fracaso de la empresa. La capacitación se da cada año lo que contribuye a reforzar los conocimientos y adquirir nuevos según si se han adquirido aviones que ameriten dar nuevos elementos, incluso se vuelve necesario dar la capacitación al momento de la llegada de tales aviones. La tarea del supervisor puede resultar en un apego estricto a los manuales o a flexibilizar su interpretación, siempre que cualquiera de estas dos posibilidades no se traduzca en riesgos a la integridad de los pasajeros y tripulación.

Los entendimientos informales entre los sobrecargos y la pericia personal de cada uno de ellos no sirven para saltarse los manuales ni las jerarquías sino, por lo general, para optimizar los esfuerzos y cumplir con lo ofrecido a los pasajeros. A veces sí se brincan algunas estipulaciones cuando los servicios no se ofrecen completos, pero insisto, no se puede colegir una intención deliberada de enfrentamiento con las normas, algunas veces, por ejemplo, el supervisor o alguno de los sobrecargos puede decidir que el servicio se ofrezca incompleto como una forma de evitar conflictos con los pasajeros (si no hay tiempo para servir a todos café, o bebidas dobles o refrigerios) .

La informalidad no se traduce en la pérdida de las jerarquías abordo entre sobrecargos (en vuelo los pilotos son los jefes y entre sobrecargos sólo hay dos categorías, supervisor, uno por vuelo, y el resto son subordinados) todos forman parte de un equipo y hacen exactamente lo mismo, lo que resulta en que esas jerarquías sean un tanto difusas. Tampoco se traduce en el olvido total de las medidas que aseguran un viaje tranquilo y confortable pues la gran mayoría de los sobrecargos coinciden en la importancia de ofrecer un buen servicio, lo que habla de lo que ahora se llama *involvement* o participación en la literatura sobre nuevas formas de organización del trabajo (Finkel, 1994).

Otro ejemplo de informalidad se presenta generalmente durante las pernoctas o tiempos de descanso fuera de base, pues aunque los reglamentos especifican que durante ese tiempo están bajo el control de la empresa y tienen prohibiciones expresas (como salir sin aviso de la ciudad o del hotel en donde duermen o ingerir bebidas alcohólicas al menos 24 horas antes de los vuelos [RIT de ambas empresas]), los sobrecargos las hacen a un lado con cierta frecuencia y por lo general, pues siempre hay excepciones, acuden a sitios de diversión, beben, van de compras, y forman pequeñas comunidades con aquellos compañeros con quienes tienen afinidades, en los casos de vuelos internacionales y de muchos tramos y días.

Sea en estas circunstancias o durante la jornada de trabajo, establecen relaciones sociales que bien pueden ser de simpatía, de rechazo o indiferencia y lo que ayuda a relajar la jornada de trabajo es que nunca saben con quien van a compartir los vuelos sino hasta el momento mismo en queda integrada la tripulación en las salas de briefing. Si por cualquier motivo durante un vuelo dos o más sobrecargos tuvieron alguna dificultad, esto no tiene mayores consecuencias porque terminado el vuelo es muy probable que no vuelvan a verse sino después de meses o años. Esta forma de integración y otros elementos, especialmente las

varias distracciones que pueden tener en los lugares que visitan, ayudan a hacer más liviana la rutina del trabajo: siempre tienen que desempeñar las mismas actividades pero en cambio van a lugares diferentes cada vez, atienden a diferentes tipos de pasaje, viajan en diferentes aviones y trabajan junto con personas diferentes en cada vuelo.

C. La supervisión

Hay un conjunto de obligaciones de los sobrecargos que tienen que ver, como es de suponerse, con las cuestiones operativas del trabajo; por ejemplo, se les señala quienes son superiores jerárquicos mientras están en tierra y en vuelo, cómo espera la empresa que cumpla con el compromiso que adquirió al firmar su contrato, cómo debe cumplir con los servicios asignados, qué documentos debe portar en cada viaje, qué reportes e informes elaborar, etc., y de entre todos los puntos que se enlistan destacan, por la cantidad de recomendaciones, aquellos correspondientes a la presentación personal y la conducta que deben observar durante los vuelos y los lugares de reunión.

En orden de importancia, primeramente me gustaría comentar que de las entrevistas se desprende que cualquiera que desee mantener alejados los problemas con las empresas y/o autoridades debe poner especial cuidado en la conservación y portación de sus documentos. En capítulos anteriores dije que la aviación en general y la comercial muy especialmente está sujeta a un gran número de reglamentaciones locales e internacionales. Lo mismo sucede con las tripulaciones, los sobrecargos deben portar siempre al menos cuatro documentos en cada vuelo sin importar que sea un vuelo nacional o internacional: la licencia de sobrecargo, pasaporte, visas y certificado de miembro de tripulación expedida por la International Civil Aviation Organization (ICAO). Los supervisores de vuelo pueden en cada briefing hacer una revisión para cerciorarse de que todos portan

sus documentos, las autoridades de México pueden hacerlo antes de iniciar los vuelos, aunque nadie me dijo que le hubiera tocado una revisión, y las autoridades aeronáuticas de E.U. principalmente, pues la gran mayoría de los vuelos internacionales se hacen hacia allá, en este país a algunos les tocó algún tipo de revisión en alguna de las ciudades a las que vuelan. El comentario común fue que volar o intentar volar sin traer alguno de los documentos es atentar contra el propio trabajo.

Dada la responsabilidad con que asumen su trabajo, las labores de supervisión se simplifican. El supervisor se mezcla en las labores que realizan el resto de sus compañeros dando lugar a una difusa diferenciación con el, lo que se aleja definitivamente de una labor tradicional de vigilante y se asemeja mucho más a las actividades de un sujeto más propio de los equipos de trabajo tipo Toyota.

Una característica que es necesario relevar es la pertenencia de los supervisores al sindicato y dejan de ser por ello trabajadores de confianza. Esta figura es rara en el ambiente laboral mexicano y distingue una labor del sindicato en su favor, dado que fortalece a la propia organización, y a favor también de los propios trabajadores quienes ven al supervisor más como un aliado en la conformación de las condiciones laborales que como un adversario. Después de la privatización de las empresas los supervisores fueron reclutados entre la membresía sindical lo que sumó al golpe que representó la pérdida de control sobre la contratación colectiva la pérdida de casi 300 miembros. El aprendizaje sindical propició que en pocos años el sindicato alcanzara una posición que le permitió canalizar una inquietud nacida dentro de los propios sobrecargos supervisores.

Estos como personal de confianza en los hechos ganaban menos que lo que perdían como sindicalizados: el salario aumentaba y también algunas prestaciones

pero no compensaban la intensificación de sus labores dentro y fuera de los aviones. Dentro debían agregarse actividades exigidas por la dirección respectiva como elaborar diversos reportes y efectuar más actividades de vigilancia. Fuera, cada supervisor vio todavía más recortados sus descansos y aumentada la exigencia de disponibilidad pues sus *roles mensuales* eran una formalidad con muy poca validez. De esta manera, sus llamados a vuelo eran a voluntad de las empresas y sus horarios de trabajo mucho más prolongados y, además, no había forma de levantar alguna queja. Como personal sindicalizado sus rutinas se simplificaron, sus horarios se ciñen al *roll mensual* como cualquiera de sus compañeros y tienen la facultad de hacer recomendaciones a las direcciones respectivas sobre la operación, la conveniencia o inconveniencia de introducción de nuevos servicios y/o cambios en los mismos con el respaldo del sindicato. A su vez para las empresas existe la ventaja de la retroalimentación respecto al servicio y al clima laboral, lo que no es nada despreciable para ninguna de las partes.

D. Identidad, subjetividad y prácticas institucionalizadas

He venido diciendo que el trabajo del sobrecargo está altamente formalizado y a qué razones obedece tal cosa. En este apartado trato de aclarar como se relaciona tal formalización con dos aspectos sobresalientes que aparecieron continuamente durante las entrevistas: las respuestas subjetivas de estos trabajadores a los contenidos de su trabajo y los requerimientos empresariales así como la formación de una identidad particular.

Al respecto es necesario introducir aportes teóricos que ayuden a pensar las relaciones que se tejen entre la formalidad (como indicadora de un conjunto de normas técnicas, de producción, de productividad y de trabajo (Coriat, 1997) que refieren también a la interacción en un marco de relaciones de poder) y la

subjetividad. Por otra parte, hallar la forma de pensar el trabajo de los sobrecargos no sólo como un conjunto de gestos productivos impuestos sino también como externalización de sentimientos y emociones, profundos o fingidos, que relacionan la subjetividad con la formación de una identidad laboral. Para esto recurrí a los trabajos de Knights y Willmott (1994), quienes discuten el problema del análisis del proceso de trabajo bajo la óptica teórica foucaultiana del poder, y de Ashford y Humphrey (1993) quienes elaboran una definición de "trabajo emocional" y observan su relación con la formación de identidades sociales y personales.

David Knights y Hugh Willmott (1989) plantean en términos muy generales, lo siguiente: que es necesario relacionar el análisis del proceso de trabajo con escenarios más amplios de lo social y de la teoría social. Desde la teoría organizacional, hicieron una fuerte crítica a los autores participantes en el debate del proceso de trabajo por haber ignorado persistentemente trabajar en el análisis del dualismo 'acción' o 'estructura', negar un tratamiento de la subjetividad y privilegiar explicaciones estructurales que no permiten trascender los márgenes impuestos por la teoría marxista. Pare ellos, la utilidad de los supuestos foucaultianos, permite superar aquel dualismo en la teoría social y en particular para el análisis del proceso de trabajo.

Su trabajo discute, en primer lugar, la 'visión radical del poder' de S. Lukes expresada en una 'tercera dimensión' que propone 'el desarrollo sistemático de reglas y rutinas institucionales que no son directamente atribuibles a las decisiones o no-decisiones de individuos particulares'. A diferencia de Lukes, quien considera el poder como una propiedad de dominio de ciertas personas, grupos e instituciones, para Knights y Willmott el poder 'es un medio de relaciones en las cuales la subjetividad, como experiencia compleja, contradictoria y cambiante, es producida, transformada o reproducida a través de prácticas sociales dentro de las

cuales el poder es ejercido". La subjetividad tampoco sería el individuo abstracto y trascendental de Lukes, sino 'una relación marcada por el espacio entre aquellas representaciones que definen y determinan la existencia humana y las condiciones que dan la posibilidad de conocerlas; de reconocer sus límites, y para permanecer reflexivos o <abiertos> a la irresoluble tensión asociada con la oscilación entre nuestro conocimiento positivo de las prácticas humanas y lo que continuamente amenaza su plausibilidad'.

En los puntos anteriores ya están delineados los dos conceptos básicos que Knights y Willmott utilizan a lo largo de este trabajo, poder y subjetividad. Por lo que toca al debate del proceso de trabajo, los autores consideran que ha cargado con una tradición teórica apenas superada por autores como Burawoy y Cockburn, que ha negado la posibilidad de incluir un tratamiento al problema de la subjetividad haciendo caso al legado marxista del sujeto trascendental (que implica una concepción de la subjetividad como conciencia de pertenencia). La carga de esencialismo se refleja en el trabajo del disparador del debate sobre el proceso de trabajo, Braverman, quien con su consideración de que el capital ha logrado separar al trabajo de los aspectos inteligentes y propositivos de producción mediante la estrategia de descalificación y degradación, afirma un tratamiento de la subjetividad como voluntarismo y control, pero haciendo atribución de capacidades estratégicas sólo al management y dejando a los trabajadores su conciencia de clase para luchar en contra de la degradación.

Las tesis de Burawoy acerca de la participación en los juegos "de hacerla" y su traducción en "un sentido vital de autonomía" confirman las posibilidades del análisis mediante las contribuciones de Foucault, en el sentido de que, como en el caso de tales juegos, los individuos son forzados a "volver sí mismos" poniendo distancia entre las condiciones que los dominan y su propio sentido de independencia.

Por ello, el análisis del proceso de trabajo mediante las orientaciones del trabajo de Foucault representaría un avance que permitiría superar las limitaciones de las concepciones estructurales así como un adecuado tratamiento de la subjetividad. Los sujetos en este marco analítico son considerados como "un producto de una pluralidad de mecanismos, técnicas de vigilancia y estrategias de poder - conocimiento", así, ni su libertad para buscar mecanismos de autonomía ni tampoco los constreñimientos que les imponen las relaciones de poder quedarían sin consideración. Los trabajadores no son vistos exclusivamente como si estuvieran sometidos a la dominación que impone el capital o como miembros de una clase cuya misión es la subversión del orden capitalista, sino como sujetos que haciendo uso de su libertad participan en la auto-organización de la producción aunque como individuos concientes (en competencia uno con el otro por las recompensas escasas del reconocimiento social) de que están sujetos al poder. Así, libertad (auto-conciencia, identidad o subjetividad) y poder no son dos polos opuestos sino "características definitorias uno del otro". El poder no niega las posibilidades de las prácticas auto-sostenidas por la subjetividad, aunque estas "tengan el efecto, aunque no necesariamente la intención, de reproducir la desigualdad de clase y género" (p. 553).

Ashford y Humphrey, por su parte, definen el trabajo emocional como "el acto de desplegar la emoción apropiada (por ejemplo, conforme a un despliegue de reglas). Los trabajadores de los servicios efectúan la interfase entre la organización y los clientes, son quienes interactúan cara a cara con ellos, de tal manera que se vuelven representantes de aquella en una relación dinámica y emergente. Esa interacción puede ser enfrentada por los trabajadores mediante la manifestación de emociones de manera superficial cumpliendo reglas o de manera profunda experimentando o sintiendo realmente tales emociones; ambas manifestaciones hacen referencia a un esfuerzo que implica tal desempeño pero no a los resultados

ni a los efectos. Los clientes, a su vez, esperan encontrar en los trabajadores las manifestaciones adecuadas y sanciona el comportamiento como el carácter de la organización. El despliegue de las emociones según sean superficiales o profundas pueden dar lugar a una correspondencia funcional con las expectativas del trabajador y dar lugar al incremento de su eficacia o puede causar disfunciones según las percepciones de los clientes correspondan con sus expectativas o no, y con las condiciones en que el trabajador pueda desplegar la emoción adecuada teniendo de frente las exigencias del cliente, de sus compañeros y sus superiores.

Pero el trabajo emocional no solo compromete las relaciones trabajadores-clientes sino la propia identidad social y personal del individuo. Aquí es necesario considerar que el cumplimiento de un rol puede dar lugar a una reafirmación de la personalidad y a la identificación social del individuo dando una sensación funcional del ser, de los valores, creencias y potencialidades dando por hecha la identificación con el rol laboral. Pero, al contrario, puede causar un desprendimiento y una pobre valoración individual si la definición personal se da primeramente en términos de un rol de trabajo y las expectativas normativas corren en otro sentido.

El carácter dinámico y emergente de los encuentros en los servicios hace difícil asentar controles organizacionales mediante sistemas convencionales. En este punto, los autores afirman que las organizaciones no pueden mandar una buena relación entre clientes y trabajadores por lo que es necesario introducir un tipo de control que puede llenar las expectativas del cliente y la organización, uno de tipo cultural que implica establecer una cultura de servicio que facilite la identificación con el rol laboral y la internalización de los valores y normas del servicio. Los individuos (o service agents) "aprenden el contenido, la intensidad y la variedad de emociones que pueden ser experimentados y expresados mientras se desempeña el rol de trabajo, y la internalización y compromiso con el despliegue

de las reglas es típicamente mantenido por varias recompensas y sanciones" (*Op cit*, p. 103). El desempeño adecuado tiene una sanción social de los clientes, de los compañeros y de los managers. No obstante, dado que hablamos de sujetos es necesario plantear dos elementos cualitativos: uno, que los individuos no son recipientes pasivos de la presión externa y pueden estar perfectamente conscientes de los intentos organizacionales por influir en los estados emocionales haciéndolos reaccionar de la manera contraria a la esperada y, dos, existen medios conectados con la identificación hacia el rol en cuestión, que dan lugar a adoptar mecanismos de defensa conductuales y cognitivos para aminorar las discrepancias emocionales. Es decir, hay lugar para la resistencia.

Como hemos estado siguiendo a lo largo de los apartados anteriores, las normas que operan en el lugar de trabajo no son de tajo una imposición de las direcciones, hay una serie de factores que promueven formalidades que forman parte del esquema de control de este proceso en particular. El resguardo de la seguridad y las estrategias empresariales aplicadas al "producto" involucran el fomento de una imagen que también vende. Estos dos elementos propician la formación de orientaciones subjetivas que promueven, a su vez, la formación de una identidad laboral del sobrecargo que soporta la formalidad y la informalidad. Por una parte, esto permite la aminoración del conflicto y el apoyo a las estrategias empresariales pero, por otra, fomenta el aprendizaje individual y colectivo de los trabajadores creando espacios para la resistencia. La orientaciones subjetivas en este sentido son dinámicas, lo que abre paso a una negociación continua que no se sujeta a los supuestos de dominio de las "estrategias de poder-conocimiento" ineludibles que destacan Knights y Willmott, sino que destacan las capacidades de los sujetos y sus iniciativas en el desempeño de un "trabajo emocional".

Voy a destacar aquí partes de la normatividad que rige para el lugar de trabajo y su relación con el control, trataré de enfocar al mismo tiempo la opinión

de los sobrecargos y mis observaciones para lo que recurriré también a otros documentos (manuales de capacitación) que apoyan tales observaciones.

Con estas aportaciones en mente construyo esta parte del capítulo, aunque al igual que con las tipologías del control del proceso de trabajo no pretendo verificar su cumplimiento sino, como dije al principio, hago una reconstrucción que puede llevar después a algunas conclusiones y plantear alguna hipótesis.

En el contrato colectivo de trabajo (CCT), en el reglamento interno de trabajo (RIT) y en los manuales de procedimiento hay una serie de normas que rigen en el lugar de trabajo y otros espacios. El RIT desde el principio anuncia la instancia encargada del control y organización de los sobrecargos, en su artículo 3 dice expresamente "*...la Jefatura de Sobrecargos tiene bajo su responsabilidad la administración, control, capacitación y adiestramiento del grupo de Sobrecargos*". Algunas de sus facultades ya las hemos tratado antes pero todavía falta enunciar otras que tienen mucho que ver, según mi apreciación, con formas de control que impactan la subjetividad pero que también causan resistencia.

Actualmente los contratos colectivos firmados con el sindicato de sobrecargos y los reglamentos interiores de trabajo tienen un enorme parecido, me baso en esta parte principalmente en el contenido de los RIT's porque son los documentos más parecidos entre sí y en los que se encuentra la mayor parte de las reglas que norman la relación del lugar de trabajo; los RIT's consultados están incluidos respectivamente en el CCT de Aerovías firmado en 1996 y en el CCT de Mexicana firmado en 1994.

De ambos me interesan especialmente los que tienen que ver con la presentación y uso del uniforme, capítulo IV de cada uno; con las jornadas de

trabajo y su asignación, capítulo V; con las obligaciones y prohibiciones, capítulo VII y las sanciones, capítulo VIII.

Anticipo que a lo largo de tales capítulos se encuentran expresadas las preocupaciones de las empresas por la presentación y comportamiento de su personal. Si bien encuentro en el reglamento intenciones de la empresa para realizar y actualizar la capacitación de su personal de sobrecargos para el resguardo de la seguridad, tal preocupación queda obscurecida por una más urgente: el mantenimiento y/o mejoramiento de su imagen que depende directamente del personal de las tripulaciones.

La presentación del sobrecargo y el uso de uniforme

El control del proceso de trabajo del sobrecargo, ya lo hemos dicho, aunque parece ser facultad exclusiva de las empresas no se lograría de no alcanzar un objetivo menos evidente pero de importancia capital que contribuye al dominio en el lugar de trabajo: la aquiescencia del propio trabajador que coopera fuertemente al logro de los objetivos empresariales. ¿Cómo se logra tal aceptación? Hay un entrelazo entre la formalidad que rige el lugar de trabajo y la informalidad. Mucho tiene que ver la propia imagen que proyecta la aviación comercial de transporte de pasajeros: un medio de transporte de lujo, que pueden utilizar sectores sociales de ingresos medianos y altos y que es atendido por personal que debe transmitir, y generalmente lo hace por iniciativa propia, la preocupación de las empresas por la imagen.

Esta caracterización se ve reflejada en las exigencias de las empresas para con sus trabajadores y muy especialmente con los sobrecargos en dos aspectos: el porte del uniforme y la conducta que se espera asuman estos trabajadores. El capítulo IV de los documentos es muy explícito y detallado al respecto, aunque a lo

largo de este documento y de otros reiteradamente uno se topa con recomendaciones acerca de cómo un sobrecargo debe vestir y comportarse en lugares públicos, en el propio avión cuando viajan como pasajeros para empezar un servicio en otra plaza, cuando viajan para tomar sus vacaciones con pases que da la empresa o en los hoteles y restaurantes que frecuentan en sus descansos y pernoctas. Daré enseguida algunos detalles.

- en el artículo 15, inciso III se encuentra explícita la exigencia de la empresa e implícita la necesidad que ha de cubrir:

- a) *La apariencia de los Sobrecargos debe ser impecable*
- b) Desde el momento que esté portando el uniforme, el Sobrecargo está en la mayor obligación de observar buena conducta, de lo contrario la Empresa queda facultada para sancionar a quienes no cumplan este requisito, de acuerdo a lo previsto a(*sic*) la Ley General de Vías de Comunicación en el presente reglamento, en la Ley Federal del Trabajo y en el Contrato Colectivo.
- c) Queda estrictamente prohibido usar el uniforme o parte de él en ninguna otra actividad que no esté dentro del servicio, salvo en aquellos casos que la Empresa solicite de algún Sobrecargo que(*sic*) deba presentarse uniformado para algún acontecimiento especial.

En aquellos casos en que el Sindicato quiera estar representado en un acto público, lo notificará a la Empresa para el uso del uniforme. (RIT de Mexicana, 94-96, exactamente lo mismo dice el RIT de Aeroméxico aunque adiciona un último subinciso irrelevante, cursivas más)

Lo anterior difícilmente admite una interpretación en términos de cómo se espera que se presente un sobrecargo, pero en términos de lo que esto significa como contribución para mantener el control sobre estos trabajadores hay más de donde cortar. Durante algunas pláticas informales que tuve con dirigentes de

ASSA pregunté si ellos recordaban algún reglamento viejo o reciente que especificara requisitos de contratación que se refirieran concretamente a rasgos muy particulares que los aspirantes deberían poseer para poder contratarlos, color de piel, cabello y cara bonita específicamente. Nadie recuerda ninguna regla o requisito, no obstante, lo que sí se daba y sigue ocurriendo con cierta regularidad es que los encargados de las contrataciones tengan preferencias por un tipo de mujer u hombre ("sobre todo güleritos"), aunque sucede también, se reconoce, que si es necesario escoger entre, por ejemplo, una mujer morena y de estatura baja (no por debajo del 1.58 mts) y otra blanca y más alta se decidan por la que reúna los calificaciones suficientes.

Esto viene a cuento porque la propia imagen que la empresa se crea se refleja en la forma en que sus sobrecargos se presentan y quieren verse ellos mismos, la apariencia que despliegan en el trabajo también buscan repetirla en otros espacios sociales: su propia casa, la calle y entre sus amigos.

El sobrecargo sí acepta la reglamentación y acepta también hacer suya la imagen que la propia empresa se crea. Yo creo que es un poco cuestión de mercadotecnia de la empresa; por un lado porque la imagen de la empresa vende, pero por otro lado, también no olvidemos que se porta un uniforme, no olvidemos nuestro rango de ¡¡tripulantes!!, eso es muy importante, formamos parte de un cuerpo jerarquizado de instituciones, de comandos. De la vida de nosotros depende la vida del pasajero, entonces creo que al sobrecargo si le importa su uniforme, su arreglo personal...entre la generalidad de los sobrecargos sí es importante. También hay un poco la cuestión del fetiche, del uniforme que a la hora que te lo pones, bueno, pues regularmente eres volteado a ver por mucha gente, no? Esto pues al ego le gusta, no? Y bueno a ti te gusta porque al ego le gusta y bueno lo alimentas...si, por supuesto, lo llevas a casa, lo llevas a los amigos, lo llevas a las parejas e incluso puede que hayas conocido a tu pareja porque ibas uniformado, no?; a lo mejor sin uniforme no pasa nada. (Entrevista con sobrecargo)

Podemos entresacar algunas cosas a las que se refiere el testimonio anterior, y complementarlo con otros, aunque no en el orden en que se citan. Una primera se refiere a la formalización del trabajo y como impacta al sobrecargo. En ninguna de las entrevistas ni en pláticas informales se mencionó nunca un desacuerdo ni con las reglamentaciones ni tampoco propiamente con la existencia de los manuales de seguridad o de servicio:

"tu sabes que es un trabajo formal pus tienes que ser formal con tu trabajo, no?"

me dijo un sobrecargo, pero esta aceptación de las condiciones en que se debe desarrollar el trabajo y la vida laboral no es por supuesto un hecho aislado. Ya dije antes que hay condiciones imposibles de evadir para poder operar en la aviación (las disposiciones de seguridad en primer lugar) y creo que eso puede darse por descontado, no obstante, esas condiciones no son suficientes para explicar por qué un sobrecargo acepta seguir la normatividad. Podríamos pensar también, como ellos mencionan, que dado que forman como tripulación un cuerpo con estructura militarizada en el que se sabe quien manda y qué debe hacer cada uno, tenemos ya la clave. Mi opinión es que todavía hay más que decir. Si se diera este tipo de aceptación en poco tiempo cualquiera de esos trabajadores podría empezar la búsqueda de otro trabajo, porque la sujeción a las jerarquías se combina con la imposibilidad de organizar su vida fuera del trabajo. Se sabe, de hecho, que entre los sobrecargos de nuevo ingreso hay un índice muy alto de renunciadas antes de cumplir el primer año de trabajo, de alrededor del 15%, (se desprende de una entrevista con un experimentado cuadro sindical), en parte porque ellos son quienes durante ese periodo de tiempo tienen que someterse más fuertemente a lo estipulado por reglamentos y manuales hasta que aprenden a evitar las rigideces del asunto; en parte también porque su idea del trabajo cambia cuando descubren

que no sólo es viajar y andar de un lugar a otro entre mucha gente. El trabajo es intenso y se tiene que aprender mucho, por ejemplo, a construir una vida social nueva y muy limitada.

Creo que hay dos cosas que es necesario considerar y valorar: una es la manera en que las empresas forman y promueven su imagen y la imagen que el sobrecargo hace de sí mismo; la otra es el atractivo mismo del trabajo.

Las empresas continuamente están promoviendo sus servicios poniendo énfasis en el excelente servicio y la capacidad que tienen para rodear de lujo y comodidad al pasajero. El costo del servicio en sí mismo es excluyente y si a esto se suman tales ofrecimientos difícilmente se puede pensar que se trata de que todo mundo pueda o quiera viajar volando. El servicio se promueve anunciando asimismo la imagen del personal que atenderá a los clientes dentro del avión: siempre se presenta a personas de apariencia pulcra, amables y listos siempre a servir y sonreír, la imagen vende, las empresas consideran que los sobrecargos son lo que *hacen* y como se ven. Por lo que toca a los sobrecargos la capacitación inicial incluye amplias exposiciones respecto a quien proporciona los uniformes, qué características tienen y ellos como deben portarlo, cómo debe ser su apariencia personal, cómo deben de comportarse frente al pasajero y dondequiera que lleven puesto el uniforme, estén bajo el control de la empresa o no (Manuales de Capacitación para sobrecargos, Aeroméxico). Ante esto creo que es bastante elocuente el testimonio arriba escrito, el uniforme da prestigio y distingue fuertemente de los demás y hasta ayuda en la construcción de la vida personal del sobrecargo, que también tiene una imagen de sí mismo.

...ha cambiado mucho eso porque hemos tenido un poquito la culpa nosotros, somos muy presumidos, muy "ay, es que fui aca y el otro" y no nos damos cuenta en donde lo estamos platicando ni delante de quien, muchas veces somos muy indiscretos en el

mismo avión, entonces pues eso el ejecutivo dice <bueno, yo he estudiado tanto, me pagan tanto en una empresa y bueno tan tan, y este cuate fue a San Francisco y ayer fue a Mérida y mañana se va...por qué?...> entonces hay una cierta, no envidia, sino porqué? Porque si ellos que son ejecutivos este, les ha costado tanto apenas estar viajando a nivel negocios, porque nosotros hasta de placer, como lo que te dije, con lo que traigo ahorita en la bolsa tu y puedo sacar boletos y dónde te quieres ir? a Acapulco?, pus vamos...Todavía cuando llegamos a regiones como Zacatecas o Morelia, tu te bajas y ves a la gente "¡ay!, ya llegó la tripulación", se quedan viendo y todavía hasta te cotorrean un poquito, no? (entrevista con sobrecargo hombre)

Y se agrega:

*Para mi es algo padre, no?, todo es parte del trabajo, igual tu maquillaje, pintarte los labios de rojo es parte del uniforme, no es realmente si te gusta o no te gusta, es parte de tu uniforme y tiene que ser así. Que que te tienes que levantar el cabello, que hacerte un chongo que hacerte esto, todo es parte del uniforme y es muy padre cuando la gente te dice <ay que bonita tripulación, que guapas chicas, no?> y a lo mejor no porque seas la más bella, no? pero siempre el que portes el uniforme te hace diferente...aquí en México yo pienso que la gente todavía nos ve como diferentes a los demás, como que tipo de un cierto grupo diferente, porque viajas y aquí no es tan fácil viajar, porque viajas y conoces diferentes lugares, entonces siempre para ellos es es ...toda la gente te pregunta ¿qué se siente estar en el avión y qué se siente llegar a un lugar y que se siente conocer París, no?...yo pienso pues que hay que aprovecharlo, no?, y platicar con la gente y decirle "mire, es muy bonito" y que te conozca, **que realmente eres una persona normal.** (entrevista con sobrecargo mujer)*

El trabajo de un sobrecargo contribuye fuertemente a la valoración de sus servicios y a la valoración de sí mismos como profesionales de la seguridad. Esto se debe en parte a que su función primordial es la de resguardo de la seguridad pero, por otra parte, es evidente que las prioridades comerciales empresariales se

reflejan en el uso de estos trabajadores, es decir, que las actividades de servicio sean las que ocupan un lugar destacado obscureciendo un tanto las anteriores y por ello el énfasis en el vestido, el arreglo personal y la conducta. Además, el sobrecargo considera que las condiciones físicas en que desarrolla su trabajo lo hacen muy especial; por mi parte creo que la presurización, las subidas y bajadas y las tensiones de saberse a muchos metros de altura desempeñando su trabajo ciertamente lo hacen distinto. Pero además, en el mismo tenor, la interiorización de la imagen que la empresa se empeña en proyectar ocurre en un alto grado, por ello las respuestas acerca de la admiración que causa su apariencia y el privilegio de poder viajar primero en un avión y después la posibilidad muy poco común de viajar a muchos y muy distintos lugares, los hace sentirse y presentarse como personas normales que tratan de ser vistas como tales.

...(hay) sobrecargos que están muy contentos con su trabajo, que sienten que son trabajadores privilegiados, que sienten que ganan muy bien por lo que hacen...en general el termómetro sería que el sobrecargo está contento con lo que hace, está contento con su trabajo, se siente profesional de la seguridad de los aviones, pero el sobrecargo quisiera más reconocimiento de los empresarios, de los gobiernos y por supuesto de la sociedad civil. (entrevista con sobrecargo)

Aquí hay un punto adicional, los ingresos de los sobrecargos son con mucho más elevados que los del común de los trabajadores con calificaciones y exigencias escolares similares (nivel de preparatoria e inglés al 80% según los CCT's). A su salario (que no es alto) se suma una buena cantidad de ingresos por concepto de viáticos que reciben de las empresas para costear sus estancias durante los descansos y pernoctas fuera de su base, una vez entregados los recursos por las empresas los sobrecargos se hacen responsables de cómo gastarlo. Los viáticos pueden variar en cantidad debido a que están determinados por los vuelos que hagan durante un periodo (las cantidades de dinero para viáticos se establecen por

CCT): hay vuelos nacionales por los que reciben viáticos altos y otros bajos según al lugar que viajen, por ejemplo, balnearios de playa o a ciudades de vida cara; para los viajes a algunas ciudades fronterizas y hacia fuera del país reciben los viáticos en dólares y las cantidades varían según a la ciudad(es) en Estados Unidos, Canadá o Europa a la(s) que viajen, aquí los más atractivos son por supuesto los vuelos a París o Madrid. Son, por último, trabajadores que además de su lengua natal están obligados a hablar al menos una lengua extranjera, el inglés, y cada vez más las empresas necesitan sobrecargos que hablen una tercera lengua porque Mexicana vuela a ciudades francófonas en Canadá y Aeroméxico a París.

Cada vez más las estrategias comerciales orillan a las empresas a entablar acuerdos con otras aerolíneas (los llamados "códigos compartidos"¹⁶), así que los sobrecargos deben atender a pasajeros de otras nacionalidades que hablan francés, también existe la posibilidad de que sobrecargos de Aeroméxico viajen en aviones de empresas europeas y por supuesto deben hablar su idioma. Hablar otra lengua casi a todo mundo le amplía el horizonte cultural al facilitarles el intercambio con personas de otra nacionalidad, obviamente hay quienes tal cosa no les importa, por ejemplo, un dirigente de ASSA que trabaja en Mexicana mencionó que tienen compañeros que cuando llegan a los hoteles en Estados Unidos sintonizan los canales de TV en español y ven programas mexicanos.

Pero esta percepción del privilegio no sólo ellos la tienen, mi propia percepción antes de trabajar con ellos ciertamente era muy diferente a la actual: el sobrecargo está obligado a sonreír¹⁷ y tratar con amabilidad al pasajero y éste

¹⁶ Se le llama compartición de códigos al "uso del designador de vuelo de un transportista aéreo para un servicio efectuado por otro transportista aéreo", por ejemplo, Mexicana en un vuelo entre Chicago y Morelia usará, para el tramo Cd. De México-Morelia, la clave que Aeromar usa para designar este vuelo que la misma Mexicana no efectúa. Este es sólo un ejemplo de un tipo de código compartido, existen al menos 12 tipos diferentes de esta asociación entre líneas aéreas.

¹⁷ Este es un aspecto que también vuelve difícil la realización del trabajo y causa rechazo pues las rutinas llegan a ser chocantes; si un sobrecargo ha pasado mucho tiempo en el avión, lo que generalmente ocurre cuando son vuelos de muchas escalas o de muchos días, se cansa de tener que repetir las revisiones, ofrecer

espera eso del trabajador, si a ninguno nos ha tocado tener discusiones o experiencias desagradables con ellos pues nos puede quedar claro que todos desempeñan su trabajo con mucho agrado, esto puede ser real con muchos pero no con todos. No obstante, pocos sabemos que detrás de su buena presentación y trato amable hay también problemas viejos y nuevos que les afectan. Uno muy claro se refleja en la construcción de la vida personal del sobrecargo fuera del trabajo y aquí hay una queja muy sentida: es un problema grave que las empresas no respeten la vida de los sobrecargos cuando están en tierra:

...es problemática de las empresas que no respetan la vida en tierra de los sobrecargos y eso no es exclusivo de nosotros, también de los pilotos, las empresas la destruyen: tu tiempo de vuelo no lo respetan, la poca planeación sobre tu vida la destruye y aquí vienen problemas muy muy severos: problemas de adicciones, problemas de soledad, problemas de falta de comunicación con pareja, divorcios, inestabilidades, etc.,... (entrevista con sobrecargo)

Cuando una mujer o un hombre deciden trabajar como sobrecargos y logran su ingreso a una de las empresas, lo primero que tienen que enfrentar es un trastocamiento severo de su vida cotidiana, un ejemplo, los CCT's especifican que "El tiempo total efectivo de servicio de los Sobrecargos, podrá principiar en cualquier hora del día o de la noche después de haber tenido su descanso o receso correspondiente"¹⁸. Esto ya deja claramente abierta la imposibilidad de definir horarios fijos de trabajo, de descanso y tiempo libre pero a esto se suma un mal trabajo de asignación de vuelos y la posibilidad muy reiterada de que la dirección de operaciones disponga alterar el roll mensual que da a cada sobrecargo; abonado a que dentro del avión tiene que

sonrisas y repetir despedidas cada vez que bajan pasajeros y repetir bienvenidas y sonrisas cada vez que suben otros. "Entonces todo eso es muy importante el ver por la integridad, primero de nosotros porque pues para la oficina es fácil <mételes un aterrizaje más y mándalos de Durango a Guadalajara en lugar de que se queden en Durango>, pero OK, para ellos son tiempos de vuelo de una hora pero lo que implica ese vuelo de que otra bajada, otra subida, del chequeo de alimentos, de todo lo que tengas en el avión y pues otros mil saludos y bienvenidas." (Entrevista con sobrecargo)

¹⁸ Aeroméxico cláusula 35; Mexicana cláusula 26.

observar la mejor de las conductas y hacer su trabajo con cierto apego a lo que dictan los reglamentos y manuales para evitar sanciones. En muchas ocasiones esta combinación termina por cansar a la persona y decide abandonar el trabajo y, si se mantiene, de tiempo en tiempo le provoca crisis emocionales. En una entrevista recogí la siguiente información:

En Aeroméxico la planta (de sobrecargos) es joven, de cinco años en promedio (en el trabajo), y manejada en un clima de terrorismo laboral, pero también es una empresa más vanguardista, donde hay más pasajeros contentos. En Mexicana la planta tiene 16 años promedio, dañada, engañada, harta, perfectamente dolida por que siempre las promesas son "pan con lo mismo". No hay beneficios para los sobrecargos y si mucha improvisación (de parte de la dirección)... (No obstante), el simple hecho de trabajar en aviones te hace tener amor por la camiseta, es un trabajo poco común y que no tiene malos sueldos (entrevista con sobrecargo dirigente sindical)

Aquí hay otra clave para entender el problema del control: trabajar como sobrecargo permite el acceso a cosas de gran atractivo y que muy difícilmente pueden conseguirse en trabajos que tienen una base (una fábrica, una tienda), que se desempeñan en espacios delimitados (un taller, una tienda, una plaza comercial, una zona, etc.) que siempre son los mismos, las mismas personas como compañeros y jefes y que dan lugar a formaciones socioproductivas muy particulares y comunes pero diferentes de las que caracterizan a la aviación, lo que da lugar a la formación "culturas del trabajo" peculiares (Palenzuela, 1995). Aquí, por ejemplo, es de llamar la atención la mención recurrente del atractivo de los viajes que permiten conocer lugares y personas:

Qué me decidió, la inicialmente sí los incentivos, de que ellas (sus hermanas) decían <es que es muy bonito el trabajo, es que me gusta mucho, este fijate que fuimos a tal lugar, no?, o fijate que fuimos a aquel otro, no es que deberías ver>; entonces

comentarios de ese tipo y entre ellas dos, de alguna manera dices, bueno es un trabajo bonito, no?...entonces al no encontrar un trabajo que me satisficiera(sic) dentro de mi carrera (odontología) definitivamente esta es otra área que puedo tomar, porque me agrada, porque ya están ellas, porque también es un trabajo que yo me he dado cuenta que, este, que te enseña mucho. (entrevista con sobrecargo)

Otra sobrecargo dijo:

Mmmm de mi trabajo anterior, no?, que ya me gustaban los aviones, entonces yo veía como como era la operación de un avión...y si, se me hacía muy interesante,... (trabajaba) en carga de la misma empresa en la que trabajo.

Para otros:

Ok, principalmente si porque me interesaba, no?, bueno que padre es ir a conocer y me gustaba ayudarle a la gente...eeeh igual pues a lo mejor la incertidumbre de que "ay me voy a subir a un avión no me quiero equivocar", todo eso; entonces este yo veía como que había poca información para la gente no?, poca ayuda y dije bueno que padre que tu puedas decirle a la gente este <diríjase hacia allá, haga esto haga esto más fácil, así> y bueno realmente la oportunidad de viajar y de conocer que es otra de las cosas buenas, no?, del trabajo.

Y además...

...te distrae mucho de los factores de casa, muchísimo porque es un trabajo que te da, ves y vuelas y viajas, conoces, aventurero cien por ciento.

Lo que parece descubrirse detrás del manejo empresarial de la imagen de la empresa y que logra objetivarse como práctica cotidiana en distintos espacios de la

vida del sobrecargo, es que los atractivos que se alcanzan siendo y asumiendo el papel del sobrecargo son tan fuertes que justifican el consenso y cooperación del trabajador. Por supuesto que todavía faltaría completar el argumento que sustenta esta afirmación con estudios de otros espacios de sociabilidad del sobrecargo con los que sería posible reafirmar y/o descubrir las razones más profundas para cooperar con las empresas. Por lo pronto, retomo lo que hay como evidencia en los testimonios anteriores y las distintas pláticas al respecto que sostuve con varios sobrecargos.

Es el tipo de conducta que el trabajador despliegue ante los clientes lo que las empresas buscan asegurar, es decir, lo deseable es que mediante las especificaciones de las obligaciones y las prohibiciones al respecto se pueda cumplir con este punto. No obstante, como reiteradamente hemos escuchado, los trabajadores en general son personas que tienen ideas propias y hacen juicios sobre todas las cosas pero, adicionalmente, estamos hablando de un conjunto de trabajadores que sin duda comparten una serie de privilegios y ellos mismos lo perciben y asumen, que tienen una forma de vida que les resulta imprescindible cuidar y que pertenecen a un sindicato que al menos durante los últimos tres años ha dado una fuerte lucha en su defensa frente a las empresas, que ha ganado una gran legitimidad interior y frente a las autoridades, ante todos estos elementos no es difícil concluir que regular su comportamiento no es sólo cosa de reglamentaciones. Doy un ejemplo, durante una comida en la que estuve presente con algunos dirigentes sindicales, un dirigente de pilotos y un dirigente de la International Transport Federation, se comentó que Aeroméxico, en un arranque sexista, exigió en alguna ocasión que las sobrecargos usaran la falda un poco más corta de lo usual con el fin seguramente de quedar bien con sus clientes masculinos. El sindicato de sobrecargos protestó ante la medida pero la respuesta de la empresa fue que era una orden y había que cumplirla. Los trabajadores llegaron al acuerdo de que cumplirían pero llevaron la medida al extremo: las

sobrecargos recortaron sus faldas mucho más de lo que se les pidió, como consecuencia, la protesta de los pasajeros fue inmediata especialmente entre las mujeres.

En este ejemplo queda claro que la conducta del trabajador no solo es un problema de regulaciones sino también de criterios particulares y de acciones de conjunto en defensa de sus propios valores y dignidad.

En los capítulos VII de los reglamentos de Aeroméxico y Mexicana, artículos 30, sección XXI se menciona que durante los vuelos en los que los sobrecargos viajen como pasajeros "...deberán vestir correctamente. Los varones de preferencia con saco y corbata y las damas con ropa adecuada, (vestido/traje sastre, pantalón y blusa), queda prohibido el uso de 'jeans', tenis, sandalias y demás *extravagancias*." Los sobrecargos en servicio durante los vuelos por supuesto deben usar el uniforme con la debida corrección, esta "debida corrección" queda a la conveniencia o discrecionalidad de las empresas pero no implica solamente que el o la sobrecargo o el conjunto de ellos acate sin más las ordenes y disposiciones, ya lo he dicho, a ellos mismos les gusta tener y conservar una buena apariencia.

Los reglamentos interiores de trabajo en el capítulo IV, art. 15, especialmente en el inciso "q" hace manifiesta la exigencia de cuidar su imagen, dice expresamente en dos párrafos.

"Deberán vestir adecuadamente durante la estancia en hoteles.

Esta imagen y actitud se espera sea reflejada en todo momento, tanto dentro como fuera de los aviones, así como en todas las áreas en las que el Sobrecargo se vea involucrado tales como aeropuertos, estaciones, lobbies de hoteles y siempre que se porte el uniforme."

Los testimonios que recogí de distintos sobrecargos no contradicen los reglamentos en lo que toca a la portación del uniforme, no es así la actitud respecto a cómo debe comportarse un sobrecargo en lugares públicos cuando no está trabajando y no porta uniforme. Creo que consideran este aspecto como de su entera responsabilidad; es un tanto auto-recompensarse por el tiempo libre que las empresas les arrancan y no pueden pasar con sus familias o en sus lugares de residencia.

Generalmente el sobrecargo toma sus descansos en los lugares que desea: sus cuartos de hotel, tiendas, lugares de esparcimiento, albercas, etc., y no se comporta siempre como sobrecargo en todos ellos, ni viste siempre como se le recomienda,

"...ahorita me ves de uniforme y yo presumo que me veo bien con el uniforme puesto y todo. En la pernocta me vas a ver con pura mezclilla y tenis. Sí, porque para mi es más cómodo..me llevo los tenis porque si voy a salir a correr, o a lo mejor porque en vez de ir a un restaurante con el zapatito de vestir, me como unos tacos" (entrevista con sobrecargo).

Por otra parte, aunque puede muy bien intuirse que hacen todas sus cosas aisladamente sabiendo que no se conocen entre ellos o se conocen muy poco, también ocurre en mucha ocasiones, sobre todo en vuelos que duran varios días, que forman pequeñas comunidades: algunos para jugar, otros para ver televisión, escuchar música, estudiar, etc. Entre los sobrecargos se reconoce mediante este y otros intercambios que hay una gran variedad de personas: profesionistas, otros muchos con carreras truncas, músicos, "fayuqueros" y también muchos otros que tienen diferentes aspiraciones y esperan que su paso por las aerolíneas sea temporal.

Podría pensarse también que estarán completamente disgregados, asunto de preocupación fundamental para el sindicato; no obstante, cuando visité las salas de reserva de Aeroméxico y Mexicana lo que percibí es que aun contra todas las previsiones parecen conformar una gran comunidad más allá de lo que implica la realización de su trabajo en los aviones, no es que todos conozcan a todos, pero si comparten un gran conjunto de elementos como lo haría cualquier trabajador con otros que son sus compañeros, bien sea en un mismo lugar (establecimiento o fábrica) o fuera de ellos, asunto previsible si consideramos las posibilidades que abre la formación de identidades colectivas.

Todos los sobrecargos tienen inquietudes particulares y por supuesto pueden coincidir con las de alguno o algunos de sus compañeros, pero básicamente su comportamiento fuera de los aviones y sin sus uniformes lo dictan ellos mismos muy a pesar de las obligaciones, prohibiciones y sanciones existentes¹⁹.

El mercado interno de trabajo

Entre los teóricos del proceso de trabajo sólo Burawoy dio un tratamiento al funcionamiento de los mercados internos. Su interés por ellos se centra en la capacidad que tienen, como producto de la estrategia del management, para ejercer poder, establecer el control legitimando las jerarquías, las escalas de puestos

¹⁹ Las sanciones que pueden recibir los sobrecargos van de las amonestaciones a la rescisión de contrato. En todo momento la representación sindical puede actuar en defensa de sus agremiados y es responsabilidad de estos notificarle para iniciar cualquier intervención. El caso extremo de la rescisión de contrato se aplica de acuerdo a los casos en que incurra el trabajador y que están especificados en la Ley Federal del Trabajo, es decir, son los mismos que para cualquier otro trabajador que incurra en tales faltas en cualquier empresa que trabaje.

y la reducción de los niveles de calificación, algunos de estos elementos los comparte con Kerr (1977) en sus tesis sobre la balcanización de los mercados. Pero también Burawoy considera que los mercados son la base ideológica para el encubrimiento y la extracción de plusvalía en tanto que hace del proceso productivo, a la vista de los trabajadores, un proceso de producción de cosas pero no de valor de cambio.

Coriat (1992), por su parte, en el análisis de los mercados internos en Japón recupera las ideas de Doeringer y Piore (1977) quienes consideran el mercado interno como factor de estabilización del empleo en la empresa y de calidad del trabajo, lo que se alcanza mediante la movilidad (mediante acuerdos más o menos explícitos y formalizados pero siempre respetados) de los trabajadores y las calificaciones.

El caso de los sobrecargos en los años recientes desafía la mayoría de los supuestos de los autores mencionados. Actualmente, si bien las empresas mantienen un muy complicado mercado interno en el que rigen para algunas categorías de trabajadores la antigüedad y la movilidad interna, no se repite en el caso particular de los sobrecargos. La antigüedad dejó de ser requisito para la movilidad y las categorías entre estos trabajadores se han reducido a sólo dos. Lo que los liga a su trabajo son otros factores que hemos tratado antes: los ingresos, el atractivo del propio trabajo y los valores que sustenta.

Enseguida apporto elementos para entender las relaciones entre los MIT y el control. En el funcionamiento de los mercados internos de trabajo podemos identificar con mayor claridad hasta donde es posible que los sobrecargos alcancen grados de control sobre el proceso de trabajo, aunque mediado por la intervención del sindicato.

En primer lugar, mucho antes de la privatización de las empresas, estas reconocían como único interlocutor válido para todo lo que tuviera que ver con los sobrecargos a la ASSA. Después de ese proceso de traspaso, y gracias a una maniobra calibrada y mezquina en el caso de Aeroméxico (1988), e impuesta en el caso de Mexicana (1989), los dirigentes del sindicato en esos años lograron retener la representación sindical y la facultad de ser el "portal de entrada" de los sobrecargos a las empresas (CCT's de Aeroméxico y Mexicana, distintos años).

Las empresas muy pocas veces hacen públicas sus solicitudes de sobrecargos, esto es así debido a que en el sindicato siempre hay un registro de aspirantes quienes reciben capacitación sindical y se les hacen diversas pruebas para aceptarlos con esa categoría, el ingreso a las empresas puede tardar uno o varios meses según las necesidades de las empresas. Estas se comprometen a enviar sus solicitudes de sobrecargos al sindicato y este, a su vez, envía a los candidatos. La gran mayoría de las veces sus candidatos son contratados por un periodo de prueba que no sobrepasa los 30 días, (anterior a este periodo, recibe capacitación durante 15 días y se les somete a varios tipos de examen que tienen que aprobar con una calificación de 8.5 como mínimo [entrevista con sobrecargo]) posteriormente se les considera trabajadores permanentes; inmediatamente que el trabajador es contratado está obligado a sindicalizarse porque las empresas sólo pueden poner a trabajar a sobrecargos sindicalizados (Cap. III, CCT Aeroméxico, 1994-96; Cap. IV, CCT Mexicana, 1996-98).

Una vez que el trabajador es aceptado adquiere la categoría de sobrecargo de primer ingreso, la siguiente a la que puede aspirar es a la de sobrecargo y, en caso de participar en las convocatorias para supervisores y ganar, podrá instalarse también en esta categoría. En las condiciones actuales es muy difícil que entre estos trabajadores se establezcan diferencias sustanciales. En este caso, podemos decir

que no se cumplen los principios que Doehringer y Piore (1971) establecieron respecto a la existencia de estratos de trabajadores, privilegiados unos y excluidos otros. Los sobrecargos de aviación actualmente ya no cuentan con un escalafón de varias categorías (de puestos, salarios y privilegios) que se establecían, hasta antes de la privatización, por antigüedad. Escasamente podemos registrar diferencias salariales pero en realidad son poco significativas. Informalmente se dan una serie de prácticas que ofrecen ventajas a algunos trabajadores sobre otros (algunos sobrecargos tienen amigos entre los responsables de la asignación de vuelos de tal manera que les otorgan a ellos los mejores, debe entenderse que son aquellos que se realizan principalmente a ciudades estadounidenses, canadienses y europeas por los que reciben mayores cantidades de viáticos en dólares). No obstante, no puedo afirmar que la práctica sea generalizada y determinante para dar lugar a una división tajante entre el conjunto de trabajadores.

Formal y coyunturalmente, de acuerdo con el despliegue de las estrategias comerciales de las empresas, también ocurre la asignación de las posiciones en el avión según la experiencia y/o antigüedad del sobrecargo debido a que durante años se han ofrecido servicios de primera clase, pero según sean las necesidades de los vuelos es necesario asignar sobrecargos que pueden asegurar su realización sin mayores problemas. Los vuelos a ciudades estadounidenses y europeas son cruciales para las empresas (Mexicana no vuela a Europa), porque son fuente de divisas y es necesario dar servicios de alta calidad. No obstante, llega a suceder que un sobrecargo de reciente ingreso vuela hacia esos destinos cuando hay ausencias de la tripulación regular.

La antigüedad en el caso de los sobrecargos fue vista como un obstáculo a la productividad por las nuevas administraciones que se hicieron cargo de las empresas después de la privatización, y dejó de constituir un elemento de diferenciación entre estos trabajadores. Antes de la privatización se reconocían

once categorías de sobrecargo en Aeroméxico y ocho categorías en Mexicana, a partir de tercera categoría sólo volaban en un tipo de avión y con una jerarquía establecida mediante la antigüedad. Asimismo, había tres categorías salariales: tabular (consignado en el tabulador del contrato), base (tabulador más compensación por antigüedad) y real u ordinario (salario base más compensaciones fijas, más compensaciones variables, más cualquier otra prestación entregada). El escalafón se fijaba en base a la antigüedad y categoría (CCT's Mexicana y Aeroméxico).

Estas prescripciones fijadas en los contratos colectivos hacían de la planta de sobrecargos una carga onerosa para los nuevos dueños quienes, como se desprende del análisis de las estrategias productivas, trataron de fundar la recuperación y funcionamiento de las empresas en la baja de los costos, especialmente de los laborales. La antigüedad era el factor central en la diferenciación y por ello quedó prácticamente anulada en los nuevos contratos firmados después de las privatizaciones. Pero también resultaba cierto que la gran cantidad de categorías restaba eficiencia a la operación, tener trabajadores que sólo volaban en un tipo de avión hacía todavía más difícil la asignación de los vuelos y esto se reflejaba en la calidad de los servicios que se ofrecían a bordo de los aviones, por eso era necesario contratar a un mayor número de sobrecargos.

Como se ha visto en el apartado anterior sobre la organización del trabajo, hay aspectos muy importantes que marcan las tendencias en el control del proceso de trabajo de los sobrecargos. Es necesario agregar que las circunstancias en que transcurren cotidianamente las relaciones entre estos trabajadores y los administradores tienen matices que las dotan de originalidad. Si bien el sindicato tiene un fuerte peso en las decisiones que se toman respecto a la contratación, a su vez las facultades que tienen los administradores son también muy relevantes. Pero tales facultades siempre están sujetas a las negociaciones en corto para

resolver problemas de la operación que no están sujetas a las especificaciones de los contratos o de los RIT's, digamos que son las fronteras del control que se mueven en un sentido o en otro, como lo han registrado Hyman (1981) y P.K. Edwards (1986).

Uno de los indicadores de esta problemática tiene que ver con las funciones que se asignan a los sobrecargos en los "Manuales para Sobrecargos" de ambas empresas. Nuevamente, después de la privatización resultó claro que las empresas emprendieron un conjunto de estrategias para estar al día de las exigencias de la competitividad. Para ello, los gerentes encargados de especificar el conjunto de los servicios que se ofrecen en los vuelos (dependientes de las direcciones de Operaciones y Servicios al Cliente) comenzaron a imponer una serie de medidas encaminadas a satisfacer necesidades "nuevas" de los clientes (teléfonos, cine, primera clase, alimentos calientes, etc., mencionados en el capítulo anterior). Eso por supuesto, intensificó las jornadas de trabajo y no necesariamente se reflejó en los ingresos por salarios o compensaciones. Pero, además, marcó una tendencia que las empresas aun se empeñan en mantener, considerar a los sobrecargos exclusivamente como personal de servicio y no como tripulantes responsables de la seguridad.

Antes de que la actual dirigente, Alejandra Barrales, y su equipo llegaran al sindicato, las empresas habían tenido manga ancha en la imposición de nuevos servicios ofrecidos en los vuelos. Incluso, encargaron a una empresa consultora la elaboración de un proceso de trabajo que daba un perfil laboral al sobrecargo como personal de servicio, mismo que fue enviado al sindicato para su análisis y comentarios. En respuesta, el Comité Ejecutivo de inmediato se dio a la tarea de hacer sus propios análisis y presentar sus iniciativas para enfrentar las de las administraciones. Cuando las empresas arremetían fuertemente para imponer sus condiciones, coherentes con sus estrategias comerciales y financieras. El sindicato

frenó esas iniciativas proponiendo y luchando por el reconocimiento de un perfil de sus agremiados como tripulación de seguridad más que de servicio.

Esto desembocó en una campaña del sindicato entre sus agremiados, en primera instancia, con la que les invitaba a realizar cursos de capacitación en primeros auxilios, con la colaboración de la Cruz Roja como institución capacitadora para, como un primer paso, obtener un título que acreditara a cada uno como "Primer respondiente" en caso de cualquier emergencia en vuelo. En segundo lugar, instó a los sobrecargos de ambas empresas para se inscribieran en los cursos regulares de algunas universidades privadas con las que establecieron convenios para estudiar alguna carrera profesional o a que hicieran diplomados o que buscaran instituciones para aprender un tercer o cuarto idioma. La respuesta fue muy alentadora, la gran mayoría de los sobrecargos tomó los cursos de primeros auxilios y muchos se inscribieron en la universidad o aprendieron otro idioma (la información surgió de una entrevista pero no pude obtener datos más precisos). Además, como estrategia sindical se logró involucrar en un programa sobre seguridad aérea a las propias empresas, a instituciones públicas de salud y a Aeropuertos y Servicios Auxiliares, el lema del programa fue "Además de sonreír, puedo salvarte la vida".

Con estas medidas se logró el reconocimiento de este personal como personal de seguridad y que al menos se consultaran y consensaran, y en algunos casos se frenaran, las iniciativas empresariales para la introducción de nuevos servicios en vuelo. Así, si bien las empresas durante muchos años determinaron unilateralmente los contenidos de la capacitación del sobrecargo, un nuevo conjunto de iniciativas sindicales puso contenidos novedosos que inclinaron la balanza a favor de los trabajadores. Así, la conformación del mercado interno desafía los supuestos acerca de las tendencias hacia la descalificación, pone severas barreras a la flexibilidad, refuerza la bilateralidad y hace evidente la posibilidad de

darle contenidos sociales y no solo ideológicos. En el siguiente apartado se manejan otros elementos que refuerzan la probabilidad de alcanzar niveles de control sobre el proceso de trabajo mediante una estrategia de aprendizaje sindical sobre el proceso productivo.

Las relaciones laborales

Para Ludger Pries (1996) las relaciones laborales o relaciones de trabajo tienen que ver con el conjunto de las relaciones sociales que se desarrollan dentro de la empresa. Incluyen una división horizontal de tareas y funciones, es decir, establecer quienes son los encargados de la realización de tareas específicas dentro de la organización y las funciones asignadas; y las relaciones verticales de trabajo, mediante las cuales se establece quienes mandan, controlan a quienes y cuales son las estructuras de jerarquía formal, donde se ubican los centros de autoridad y poder. Los procesos que se dan dentro de la estructura de la relación laboral incluyen: las formas de control, de cooperación, de comunicación y de dominación (p.2).

Las relaciones laborales se establecen en un doble plano, mediante la formalización en documentos como los contratos laborales mediados o no por la intervención del sindicato, los reglamentos internos, la Ley Federal del Trabajo, e informalmente mediante las interacciones y relaciones internas con las que se construyen costumbres de trabajo, conductas, comunicaciones informales y conflictos laborales.

En el caso de los sobrecargos podemos identificar las posibilidades de control de las empresas mediante la formalización y el control cultural en tanto que la relación de la formalización con factores que se constituyen como valores (la

seguridad) influyen en las orientaciones subjetivas de los trabajadores, pero la informalidad, que tiene una de sus manifestaciones en el aprendizaje sindical, juega más bien a favor de la resistencia y permite oponer iniciativas colectivas en aspectos en los que la administración es deficiente, pero también da cabida a las iniciativas individuales cuando las deficiencias administrativas se interpretan como una suerte de deslealtad al buen desempeño del trabajador. Enseguida aporto algunos elementos para entender estos aspectos.

No es difícil imaginar que dada la alta formalización del trabajo de los sobrecargos esto también se refleje en las características de las relaciones laborales. El saldo, sin embargo, no puede afirmarse de tajo que favorezca completamente a las empresas y tampoco a la ampliación del control del PT que ejercen. Aquí es básico considerar las acciones del sindicato sobre todo durante los pasados tres a cuatro años, cuando su presencia se agrandó en términos de su participación en lo externo, al aumentar su dinámica en la constitución de nuevas centrales obreras, Foro Sindicalismo ante la Nación y en la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FSEBS); y en lo interno, porque gracias a una acelerada formación de sus cuadros ha hecho posible remontar las dificultades que planteó la privatización de las empresas que, como dije antes, favoreció la imposición de contratos colectivos con lo que eso significó.

La formación de cuadros ha permitido enfrentar la relación con las empresas en dos puntos importantes: al nivel de la negociación del contrato y la negociación cotidiana. Antes de la llegada del equipo que se mantiene en la dirección sindical, había poca preocupación por conocer los aspectos relativos al proceso de trabajo, eso dio pie a que las direcciones en la búsqueda de viabilizar la propia existencia de la empresas y las estrategias comerciales, aun cuando eran inexpertas en muchos de los aspectos del sector incluidas las relaciones laborales, impusieran cambios en las jornadas de trabajo, las intensificaran con el ofrecimiento de

servicios adicionales sin apenas modificar los salarios y prestaciones y, además, introdujeron esquemas de supervisión que significaron la separación de sobrecargos de su sindicato y pasaran a ser personal de confianza.

Al nivel del proceso de trabajo, una vez que el sindicato hizo algunos estudios al respecto algunas cosas empezaron a cambiar; por ejemplo, como mencionamos antes, empezaron a animar a los afiliados a obtener calificaciones para resaltar su importancia como personal de seguridad; mediante un conocimiento mayor de los nuevos equipos (aviones) pudieron exigir que se les consultara respecto a algunas características de los mismos que podrían auxiliarlos a mejorar el servicio y, en casos más recientes, hasta hacer observaciones sobre la inconveniencia de realizar vuelos con aditamentos faltantes (como los ceniceros en un nuevo avión que se compro y se recibió sin contar con estos depósitos lo que obviamente crearía conflictos con los pasajeros fumadores). Comenzaron a hacer propuestas sobre el uso de la mano de obra y su relación con vuelos internacionales y ahorros para las empresas y, muy importante para el balance de las fuerzas, pudieron negociar el regreso de sus compañeros supervisores al sindicato sin dejar de ser supervisores.

Como vemos, las rigideces de la formalización pueden atenuarse, pero también algunas cosas han permanecido, veamos algunos aspectos.

- 1) La contratación sigue respondiendo a los mismos criterios que antes²⁰.
- 2) Las jornadas de trabajo son las establecidas por la LFT y el CCT²¹ (22).
- 3) Los salarios se siguen asentando en los contratos colectivos.

²⁰ entre los requisitos que debe cumplir una persona para ser contratada como sobrecargo están los siguientes: tener 20 años de edad como mínimo y 30 como máximo, comprobar su calidad de mexicano por nacimiento, en el caso de sobrecargo varón, haber cumplido el servicio militar obligatorio presentando la cartilla liberada correspondiente. Poseer licencia de sobrecargo de aviación en vigor expedida por la autoridad competente, aprobar satisfactoriamente el examen médico correspondiente, aprobar el examen de inglés general y demás asignaturas que señale la

Y también hay algunas ventajas que no se repitieron de la experiencia mundial: no existe la subcontratación de sobrecargos en ambas empresas y ahora todos son sindicalizados (los asesores de sobrecargos son personal de confianza y que también pueden ser sobrecargos inactivos o incluso nunca haberlo sido, quienes regularmente no vuelan y se dedican al diseño, junto con la Gerencia de Servicios, de los servicios en vuelo). No hay polivalencia en su proceso de trabajo y los tiempos extra sólo se dan cuando no hay posibilidad de suspender algún vuelo que por diversas circunstancias se alarga o retrasa.

En el siguiente apartado quisiera correlacionar algunos aspectos relevantes de las jornadas, el control, la asignación de vuelos y acciones sindicales.

Las jornadas de trabajo y la asignación de los vuelos

empresa, presentar certificado de preparatoria, vocacional o equivalente, en caso de mujeres, medir como mínimo 1.60 mts. de estatura y en el caso de los varones 1.70 mts., el peso del sobrecargo debe estar en proporción a la estatura, de acuerdo con lo dispuesto por el reglamento interior de trabajo y presentar pasaporte vigente (Cláusula 10 CCT, AEROMEXICO). Además debe reunir los siguientes atributos personales: responsabilidad, tacto, diplomacia, afabilidad y cultura general para el trato con los pasajeros (Art. 7 RIT, AEROMEXICO) y debe cumplir con las modalidades en que deben usar las uñas, cabello, maquillaje, etc. A los hombres se les exige buena presentación lo que incluye barba perfectamente rasurada, bigote recortado y que no rebase la comisura de los labios, cabello y patillas perfectamente recortados. Ninguno puede portar el uniforme durante periodos en que estén fuera de servicio, salvo aquellos casos en que la empresa lo solicite (art.15 del RIT).

²¹ En un mes no excederán de 180 horas de servicio, esta cantidad incluye el tiempo efectivo de vuelo que no será mayor de 80 horas, las horas de adiestramiento, de reserva y otros que la empresa preste durante un mes. Una jornada de servicio comprende desde el momento de la firma en la hoja de registro de servicios hasta treinta minutos después de la llegada a plataforma. Por cada día de trabajo la jornada será de no más de siete horas con treinta minutos como jornada ordinaria, como tiempo extraordinario dos horas con treinta minutos, en total diez horas máximo irrebasables, pero esto no es todo lo que podemos decir de ellas, como se verá más adelante. Los servicios de reserva asignados no excederán de seis horas por roll mensual.

²² Es preciso aclarar que no hago distinciones de la jornada de trabajo de sobrecargos entre empresas, pero es por una razón simple, Mexicana y Aeroméxico tienen CCT's con grandes similitudes firmados con el mismo sindicato.

Las jornadas de trabajo están definidas en los CCT's de cada empresa en los capítulos V y VI respectivamente de Mexicana y Aeroméxico, se especifican los tiempos que deben comprender cada uno de los tipos de jornada, porque no hay un sólo tipo como estamos acostumbrados a encontrar en muchos otros procesos debido principalmente a las diferencias entre los muchos vuelos: distinta duración y, una muy marcada, distintas horas de salida repartidas durante el día para cada vuelo de las empresas en los puede estar cualquiera de los sobrecargos. Lo que me interesa ahora es relacionar jornadas de trabajo y control del proceso de trabajo mediante el tratamiento del punto correspondiente a la asignación de vuelos.

Mencioné arriba que los CCT's facultan a las empresas para que puedan disponer o utilizar a los sobrecargos según las necesidades del servicio y, agregó yo, según puedan hacerlo debido a la deficiente planeación en la asignación de vuelos. La asignación, ya lo he dicho, es una facultad de las empresas. Los sobrecargos de Mexicana y Aeroméxico están organizados en un sindicato que fue mantenido como titular frente a las empresas aun cuando éstas pudieron imponer las condiciones de la relación, más claro es decir que tenían "la sartén por el mango", después de su privatización y en tiempos turbulentos para el sindicalismo mexicano (caracterizados por el golpeo y la desarticulación de dirigencias, como sucedió con el sindicato de la Volkswagen), pero que durante los últimos tres años ha logrado una fuerte presencia que ha equilibrado la relación con las administraciones y ha logrado una gran relevancia en el escenario de la lucha sindical y política nacional. Decía, los sobrecargos nada han podido hacer todavía para ganar influencia y/o hacer entender a las direcciones de que la manera en que se hace la asignación es poco operativa y cuesta demasiado. A la asignación de las jornadas le siguen las actividades ya diseñadas y detalladas del proceso de trabajo en sí, sobre el que ya hemos hablado. Lo que planteo es que ante estos huecos que las direcciones no logran llenar o llenan muy mal -en la asignación y el servicio-, los sobrecargos los llenan tomando iniciativas que casi siempre se orientan a la

satisfacción de las exigencias de los clientes mientras vuelan (lo que refleja la influencia que se puede alcanzar con el control cultural), pero el caso de la asignación no tiene necesariamente que ajustarse a los mismos supuestos y puede tener consecuencias negativas. Es decir, si a la asignación de un vuelo el sobrecargo no responde comprometida y positivamente como lo hace generalmente dentro del avión, la empresa pierde porque debe destinar recursos para cubrir las fallas o faltas de este personal, pero a eso puede sumarse la indisposición del sobrecargo sustituto para cuidar la imagen de la empresa.

No obstante, aquí se refleja con mayor claridad la necesidad de aprovechar de manera idónea los recursos humanos y materiales de la empresa. Si la asignación de los vuelos dificulta o de plano acaba con la poca planeación que los sobrecargos hacen de su vida en tierra y en sus descansos, pues entonces estos empiezan a cobrárselo de diversas maneras, una de estas es el ausentismo. Doy un ejemplo basado en testimonios recogidos en las entrevistas: si una o un sobrecargo tiene la intención de asistir a un compromiso social o personal que considera muy importante, como la asistencia a bodas, cumpleaños, festivales de los hijos o acudir con el dentista, etc., y hace su petición a los encargados de la asignación para que hagan coincidir tales fechas con sus descansos--también sucede que eso se da de antemano sin necesidad de petición-- y le niegan la petición (lo que sucede casi siempre sin importar los excelentes antecedentes de asistencia y puntualidad del trabajador) o le asignan un servicio de última hora que rompe sus planes y se cruza con sus compromisos, entonces el sobrecargo buscará "incapacitarse" o simplemente dejará sin atender el llamado a volar.

Dejar de realizar los vuelos puede significar que el sobrecargo deje de percibir algunos ingresos a veces fuertes (especialmente por viáticos que no recibirá) y algún tipo de sanción, si no justifica su inasistencia, pero eso no influirá demasiado para que tome una decisión y obre en consecuencia. Muy bien puede

sucedier que la empresa logre el reemplazo del sobrecargo faltante pero eso tiene consecuencias que a la larga resultan muy costosas. La jefatura de sobrecargos buscará a como de lugar llenar el hueco que deja el faltista debido a las regulaciones sobre tripulaciones que deben cumplir las empresas, pero eso puede significar, en casos extremos, recurrir a otro sobrecargo que está de descanso y debe ser molestado para que se suba al avión. En estas condiciones cualquiera tendrá la tentación de sabotear los servicios, ya dijimos que todo lo referente a seguridad generalmente está a buen resguardo pero bien puede dejar de sonreír, demostrar poca amabilidad o dejar de ofrecer el servicio adecuadamente, entonces la imagen que la empresa se empeña tanto en cuidar se ve afectada, lo que nos indicaría las posibilidades de la resistencia y los límites del control cultural.

La experiencia de empresas extranjeras, como Delta de la que mencioné a grandes rasgos los factores que toma en cuenta para la asignación de vuelos, es que optimizando la asignación con la ayuda y consentimiento de los sobrecargos se reducen sobremanera las ausencias y las incapacidades y por ende se aminora la conflictividad. Fuera de este problema lo que observo es que el sobrecargo es consciente y cumplido con su trabajo, no obstante, le resulta imprescindible cuidar sus lazos afectivos y sociales.

Este es uno de los aspectos en los que las direcciones de las empresas pierden o tienen fugas importantes que obstaculizan el control, pues a las fallas empresariales los sobrecargos responden, para bien, comprometiéndose en la buena realización de sus labores; para mal, responden asumiendo actitudes que perjudican el servicio y la imagen de las empresas. El resultado finalmente es, en términos de control, positivo para el trabajador. Y puede crecer, pues si su iniciativa es imprescindible, siempre está presente y a esto se suma su capacidad de respuesta en contra de la operación si no se le toma en cuenta y si, además, la empresa no logra subsanar la ineficiencia administrativa, entonces estos

trabajadores pueden aumentar, y en algunos casos lo han hecho, su influencia en el control del proceso de trabajo. Para ilustrar, cito el siguiente ejemplo que me fue dado por un miembro de la dirigencia del sindicato que habla de la ineficiencia administrativa, del rebase de la dirección por el sindicato, la importancia de este y los trabajadores en el éxito de las empresas:

...la gente que trabajaba en el 6 x 4 (seis días de trabajo por cuatro de descanso) sabía que iba a ganar dinero y que se iba a desgastar seis días pero también sabía que iba a estar muy descansado en su casa cuatro días, si?. Entonces, sacrificaba la cuestión familiar durante seis días pero estaba cuatro días con sus hijos...Se reducía el número de sobrecargos que tenía que ser utilizado para la realización de los vuelos, no?, los recesos eran mínimos: en lugar de 12 horas eran 10 horas, si? Entonces, eso te permitía manejar tu planta con mayor fluidez. Estos sistemas de trabajo nosotros decidimos dejarlos fuera con Aeroméxico en el año 1995, en 96, perdón, ya no aprobamos el convenio, y dijimos <quieres gente?, contrátala> por qué, porque no queríamos que estuvieran todas las jornadas abiertas para todos los sobrecargos para que ellos (la dirección) sacaran a quien se les pegara la gana o a los que les caían bien. Sino que fuera equitativo, y nosotros decíamos (como sindicato) <¿cuánta gente necesitas tu para sacar la operación, dónde tienes problemas?> <pues que en los vuelos a Sao Paulo>. A grado tal se dio esto, si?, que en el vuelo a Sao Paulo, un vuelo de seis días en donde el sobrecargo trabaja un día, ¡¡un día!! todos los demás días está de pasajero en otras aerolíneas que lo están transportando o va de sobrecargo extra en los aviones de la empresa para poder llegar al lugar de destino y hacer la operación ¡¡de un tramo de vuelo!!, lo cual resulta evidentemente costosísimo para la empresa, sin embargo, no le importa, es ahí donde la Asociación los ha rebasado. Cosa similar pasa con un vuelo regular a Santiago de Chile con Mexicana de Aviación; es México-Bogotá-Santiago, si?. En ese vuelo nosotros decíamos: <le vas a dar un pase nacional al sobrecargo, si? para la persona que el designe, un pase; le vas a dar aparte 250 pesos!, o sea, ni treinta dol... 32 dólares, pero el sobrecargo ese vuelo, que originalmente lo debe de hacer en 13 días, te lo va a hacer en 4 días, si?> Pues bueno,

nosotros después de esto cuando íbamos a renovar el convenio, con 250 pesos yo hice estudios de lo que se había ahorrado la empresa: en cuatro meses se había ahorrado ¡un millón 200 mil ¡¡dólares!!! de viáticos, de hoteles ¡de todo! si?. Entonces dijimos, <bueno, ahora estamos de acuerdo en que tu sigas ahorrando, si, pero págame algo>, entonces lo que queríamos era <págame los viáticos de los trece días, no me pagues hotel, no me pagues no me pagues transportación no, nnno te limites en la utilización de los sobrecargos> que este es un costo que no se está viendo, no?...Ante esto la respuesta de la empresa fue, e insisto que se han visto rebasados, fue ¡no!, por qué <por mis pantalones>, y actualmente tenemos un vuelo de trece días muy pesado, en donde estamos seis días en Santiago sin dar golpe...

Si bien el sindicato no ha logrado que las direcciones de las empresas hagan lo necesario para rectificar fallas que ellos han detectado en la operación en general y en este aspecto en particular, si es claro que han estado madurando el conocimiento de su propio trabajo y su entorno, de tal manera que han logrado enfrentar con iniciativas viables la negociación amplia y cotidiana con las empresas, lo que les ha significado llegar a una posición, antes disminuida, de mayor igualdad en tales procesos y que se refleja, como he dicho, en el balance del control sobre el proceso de trabajo.

Conclusiones

Las aerolíneas Mexicana y Aeroméxico, al igual que muchas empresas en el mundo, experimentaron fuertes cambios como respuesta a las presiones que les impuso la reordenación del sector a nivel mundial. Ambas empresas fueron privatizadas en momentos en que la industria estaba pasando por una fuerte crisis lo que sumado a la inexperiencia de sus nuevos dueños las hizo convertirse en una pesada carga financiera, incluso para el Estado porque gradualmente se ha hecho nuevamente con la propiedad aunque por medios indirectos.

El management de las empresas puso en marcha estrategias encaminadas al ofrecimiento de servicios de alta calidad, entre otras cosas, los altos niveles de puntualidad que alcanzaron inmediatamente después de la privatización, la introducción de nuevos servicios como alimentos y bebidas de mejor calidad en todos los vuelos, pantallas de cine en algunos vuelos internacionales, audífonos para escuchar música, teléfonos, venta de artículos libres de impuestos, primera clase y participación en alianzas comerciales con otras aerolíneas bajo la modalidad de los "códigos compartidos". Todos encaminados a darle mayor flexibilidad al "producto" y forjar una fuerte imagen comercial pero que repercutían en la necesidad de buscar un fuerte compromiso de sus trabajadores, especialmente de las tripulaciones que efectúan los vuelos y, aun más, de los sobrecargos quienes son el eslabón final de la cadena productiva, quienes dan la cara a los clientes, tratan con ellos y tienen una doble responsabilidad en el desempeño de su trabajo: el resguardo de la seguridad y el cuidado de la imagen.

La introducción de nuevos servicios directamente impactaba la jornada de trabajo de los sobrecargos. Los tiempos de vuelo no pueden ser alargados solo porque sí, es decir, el tiempo de vuelo no se puede prolongar sólo para que ellos alcancen a ofrecer todos los servicios que las empresas comprometen con los

clientes. Introducirlos se tradujo en la intensificación de las jornadas de trabajo y en mayor disponibilidad, lo que no pasó desapercibido para estos trabajadores ni para su sindicato, no obstante, se han mostrado cooperativos con ambas empresas pero también, conforme la dirigencia sindical aprendió los términos en que puede negociar con las empresas, se han resistido a aceptar pasivamente las imposiciones empresariales.

Para lograr la cooperación de los sobrecargos han tenido que pasar varias cosas; si bien en un primer momento las direcciones tuvieron la capacidad de imponer los términos de las relaciones laborales flexibilizando algunas (las jornadas y la movilidad, por ejemplo, pero nunca ha habido subcontratación) esto empezó a cambiar de manera firme desde el principio de los años noventa. En este periodo, es preciso mencionar que las empresas no lograron estabilidad sino hasta el año 1995, cuando el corporativo CINTRA se hizo cargo de la dirección de los corporativos que ya eran Mexicana y Aeroméxico. Antes, ambas empresas estuvieron al borde la quiebra en distintas ocasiones y los sobrecargos, a decir de ellos mismos, sentían el compromiso de cooperar para salvar sus fuentes de trabajo. Así, las administraciones contaban con dos elementos importantes: la fuerza suficiente para imponer las condiciones de la relación, con apoyo del Estado, y la cooperación de los trabajadores y su sindicato. Sus estrategias comerciales necesitaban de estas condiciones pero no podrían mantenerse por mucho tiempo sólo bajo la presión que tenían capacidad de ejercer.

Aeroméxico y Mexicana desde su privatización se dieron a la tarea de cambiar la imagen que tenían, los retrasos, cancelaciones de vuelos, mala calidad de sus servicios, etc, tenía que quedar atrás. Las estrategias comerciales se orientaron a cambiar esa imagen por una nueva que incluía el mejoramiento de los servicios y el ofrecimiento de lujo, comodidad y atención por trabajadores con una presencia impecable.

He reiterado que el trabajo de los sobrecargos esta altamente regulado por diversas disposiciones anotadas en los CCT's, RIT's, y manuales (los manuales de servicios abordó especifican con gran detalle tiempos y secuencias del servicio para cada tipo de avión y vuelo y en los de capacitación de primer ingreso se pone especial atención a la apariencia física y medidas de seguridad que es necesario observar siempre). La gran formalización transmite los objetivos de las empresas por lo que toca al servicio que deben prestar, si bien los sobrecargos han respondido favorablemente a las obligaciones que impone la formalización este no ha sido el único elemento regulador. Como dije antes, el aliento a la cooperación también se ha logrado por la propia conveniencia de los trabajadores, conservar sus empleos es muy importante por lo que representan sus ingresos pero también porque el propio trabajo es muy atractivo.

El cuidado de la nueva imagen de las aerolíneas depende mucho de la percepción de los clientes sobre lo que están recibiendo, dado que el precio de un viaje en avión no es bajo ni puede pagarlo cualquiera, los sectores de ingresos medianos y altos constituyen el núcleo de su mercado nacional y el pasaje extranjero, especialmente estadounidense, representa una fuente insustituible de divisas, ambos suelen ser exigentes; por ello es necesario garantizar que queden satisfechos. Esa es la premisa de las empresas y hacia ella dirigen sus estrategias.

Retomando lo anterior ¿podríamos pensar que hay una estrategia específica, clara y consciente de las empresas para ejercer el control del proceso de trabajo de los sobrecargos o existe contingencia supeditada a las exigencias que imponen los mercados? Tendríamos que pensarlo reflexionando los supuestos que han manejado las teorías del control pero también introduciendo otras miradas que auxilien en la explicación de elementos que no contemplaron aquellas.

Las empresas en este sector están obligadas a operar bajo una serie de restricciones que les imponen las propias condiciones físicas, deben ser muy seguras, y, además, ser competitivas por lo que es necesario aumentar la productividad y la calidad. La seguridad impone que tanto los fabricantes como las aerolíneas cuiden al menor detalle los componentes y el mantenimiento de los equipos. Para la operación de los vuelos esto se refleja en la necesidad de la formación de equipos especializados que se encargan de diseñar todas las actividades de quienes ejecutan las tareas desde los mecánicos pasando por los pilotos y los sobrecargos. De estos últimos la ejecución está también sometida a rutinas, secuencias y tiempos impuestos autoritariamente, ¿podríamos por esto considerar que la estrategia de control es taylor-fordista? No, los sobrecargos tienen calificaciones que se han mantenido durante muchos años y que no se perdieron aun cuando se privatizaron las empresas, se introdujo nueva tecnología y se modernizó la administración, lo que también desafía los supuestos de la descalificación de Braverman. Los sobrecargos forman un gremio en el que todos los miembros realizan las mismas actividades, es decir, no hay una división entre aquellos que realizan actividades centrales, con alta responsabilidad y con calificaciones diferenciadas respecto a otro sector de trabajadores periféricos, con poca calificación, poca responsabilidad y prescindibles por ello, además, no hay un gran número de categorías jerárquicas, solo hay un supervisor y hace las mismas tareas que los demás (el "control burocrático" de R. Edwards pierde su sentido). Las tareas se cumplen con gran responsabilidad teniendo en cuenta que los clientes queden satisfechos y así las funciones de supervisión se facilitan en tanto no es necesario vigilar todos los movimientos de estos trabajadores, esto difiere con mucho de los planteamientos de Friedman sobre la "autonomía responsable" y el "control directo".

Pero ¿hay autonomía? Si, en parte porque las tripulaciones aeronáuticas quedan aisladas durante los vuelos de la vigilancia administrativa que se ejerce en

otros procesos productivos; y en parte también porque para el buen cumplimiento en su trabajo dependen mucho de su propia iniciativa. Como lo mencionamos en apartados anteriores, si bien los manuales indican cómo deben ofrecerse los servicios no toman en cuenta las contingencias que se presentan: los sobrecargos deben lidiar diferentes tipos de vuelos, con tiempos limitados, diferentes tipos de pasaje y, en caso de emergencias menores o mayores deben poder controlar las situaciones. Para eso necesitan autonomía, habilidades sociales y carácter fuerte. Otra de las facetas en las que se manifiesta esta autonomía en la propia organización del trabajo y esta impone la especialización y el trabajo en equipo. La formación de estos equipos es facultad de las direcciones encargadas, es decir, ellas designan quienes volarán en qué aviones y en qué tipo de vuelo (largo, corto, nacional o internacional), pero no son equipos de larga duración, se constituyen durante el briefing y se consolidan desde el momento en que suben al avión, se reparten las actividades y efectúan el vuelo, llegando al destino final quedan desintegrados. De esta forma es difícil establecer relaciones competitivas sea individualistas para obtener mayores beneficios o de complicidad para armar "juegos de hacerla". Aquí podemos identificar una diferencia con el planteamiento de Burawoy respecto a los juegos pero también una correspondencia respecto al consenso, los equipos de trabajo al comprometerse y cumplir con su trabajo digamos que son funcionales con los objetivos empresariales y contribuyen para la obtención de la plusvalía. Pero el consenso no evita el conflicto ni lo diluye con el "individualismo competitivo".

¿Podemos decir que hay contingencia en los términos que maneja Hyman (1987)? Podríamos contestar que sí en ciertos aspectos. Las direcciones de las empresas después de la privatización eran muy inexpertas en los asuntos del sector, sabían que sus estrategias tenían que ser apoyadas por los trabajadores. En el caso de los pilotos lograron que suspendieran sus aumentos salariales durante el tiempo en que fueron socios de Aeroméxico y lograron imponer los términos de la

contratación colectiva en el caso de los sobrecargos, apoyados por el Estado. Pero las medidas de fuerza se agotan, y cuando el sindicato de sobrecargos comenzó a lanzar iniciativas en defensa de sus agremiados y de sus condiciones de trabajo, las direcciones tuvieron que adaptarse a la nueva situación. Aquí hubo contingencia. Pero así como los trabajadores aprendieron a oponerse a las iniciativas flexibilizadoras, también las direcciones aprendieron a enfrentar las negociaciones cotidianas y de los contratos colectivos.

No hubo contingencia si enfocamos los objetivos de las empresas respecto al rescate y cambio de la imagen de las empresas, después de la privatización los objetivos fueron claros. Si bien en los primeros años de las nuevas administraciones la formalización y la inducción de valores sobre el servicio funcionaron muy bien eso no era suficiente para mantenerlo, el sindicato enfrentó las iniciativas de las empresas y concientizó a sus agremiados de la necesidad de defender su carácter de trabajadores especializados en seguridad.

Las capacidades de los sujetos para la resistencia no se contemplan en las teorías sobre el proceso de trabajo, para ello hubo que pensarlo desde ángulos teóricos distintos, aquí fueron una buena ayuda los trabajos de Knights y Willmott y de Ashford y Humphrey. Los primeros autores plantean la necesidad de integrar al análisis los problemas del poder y la subjetividad (como quedaron expuestos antes). No obstante, al igual que los teóricos del proceso de trabajo no logran captar las formas en que los trabajadores pueden evadir y enfrentar las "estrategias de poder-conocimiento" que les plantea el capital, porque estas son formadoras de orientaciones subjetivas en los sujetos mismos que no pueden escapar de ellas porque constriñen su libertad a la participación en la auto-organización de la producción con un nivel de consciencia que solo les ayuda a darse cuenta de que están atados al poder, reproduciendo un círculo vicioso de poder-formación de subjetividad-libertad-poder inescapable. Thompson (1989) criticó este

planteamiento de Knights y Willmott quienes usan las aportaciones teóricas foucaultianas diciendo que estas sólo les permiten ver lo que la teoría ve, por ello se pierde la mitad de lo que está involucrado: la resistencia de los trabajadores.

El proceso de trabajo de los sobrecargos no puede ser visto sólo como la materialización de la formalización mediante la realización de los gestos productivos, incluye más que eso, es decir, el despliegue de habilidades personales (dramatúrgicas) y sociales. Si bien el trabajo de los sobrecargos es la parte final de un encadenamiento productivo complicado, tiene una importancia capital: son ellos quienes tratan directamente con los usuarios del servicio y deben de velar por seguridad de los pasajeros así como cuidar la imagen comercial que las empresas venden. Sus interacciones con los clientes involucran el "despliegue de las emociones apropiadas" de acuerdo a las reglas que impone el propio trabajo, pero este trabajo emocional no se puede controlar sólo con reglas, es necesario recurrir a un control de tipo cultural que mediante la introyección de valores ocupacionales u organizacionales logre al menos que esas emociones (reales o fingidas) lleguen al cliente.

El control cultural, para Ashford y Humprey, podría definirse como el "establecimiento de una cultura del servicio que facilite la identificación con el rol de servicio e internalice sus valores y normas" (p. 102). El control cultural es indirecto porque no se pueden establecer las normas para asegurar una relación emocional entre el trabajador y el cliente. Los sobrecargos al recibir a los pasajeros siempre lo hacen con sonrisas y expresiones amables que aparentan simpatía pero eso no forja un lazo emocional con el cliente. Su papel cambia cuando dan las indicaciones sobre la ubicación de las puertas de seguridad, las mascarillas de oxígeno, etc., en esta etapa muestran mucha seriedad y buscan constituir una figura de autoridad; cuando despiden al pasaje vuelven a mostrar amabilidad y sonrisas. El cumplimiento de reglas no implica necesariamente la relación

emocional, el trato puede llegar a ser amable pero formal, es decir, algunos sobrecargos si pueden llegar a identificarse fuertemente con su rol laboral y el despliegue de las reglas organizacionales gracias a la alta valoración que tienen de su empleo. Por una parte, eso les ayuda a evitar la *disonancia emotiva*, aparentar emociones que no se sienten, que podría hacerlos sentir falsos e hipócritas (p. 96) y, por otra parte, evitar la *auto-alienación*, el alejamiento de su propia identidad para asumir como propio el rol laboral. Pero también pueden experimentar una y otra cosa y no poder evitarlas.

El control cultural, fuera de las malas experiencias que puede llegar a provocar, se manifiesta más profundamente cuando logra internalizar valores que son propios de la organización. Mexicana y Aeroméxico se han empeñado en dar una fuerte valoración a la presentación física de los sobrecargos. Ya hemos mencionado lo que los CCT's, RIT's y manuales especifican respecto al arreglo personal, este tiene que ser muy cuidado durante el tiempo de servicio y hasta en otros periodos fuera del trabajo. Los sobrecargos que yo entrevisté no mostraron discrepancias con la imagen pulcra que las empresas les exigen y, como se vio antes, parece gustarles a grado tal, que aceptan transmitir esa imagen en otros espacios de su vida, lo que se facilita por el fuerte aprecio por su trabajo.

Adicionalmente, pero no de menor importancia, los valores y el atractivo del empleo hacen más fácil su integración a una identidad laboral, en palabras de los autores, "su percepción de pertenencia a una clasificación de grupo" (p. 98). Los sobrecargos en este sentido, dan fuertes muestras de autenticidad y de conformidad con su rol laboral, pero, también como una consecuencia de esto valoran su posición como trabajadores y la defienden frente a los mandos superiores en el trato cotidiano y también al nivel de las relaciones sindicato empresas. Aunque el trabajo se percibe muy positivamente, eso no se traduce en la aceptación pasiva de toda iniciativa empresarial, como lo ilustran los ejemplos de

las faldas cortas y la clasificación como trabajadores de servicio que las empresas se han empeñado tanto en imponer.

El control cultural, como hemos visto, ha pasado a formar parte de los activos de las empresas estudiadas en este caso pero, en tanto que se busca aplicarlo a sujetos conscientes y con capacidad de deliberación, no logra constituirse junto con otras técnicas para la dominación, en un obstáculo o barrera infranqueable para la resistencia.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilera, Mauricio.
Desregulación y su impacto en el sector aéreo, *Hélice*, marzo-abril, 1993.
- Alvesson, Mats.,
Consensus, Control and Critique: Three Paradigms of Work Organization Research, Avebury, Inglaterra, 1987.
- Arteaga, Virginia.,
"Desregulación en el transporte aéreo", Cuadernos de la ENEP-Aragón, diciembre de 1987
- Ashford E. Blake y Ronald H. Humprey
"Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", en *Academy of Management Review*, vol. 18, No. 1, 1993.
- Beck, Ulrich.
¿Qué es la globalización?. Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Barcelona, Paidós, 1998.
- Blyton, Paul, Morris Jonathan.
A Flexible Future?, Prospects for Employment and Organization, Berlín, Walter de Gruyter, 1991.
- Bonazzi, Giuseppe.
"Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", en *Revista del Trabajo*, primavera de 1993.
- Bonneau, Bertaud.
"El transporte aéreo mexicano cambia de rumbo", *Helice*, enero-febrero, 1989.
- Braverman, Harry.
Trabajo y capital monopolista, México, Nuestro Tiempo, 7a. ed, 1984.
- Burawoy, Michael.
Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism, The University of Chicago Press, 1979.(versión en español)
El consentimiento en la producción, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1989.
"Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes Under Advanced Capitalism", *American Sociological Review*, Vol. 48, octubre de 1983.
The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism, Verso, Londres, 1985.
- Calderrón, Gilberto.
"Las reformas del Estado mexicano a la luz de la globalización", *Gestión y estrategia*, número 9 departamento de administración, UAM, enero-junio, 1996.
- Castillo, Carlos A.
"Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión", en *Sociología del Trabajo*, No. 9, primavera de 1990.
-

- Coriat, Benjamin.
Pensar al revés, México, Siglo XXI, 1992.
El taller y el cronómetro, México, Siglo XXI, 1997
- Crémieux, Pierre-Yves.
 "The Effect of Deregulation on Employee Earnings: Pilots, Flight Attendants, and Mechanics, 1959-1992", *Industrial and Labor Relations Review*, 2, 1996.
- Dabat, A., y M.A. Rivera.
 "Las transformaciones de la economía mundial", en: Dabat. A. (Coord)., *México y la globalización*, México, UNAM-CRIM, 1994.
- De la Garza, Enrique.
 La flexibilidad del trabajo en América Latina, MIMEO.
 "Estado de desarrollo y nuevos patrones de relaciones laborales", en Dumbois, R y Ludger Pries., *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina*, México, Friedrich Ebert-Col. De Puebla, 1993.
- Doehringer, Peter y Michael Piore,
Internal Labour Markets an Manpower Análisis, Massachussets, D.C. Heath, 1971.
- Edwards, Richard.
Contested terrain, Londres, Heineman, 1979.
- Edwards, Paul K.
Conflict at Work, Basil Blackwell, Gran Bretaña, 1986.
- Elger, Tony y Smith, Chris
Global japanization, Routledge, 1994.
- Evers, H.D.
 "La globalización y las dimensiones sociales y culturales de la expansión", en *Revista Mexicana de Sociología*, Núm. 2, abril-junio de 1997.
- Finkel, Lucila.
La organización social del trabajo, Madrid, Pirámide, 1994.
- Flores, Homero.
 Ponencia al Foro sobre Flexibilidad del trabajo en México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM-Fundación Friedrich Ebert, febrero de 1988, publicada en *Helice*, septiembre-diciembre, 1988.
- Foucault, Michel.
Vigilar y castigar, Siglo XXI, México, 14a Ed., 1988.
- Friedman, Andrew.
 "Managerial Strategies, Activities, Techniques and Technology: Towards a Complex Theory of the Labour Process" en, Knights, David y Hugh Willmott., *Labour Process Theory*, Londres, MacMillan, 1990.
- Gil, Avishail.
 "Consecuencias de la evolución técnica para el personal de empresas ferroviarias y aéreas", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 105, 1, 1986.
 "La liberalización del transporte aéreo y sus consecuencias para los auxiliares de vuelo", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 109, 2, 1990.
-

- Hall, Peter.
"La estructuración de los puestos de trabajo y la organización del trabajo", en Castillo, J.J., *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1988
- Hirsch, J.
Globalización, capital y Estado, México, UAM-X, 1996.
- Humphrey, John.
"Los nuevos métodos de producción", en *Revista del Trabajo*, primavera de 1993.
- Husson, Michel
"Globalización, Estado y mundialización", en *Topodrilo*, No. 39, 1995.
- Hyman, Richard.
Relaciones industriales, Madrid, Blume, 1981.
"Strategy or Structure? Capital, Labour and Control", en *Work, Employment and Society*, Vol. 1, No. 1, 1987.
- Ianni, Octavio
Teorías de la globalización, (trad. Isabel Vericat), Siglo XXI, México, 1996.
- IATA.
"La deregulación en el campo de la aviación", síntesis de informe, Ginebra, mayo de 1984.
"Observación continua de la desreglamentación", *Informe de un grupo de expertos convocado por la IATA*, Ginebra, junio, 1985.
- ITF.
The Globalization of the Civil Aviation Industry, and its Impact on Aviation Workers. International Transport Workers Federation, 1992.
Cabin Crew: Safety Professionals, ITF (Civil Aviation Section), Londres, 1997.
- Kammerman, Sheila B. y Kahn, Alfred J (comp).
La privatización y el Estado benefactor. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- Kerr, Clark.
Labour Markets and Wage Determination, Berkeley/Los Angeles/Londres, University of California Press, 1977.
- Knights, David; Willmott, Hugh.
Op cit, 1990.
"Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relation", en: *Sociology*, Vol. 23, No. 4, noviembre de 1989
- Leborgne, Danièle; Lipietz, Alain.
"El posfordismo y su espacio", *Investigación económica*, 205, 1993.
- Lee, Eddy.
"Mundialización y empleo: ¿Se justifican los temores?", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol.115, Núm. 5, 1996.
- Little, Craig R.,
"The Labour Process Debate: A Theoretical Review", en Knights, D. y Hugh Willmott, *op cit*, 1990.
-

- Maldonado y Rubio.
Análisis comparativo de las condiciones de trabajo del piloto aviador de Compañía Mexicana de Aviación y Aeroméxico (1980-1994) Tesis de Licenciatura, UAM-I, 1997.
- McCarthy, Brian.
Ponencia presentada a la junta del Comité Laboral, Londres, 1988, citado en "Desreglamentación" traducción de Fernando Perfecto Cruz, *Helice*, 1989.
- Menzel, Ulrich
"Tras el fracaso de las grandes teorías ¿Qué será del tercer mundo?", en: *Gobernar el Globo. El Sur en busca del Norte. Nueva Sociedad*, No. 132 julio-agosto, 1994.
- Moreno, Judith y Muñoz, Claudia.
La Flexibilidad de las relaciones laborales y respuesta sindical; el caso de ASSA, Tesis de Licenciatura, UAM-I, 1996.
- Neffa, Julio C.
El proceso de trabajo y la economía de tiempo, Buenos Aires, Humanitas, s/f.
- November, Andras,
Nuevas tecnologías y transformaciones socioeconómicas, Madrid, IEPALA, 1990.
- Novo, Salvador.
La historia de la aviación en México, México, CMA, 1994.
- OIT., Informe,
Cambio estructural en la aviación civil: sus consecuencias para la gestión y el personal de las líneas aéreas, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1990.
- OIT.
Informe de la Reunión de Expertos sobre Aviación Civil, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1990.
- Palenzuela, Pablo
"Las culturas del trabajo: Una aproximación antropológica", en: *Sociología del Trabajo*, (Nueva época) No 24, Madrid, 1995.
- Pereira, Edvaldo.
Vientos liberales mueven cambios en México, *Hélice*, enero-febrero, 1990.
"Mexican Roller Coaster", en *Air Transport World*, junio de 1994.
- Radilla, Emilio.
Líneas Aéreas. Los problemas de la privatización, *Helice*, Septiembre-diciembre 1988.
- Ryke, Richard.
"European Air Transport Liberalization" en *Travel & Tourist Analyst*, núm 6, 1988.
- Rebollo, Ricardo.
"Crónica de una quiebra anunciada" , *Hélice*, marzo-abril, 1988.
- Ritner, George.
The McDonaldization of Society, California, Pine Forge Press, 1993.
-

- Rivera, Miguel Angel
El nuevo capitalismo mexicano, Era (Col. Problemas de México), México, 1992.
- Rogozinski, Jackes.
La privatización de empresas paraestatales, CFE, 1993.
- Ross, Robert y Kent Trachte.
Global Cities and Global Classes: The Peripheralization of Labor in New York City, paper presented at International Studies Association Meeting in Cincinnati, Ohio, marzo de 1982.
- Saldoval, Manuel.
 "Protección y promoción de la competencia en la aviación comercial", México, página-web de la SECOFI-CFC, 1999.
- Sauri, Gustavo.
 "Estancamiento privatizador", *El Financiero*, México, octubre 1995.
- Sklair, Leslie
Sociology of the Global System, The John Hopkins University Press, 1991.
- Starr, Paul.
 "El significado de privatización" en: Kamerman, Sheila B. y Kahn, Alfred J. (comp.) *La privatización y el Estado benefactor*, FCE, 1993.
- Sewell, Graham; Wilkinson, Barry.
 "Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just-in-time Labour Process", *Sociology*, Vol. 26, 2, 1992.
- Smith, Carlos.
 La desregulación en México deberá ser paulatina, *Hélice*, 1989.
- Smith, I. T.
 "The Pilots' Compensation Scheme: A Study in Arbitration, Interpretation and Causation" en *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, septiembre 1994.
- Steiger, Thomas L. y W. Form. "The Labor Process in Construction. Control Without Bureaucratic and Technological Means?", en: *Work and Occupations*, Vol. 18, No. 3, agosto de 1991.
- Storey, John.
 "The Means of Management Control", *Sociology*, vol. 19, 2, 1985.
 "The Means of Management Control: A Reply to Friedman", *Sociology*, vol. 23, 1, 1989.
- Thomson, Paul.
The Nature of Work: An introduction to debates on the labour process, Macmillan, Londres, 1983.
 "Crawling from the Wreckage: The Labor Process and the Politics of Production", en Knights, D. y Hugh Willmott., *op cit*, 1990.
- Vallas, Steven P.
Power in the Workplace: The Politics of Production at AT&T, State University of New York Press, USA, 1993.
-

Vázquez, Cesar.

"La aviación comercial, una reconversión en puerta", *El Cotidiano*, No. 21, enero-febrero, Universidad Autónoma Metropolitana, 1992.

La aviación: una reconversión en los aires, *El cotidiano*, No. 46, marzo-abril de 1992.

Williams, Claire.

"Domestic Flight Attendants in Australia: A Quasi Occupational Community?", *Journal of Industrial Relations*, No. 28, 1986.

Periodicos:

El financiero, 11 de diciembre de 1996.

Fuerte y Claro, gaceta de Mexicana, órgano de comunicación interna de Mexicana de Aviación año 1, número 2, agosto 1996.

Documentos:

Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Mexicana de Aviación y la ASSA, noviembre 1988.

Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Mexicana de Aviación y la ASSA, noviembre de 1990.

Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Mexicana de Aviación y la ASSA, noviembre de 1994.

Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aerovías de México y la ASSA, junio de 1992.

Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aerovías de México y la ASSA, junio de 1994.

Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aerovías de México y la ASSA, junio de 1996.

Documento financiero de las casas de Bolsa Invermexico y de Bancomer, que detalla la oferta pública de la compra de acciones de Aeromexico y Mexicana, la construcción de CINTRA y que contiene breves semblanzas de ambas empresas.

Curso Inicial Nuevo Ingreso Sobrecargos Aeromexico, **Servicios a Bordo**, 1996.

Curso Inicial Nuevo Ingreso Sobrecargos Aeromexico, **Presentación Personal**, 1996.

Curso Inicial Nuevo Ingreso Sobrecargos Aeromexico. **Reglamentación Aérea**, 1996.

Curso Inicial Nuevo Ingreso Sobrecargos Aeromexico, **Requerimientos técnicos**, 1996.

Curso Inicial Nuevo Ingreso Sobrecargos Aeromexico, **Manejo de Artículos Peligrosos**, 1996.

Universidad de Aerovías, Curso de relaciones Humanas y orientación al servicio, 1996.

Universidad de Aerovías, Curso de cultura integral para sobrecargos, S/F.

In-Flight Service Handbook, Delta Air Lines, 1997.

ASPA, Memorias a través de Hélice, Documento de celebración de los 25 años de ASPA, 1983.

SCT, La aviación mexicana en cifras, 1989-1995.

SCT, El transporte Aéreo de pasajeros y carga 1989-1990.

ASSA, Boletín informativo no. 1, febrero 1996

ASSA, Boletín informativo no. 2, marzo 1996.

INEGI, XII Censo de Transportes y Comunicaciones, 1994.

NAFINSA, La Economía Mexicana en Cifras, 1995.

Revistas:

Air Transport World, The Search for new capital, Fortress Europe Securitization, diciembre, 1992.

Air Transport World, agosto, 1993.

Air Transport World, octubre, 1993.

The Economist, junio, 1993.

Air Transport World, enero, 1994.

IATA Review, octubre-noviembre-diciembre, 1994.

Air Transport World, julio, 1996.

The OECD, febrero-marzo, 1993.

The Aviation Week, junio, 1995.

Logistic Spectrum, invierno, 1995.

Revue Aerospatiale, mayo, 1993.

Anexo



Resumen de actividades.

La elaboración de este resumen está basado en dos entrevistas con una ex-dirigente de ASSA, entrevistas con sobrecargos de Aeroméxico y Mexicana y en una revisión de CCT's y del Reglamento Interior de Trabajo para sobrecargos de Aerovías de México, incluidos en un mismo documento firmado con el sindicato. Corresponde únicamente al conjunto de actividades desarrolladas desde su llegada al aeropuerto hasta que lo abandonan para tomar sus descansos.

Definición del puesto. El sobrecargo es miembro integrante de la tripulación de los aviones, cuyas funciones principales son: proporcionar la seguridad necesaria a los pasajeros, un excelente servicio y auxiliar al comandante en casos de emergencia a bordo (Art. 4 del RIT). Estos son los aspectos más generales que inscriben la responsabilidad del sobrecargo en el proceso de trabajo, las actividades menudas se especifican más abajo.

Los días y horas que los sobrecargos estarán de servicio se notificarán por medio de un rol mensual y una secuencia asignados por la empresa al menos con 72 horas de anticipación a su vigencia o inicio.

Los sobrecargos realizan una serie de tareas divididas en tres etapas:

- actividades de pre-vuelo
- actividades de vuelo
- actividades pos-vuelo

Actividades de prevuelo

El inicio lo marca la presentación del sobrecargo con una hora de anticipación en el aeropuerto.

- Lo primero que deben hacer a su llegada es firmar la hoja de registro de servicios (no puede dejar de llenarse o de lo contrario se le considerará ausente, art. 21 RIT); en caso de tener que estar de reserva deberá permanecer en el lugar que le señale la empresa (Art. 19 RIT). La reserva es un lapso de tiempo en el que cada sobrecargo debe estar preparado para salir en cualquier vuelo en el que hagan falta sus servicios por diversas circunstancias, pero principalmente por ausencias de otros sobrecargos. Otra forma de disponibilidad es, valga la redundancia, disponible en domicilio en la que el sobrecargo debe ser avisado por teléfono (si no tiene teléfono en casa deberá reportarse cada hora al área
-

correspondiente) de que debe cubrir un servicio y tendrá una hora y quince minutos para presentarse en el aeropuerto (art. 25 RIT).

- Su primera actividad en el aeropuerto es pasar a estampar su firma de asistencia y checar su llegada en el área de firmas.
- Deben pasar a cobrar los viáticos que requerirán para gastos de comidas (los montos varían de acuerdo al lugar a donde vayan: ciudades de alto costo, algunos destinos de playa especificados, ciudades fronterizas, ciudades estadounidenses y europeas) pues en la mayor parte de los vuelos realizados deben permanecer por un tiempo en otras bases descansando (después de cada vuelo deben descansar un número de horas previamente especificado) y/o en pernocta (durmiendo al menos por una noche en el lugar de llegada).
- Enseguida tienen que buscar la sala donde tendrán el briefing¹ con el resto de la tripulación, en esta reunión se especifica el número de sobrecargos según el tipo de vuelo, se les asignan las posiciones y como rutina se les revisan los documentos de viaje: pasaportes, visas, licencias, manuales de operación; en caso de no alcanzar el número requerido de sobrecargos para realizar el vuelo la recomendación es que se asegure que el servicio se cubra a razón de un sobrecargo por cada 50 pasajeros (cláusula 34 CCT).²
- Cuando sea el caso deben presentarse a migración para la revisión de rutina.
- Dentro del avión también a veces se someten a una revisión también rutinaria de sus documentos por parte de las autoridades aeronáuticas mexicanas o extranjeras. Fuera (en los tiempos y lugares especificados) y dentro del avión estarán bajo las ordenes de sus superiores jerárquicos: el sobrecargo ejecutivo y éste a su vez tiene como superior al piloto comandante (en tierra todo el tiempo, en tierra en escala o pernocta y en vuelo, art. 29 RIT)

Dentro del avión y antes del despegue las actividades son las siguientes:

¹ El briefing es una reunión corta de información en la que el comandante del avión en el que efectuarán el vuelo da pormenores sobre: condiciones de clima, destinos y escalas, procedimientos y equipos de emergencia y se responden preguntas sobre ocupación y número de tripulantes.

² Es de la mayor importancia resaltar una característica de las tripulaciones de sobrecargos: a cada sobrecargo mensualmente se le entrega una hoja en la que registra la oficina de Control de Tripulaciones los vuelos y horarios que tendrá que cubrir durante un mes y sus respectivos descansos, pernoctas y reservas (estas no siempre son asignadas). Cada uno de los sobrecargos sabe con quien tendrá que integrar equipo sólo hasta que llegan al briefing y sólo en caso de sobrecargos con experiencia se llegan a encontrar bien sea con amigos o con personas por las que sienten antipatía, pero es muy raro que dos o más sobrecargos coincidan en los mismos vuelos dos veces o más seguidas.

- Deben revisar los instrumentos de seguridad: mascarillas, extinguidores, megáfonos, botiquín y cinturones de seguridad.
- Deben revisar las salidas de emergencia cuidando que se encuentren en buen estado, checar que estén bien cerradas y nada las obstruya.
- Deben revisar la limpieza del avión, de los utensilios que se usan para ofrecer alimentos a los pasajeros y de los baños.
- Deben revisar comisariato: alimentos y bebidas que se van a ofrecer deben estar surtidos en cantidad suficiente.

Una vez que los pasajeros empezaron a abordar el avión:

- El sobrecargo supervisor principalmente les debe dar un saludo de bienvenida a cada uno (sonriendo todo el tiempo).
- Deben conducirlos a sus asientos cuidando que los niños y personas de edad avanzada no les halla sido asignado un asiento en las salidas de emergencia (en caso de emergencia se requiere la ayuda de una persona fuerte para ayudar a su apertura).
- El sobrecargo debe proporcionar indicaciones al pasajero que ocupará el asiento de la salida de emergencia antes de emprender el vuelo.

Cuando los pasajeros ya están ubicados en sus asientos:

- El sobrecargo ofrece periódicos en las mañanas y en muchos casos dulces, galletas o cacahuates y después, ya próximos al despegue, los anuncios e instrucciones de seguridad que incluyen indicar la forma correcta de uso de las mascarillas de oxígeno, ubicación de las salidas de emergencia, ubicación de los baños, tiempo aproximado de vuelo y una última revisión para checar que todos usan los cinturones de seguridad y las mesitas de servicio están aseguradas, todo esto antes del despegue se hace en unos cuantos minutos.
- Al aviso de despegue que hace el comandante deben tomar los asientos respectivos.

Actividades de vuelo

En esta etapa es cuando la presencia del sobrecargo como elemento de seguridad se resalta pues se convierte también en una referencia psicológica(?) dado que su aplomo puede proporcionar seguridad a pasajeros primerizos o nerviosos, que no

son pocos, además de que su intervención es crucial en casos de emergencia médica cuando algún pasajero sufre un percance súbito producto del nerviosismo o de padecimientos de salud, la capacitación de estos trabajadores incluye preparación para ofrecer los primeros auxilios. También es la etapa del proceso de trabajo más intensa pues a la vigilancia del interior de la cabina se suman el ofrecimiento de alimentos y bebidas y la revisión de puntos exteriores de la aeronave (por ejemplo, checar y en su caso dar aviso del posible congelamiento de las alas). Los sobrecargos tienen que cumplir con una serie de prohibiciones durante sus tareas: no ingerir bebidas alcohólicas durante el vuelo ni dentro de las 24 horas antes del inicio del mismo; no usar drogas o narcóticos, salvo lo dispuesto en los documentos; no dormir durante en vuelo, excepto en los casos que lo amerite deberá hacerlo en el asiento asignado y manteniendo una postura correcta; no pueden desobedecer las órdenes de sus superiores; no pueden entablar discusiones durante el servicio entre los propios sobrecargos ni con el personal de tierra ni con el resto de la tripulación, sobre todo en voz alta y delante del pasaje; no pueden leer excepto lo relativo a sus labores, en vuelos transoceánicos podrán leer durante su descanso; no pueden tener familiaridad o actitudes *impropias* entre los mismos sobrecargos o con otras personas en el vuelo ni tampoco mientras se esté portando el uniforme; no pueden utilizar los asientos destinados a los pasajeros, excepto cuando viajen como pasajeros, en comisión o servicio y, por último, no pueden actuar dentro de su trabajo de tal manera que sus actos puedan perjudicar sus servicios, las buenas relaciones de la empresa o el prestigio de la misma (art. 31 del RIT).

Las actividades en vuelo incluyen (específico cada actividad y aquellas susceptibles de repetición cosa frecuente en vuelos de más de una hora):

- Después del despegue deben esperar a que los anuncios de "no fumar" se apaguen y que el avión se nivele. Cuando el comandante lo indique mediante una señal sonora, los sobrecargos tienen que empezar a organizar todo lo necesario para ofrecer los servicios de bebidas y comidas. Ya dijimos que hay distintas posiciones en el avión y que cada una es responsabilidad de un sobrecargo, no obstante, nadie trabaja por separado sino en equipo. Las indicaciones respecto al ofrecimiento de comidas y bebidas son que siempre deben servirse según las secuencias especificadas en los manuales de procedimiento. En vuelos cortos los sobrecargos sirven sólo bebidas, a veces es necesario servir a algunos pasajeros doble vez; en vuelos largos se incluyen comidas (según la hora desayunos, comidas o cenas) y bebidas, en algunos casos hasta en dos ocasiones tratándose de comida y, en el caso de las bebidas, muchos pasajeros exigen se les sirvan bebidas o más.
 - Cuando se ha terminado de ofrecer el servicio recogen todos los utensilios dados a los pasajeros, vacían y/o acomodan las cosas que se quedan en los carritos, los meten en su lugar, recogen la basura e instan a los pasajeros, en los
-

casos en que es necesario, como los vuelos cortos, a que se ajusten los cinturones de seguridad; en los vuelos más largos siempre hay pasajeros que piden se les sirvan más bebidas que se dan según su disponibilidad.

- Antes del aterrizaje el piloto da una serie de avisos verbales y sonoros: primero indica que se empezará el descenso y el tiempo aproximado antes del aterrizaje y después por señales codificadas las aproximaciones a la pista. Los sobrecargos primero deben asegurarse de que los pasajeros ya no tienen consigo vasos, platos y otros utensilios, se les pide que se abrochen su cinturón y se preparen para los descensos y aterrizaje, se tiene que checar que todos los pasajeros tengan puesto correctamente el cinturón y que sus mesitas de servicio están aseguradas y en su sitio. Después de asegurarse que todo está en orden cada sobrecargo debe tomar su asiento en la posición asignada y esperar el aterrizaje.

Actividades posvuelo

- El sobrecargo da el anuncio de bienvenida al lugar de destino, sugiere que los pasajeros permanezcan en su lugar hasta que el avión se haya detenido.
 - En caso de que sea una escala tienen que hacer nuevamente la revisión de las salidas de emergencia. En las bitácoras el sobrecargo ejecutivo tiene que anotar lo observado durante el vuelo: como fallas técnicas, anomalías de cualquier tipo, etc.
 - Al llegar al aeropuerto debe registrar su hora de llegada y confirmar su rol. Si el vuelo es de pernocta a la llegada a la estación deben esperar a que baje el comandante del vuelo para dirigirse todos juntos a cubrir los trámites de llegada. Después recibirán del jefe de aeropuerto las instrucciones referentes a transportación, alojamiento, información general, etc.
 - Los sobrecargos no pueden abandonar el hotel, si lo hacen deben dejar datos suficientes para poder localizarlos. Está prohibido ausentarse de la ciudad donde se pernocta.
 - Después del vuelo de pernocta o de regreso a la base, los sobrecargos deben esperar a que baje el comandante del vuelo para dirigirse todos a registrar sus
-

llegadas en Control de Tripulaciones, en ese momento queda desintegrada la tripulación (art. 30, fracc. IX del RIT).