



**Tipo de documento: Tesis de Doctorado**

**Título del documento: De asociación a sindicato: la configuración identitaria de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA) en la post - desregulación de la industria aerocomercial (1983-2008)**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Camila Luna**

**Melina Piglia, dir.**

**Cecilia Senén González, co-dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2024**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)





**Lic. Camila Luna**

De asociación a sindicato.

La configuración identitaria de la Asociación de Pilotos de Líneas  
Aéreas (APLA) en la post - desregulación de la industria  
aerocomercial (1983-2008)

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

DIRECTORA: DRA. MELINA PIGLIA

CO-DIRECTORA: DRA. CECILIA SENÉN GONZÁLEZ

*Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2023*



# Resumen

La presente tesis tiene por objetivo general describir e interpretar la (re)configuración de la identidad de los sindicatos de trabajadores profesionales de vuelo, a partir del caso de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA) en la post-desregulación de la industria aerocomercial (1983 – 2008). Para ello, la comprensión de tal identidad procura inscribirse dentro de los estudios teóricos sobre el sindicalismo profesional y sus transformaciones entre las últimas décadas del siglo XX y comienzos del siglo XXI. Al mismo tiempo, el análisis propone dilucidar los cambios y continuidades atravesados por las dimensiones simbólica, política e institucional de la identidad de la organización de pilotos y reconstruir los marcos que orientaron su acción colectiva tras las reformas estructurales implementadas en la industria. A modo de hipótesis, se sostiene que, en el período bajo estudio durante el cual se llevó a cabo la privatización y extranjerización de la línea aérea de bandera argentina, se produjo un cuestionamiento a la dimensión simbólica de la identidad de los pilotos, tal como se había constituido desde sus orígenes. Como respuesta a dicho desafío, el sindicato exacerbó la dimensión política de su identidad, asociada a la defensa de la soberanía nacional, como marco interpretativo de su acción colectiva. Esto repercutió en una metamorfosis de la dimensión institucional: se pasó de jerarquizar la organización gremial como una asociación de profesionales a concebir tal organización como un sindicato representante de trabajadores.

# Summary

The general objective of the present Thesis is to describe and read into the (re)configuration of the identity of airline unions (professional flight workers), in the case of the Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA) after the deregulation of the airline industry (1983 – 2008). To accomplish this task the comprehension of the union's identity is registered within the theoretical studies on professional unionism and its transformations between the last decades of the 20th century and the beginning of the 21st. At the same time, it intends to elucidate the changes and continuities in the labor's identity and to reconstruct the frameworks that guided the outlined positions and the collective action implemented by the aeronautical unions to face the structural reforms in the industry. As a hypothesis it is argued that, in the period under study during which the privatization and foreignization of the Argentinean national carrier took place, the symbolic dimension of the pilots' association identity was questioned. To reply to these changes, the pilots' union exacerbated the political dimension of its identity, associated with the defense of national sovereignty, as the framework for collective action. That situation had repercussions on the institutional dimension of identity: a new perception of themselves as labor union replaced their conception as a hierarchical professionals' association.

# Agradecimientos

Agradecer a quienes contribuyeron al desarrollo y la conclusión de un proceso como la producción de una tesis no es tarea fácil. La reconstrucción de estos últimos seis años para reconocer a las personas que participaron durante esta etapa se nutre de experiencias, emociones e imágenes que no pueden ser soslayadas de la forma que adoptó la versión final de este trabajo, como resultado concreto y material de una trayectoria formativa. Fueron seis años de múltiples viajes a exponer avances parciales y de incontables charlas e intercambios con colegas que sumaron a dichos avances. Un período que incluyó dos meses de una enriquecedora estancia de investigación en París, la cual amplió mi perspectiva profesional y permitió mi crecimiento personal. Incontables llantos nocturnos cuando el proceso de investigación se estancaba. Necesarios mates catárticos que ayudaban a seguir avanzando. La satisfacción interna cuando los argumentos parecían confluir y cobrar coherencia. Crisis vitales. Logros. Encuentros. Desencuentros.

Agradezco principalmente a aquellas personas que dieron su aporte para lograr el resultado final. A quienes de alguna forma u otra me facilitaron materiales, fuentes y referencias bibliográficas que permitieron darle forma a esta tesis. A los trabajadores de vuelo que prestaron su voz y su experiencia, incluso muchas veces su hogar y sus recuerdos personales, para brindar su mirada, la de los verdaderos protagonistas de esta investigación. Agradezco la excelente predisposición que tuvieron y espero que la pasión que muestran por su actividad y por Aerolíneas Argentinas se vea reflejada en la mía por reconstruir parte de su historia.

Principalmente, agradezco a mis directores de beca y de doctorado por el apoyo para mi crecimiento profesional. A mi directora, Melina Piglia, cuya agudeza académica y, sobre todo, su calidez humana la convierten en la mejor guía que pude haber tenido durante este proceso. A mi codirector de beca, Lucas Martín, quien potenció mis escritos con su lectura, tan rigurosa y atenta como generosa. A mi codirectora de doctorado, Cecilia Senén González, siempre dispuesta a brindar su ayuda y palabras de aliento.

En lo personal, les agradezco a mis padres, Ana y Alejandro, por haber fomentado mi curiosidad y respondido con amor y paciencia mis primeras preguntas-problema. A mis hermanos, Tato y Feli, que fueron grandes compañeros de mis comienzos investigando el mundo. A la familia que se elige, mis amigos Ale, Juan, Ro y Vicky, quienes me sostuvieron en los momentos difíciles y siempre me respondieron que sí cuando les pregunté si creían que alguna vez

terminaría la tesis. Por último, pero no menos importante, a mi perrita Leia, compañera incondicional de largas noches de estudio, que llenó de amor el proceso de escritura.

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| Resumen .....   | 3         |
| Summary .....   | 4         |
| Agradecimientos.....  | 5         |
| Índice .....  | 7         |
| Lista de ilustraciones .....  | 10        |
| Lista de siglas .....   | 11        |
| Introducción .....  | 13        |
| 1. Trabajadores del aire: “somos profesionales de esto” .....   | 13        |
| 2. Aspectos teóricos y metodológicos: ¿cómo, por qué y para qué? .....  | 15        |
| 2. 1 <i>Perspectiva teórica y definiciones conceptuales</i> .....   | 20        |
| 3. Estructura de la tesis .....   | 25        |
| <b>Capítulo I. Reconfiguraciones de las identidades laborales ante la implementación de reformas estructurales en el último cuarto del siglo XX .....</b>       | <b>29</b> |
| <b>I. 1 Introducción.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>I. 2 El mundo laboral ante las reformas: identidades en convulsión .....</b>   | <b>31</b> |
| I. 2. 1 <i>Las identidades laborales en el paso a la sociedad “no industrial”</i> .....   | 35        |
| I. 2. 2 <i>La acción colectiva: el conflicto laboral como proceso de construcción y reconfiguración identitaria</i> .....                                       | 38        |
| <b>I. 3 El sindicalismo profesional: transformaciones a partir de las reformas estructurales .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>I. 4 Reflexiones finales.....</b>  | <b>48</b> |
| <b>Capítulo II. La conformación del sindicalismo aeronáutico argentino (1950-1983).....</b>   | <b>50</b> |
| <b>II. 1 Introducción .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>II. 2 La industria aeronáutica en sus orígenes: el mundo del cielo como externalidad nacional .....</b>  | <b>53</b> |
| II. 2. 1 <i>Aerolíneas Argentinas y el sentido nacional de la aviación.....</i>   | 57        |
| <b>II. 3 El origen de la familia aeronáutica: “tenemos el mismo ADN” .....</b>  | <b>65</b> |
| II. 3. 1 <i>El espíritu de cohesión, el status y el vínculo con Aerolíneas Argentinas: “Es como que te pica un bichito y sos para siempre”</i> .....            | 68        |
| <b>II. 4 Sindicatos de trabajadores de vuelo: ¿sangre azul? .....</b>   | <b>76</b> |
| II. 4. 1 <i>“Lo laboral por un lado y lo profesional por otro”: la concepción de la organización gremial de los trabajadores de vuelo en sus orígenes</i> ..... | 82        |
| <b>II. 5 Reflexiones finales .....</b>  | <b>85</b> |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capítulo III. “Una cosa de dignidad”. De la Gran Huelga a la “solución privatista nacional” (1983-1989)</b> .....                                    | 88  |
| <b>III. 1 Introducción</b> .....  | 88  |
| <b>III. 2 Los prolegómenos de “la Gran Huelga”: el período de la alta conflictividad en Aerolíneas Argentinas</b> .....                                 | 91  |
| <i>III. 2. 1 Crisis salarial, pluriempleo y estrés laboral. Pilotos del mundo, ¡uníos!</i> .....  | 95  |
| <i>III. 2. 2 De saberes y jerarquías: políticos vs. aeronáuticos</i> .....  | 101 |
| <b>III. 3 La Gran Huelga: “ya era una cosa de dignidad, ¿cuánto vale mi <i>laburo</i>?”</b> .....   | 106 |
| <i>III. 3. 1 Marcos en disputa: la identidad aeronáutica y la mirada de los otros</i> .....   | 109 |
| <i>III. 3. 2 De recursos y solidaridades: “si usted piensa que la seguridad es cara, pruebe con un accidente”</i> .....                                 | 115 |
| <b>III. 4 Lo que la “Gran Huelga” se llevó (y dejó): entre la restructuración de Aerolíneas y la “solución privatista nacional”</b> .....               | 125 |
| <i>III. 4. 1 Hacia la aerolínea eficiente</i> .....   | 128 |
| <i>III. 4. 2 El proyecto Terragno y la gestación de la solución privatista nacional</i> .....   | 132 |
| <b>III. 5 Reflexiones Finales</b> .....   | 140 |
| <b>Capítulo IV. Identidad en jaque. La etapa privada de Aerolíneas Argentinas: de la aceptación al “vaciamiento” (1989-1999)</b> .....                  | 143 |
| <b>IV. 1 Introducción</b> .....   | 143 |
| <b>IV. 2 De la soberanía nacional a los cielos abiertos: transformaciones en la industria aérea</b> .....   | 147 |
| <i>IV. 2. 1 La desregulación aérea y su impacto en América Latina</i> .....   | 150 |
| <b>IV. 3 El posicionamiento de APLA frente a la privatización de Aerolíneas Argentinas (1989 – 1991)</b> .....  | 155 |
| <i>IV. 3. 1 La aceptación de la venta de la línea aérea de bandera</i> .....  | 159 |
| <i>IV. 3. 2 El resquebrajamiento del apoyo: el triunfo de Iberia</i> .....  | 164 |
| <b>IV. 4 APLA y Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima (1992-1993)</b> .....  | 170 |
| <b>IV. 5 La <i>otredad</i> en la línea aérea de bandera (1994-1999)</b> .....   | 174 |
| <i>IV. 5. 1 Transformaciones sindicales a partir de la privatización: desafío al espíritu de cohesión</i> .....   | 175 |
| <i>IV. 5. 2 La denuncia de “vaciamiento”: ¿Qué se quitó a Aerolíneas?</i> .....   | 178 |
| <b>IV. 6 Reflexiones Finales</b> .....  | 181 |
| <b>Capítulo V. La crisis de la aerolínea privatizada. Nuevos repertorios de acción y la conformación del “Todos Somos Aerolíneas” (1999-2002)</b> ..... | 183 |
| <b>V. 1 Introducción</b> .....  | 183 |
| <b>V. 2 Crisis de la aerolínea privatizada: entre los cielos abiertos y los cielos españoles</b> .  | 186 |
| <i>V. II. 1 La agonía de Aerolíneas: los trabajadores y el derrotero de la crisis de 2001</i> .....   | 191 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>V. 3 La ampliación de la solidaridad laboral: “tantas banderas y no está jugando la selección”</b> .....   | 194 |
| <i>V. 3. 1 “Todos somos Aerolíneas”</i> .....   | 197 |
| <b>V. 4 Transformaciones en la dimensión institucional de APLA: del quiebre interno a los nuevos repertorios para la acción</b> .....                               | 208 |
| <b>V. 5 Reflexiones finales</b> .....   | 216 |
| <b>Capítulo VI. De asociación a sindicato. El camino a la reestatización de Aerolíneas Argentinas y el corolario de la transformación gremial (2003-2008)</b> ..... | 219 |
| <b>VI. 1 Introducción</b> .....   | 219 |
| <b>VI. 2 La consolidación de los cielos abiertos en la industria aérea: el advenimiento de las <i>low cost</i> y el mercado laboral aeronáutico</b> .....           | 222 |
| <b>VI. 3 Hacia la reestatización de Aerolíneas Argentinas</b> .....   | 228 |
| <i>VI. 3. 1 El posicionamiento de APLA en la antesala la reestatización</i> .....   | 233 |
| <b>VI. 4 De colegio profesional a sindicato: nuevos elementos en la autocomprensión de los pilotos</b> .....  | 237 |
| <i>VI. 4.1 Reconstrucción de la historia en común: “el orgullo de pertenecer”</i> .....   | 239 |
| <i>VI. 4.2 El cambio institucional: ¿qué pasó con los langostinos de la paella?</i> .....   | 246 |
| <b>VI. 5 Reflexiones Finales</b> .....  | 251 |
| <b>Conclusiones</b> .....   | 254 |
| <b>Referencias bibliográficas</b> .....   | 259 |
| <b>Anexo</b> .....  | 278 |

# Lista de ilustraciones

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1. Símbolo de la Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948).....                           | 58  |
| Ilustración 2. Slogan de Aerolíneas Argentinas en 1957. "SU compañía" .....                            | 64  |
| Ilustración 3. Huelga por aumento salarial de pilotos de United Airlines (mayo 1985).....              | 96  |
| Ilustración 4. Humor sobre salarios de pilotos de Aerolíneas y Austral .....                           | 99  |
| Ilustración 5. Publicación de Aerolíneas Argentinas durante el conflicto de pilotos (julio 1986) ..... | 111 |
| Ilustración 6. Salarios de los pilotos de Aerolíneas Argentinas (julio 1986).....                      | 112 |
| Ilustración 7. Humor sobre los dirigentes de Aerolíneas en el conflicto (julio 1986).....              | 121 |
| Ilustración 8. Humor sobre la percepción social del piloto (1987) .....                                | 129 |
| Ilustración 9. Campaña publicitaria de Iberia en la década de 1980.....                                | 167 |
| Ilustración 10. Logo “Todos Somos Aerolíneas” en el año 2001 .....                                     | 200 |
| Ilustración 11. Toma de la pista de Aeroparque por parte de APLA (junio de 2001).....                  | 211 |
| Ilustración 12. Asamblea de APLA y APTA durante la huelga de noviembre-diciembre de 2005 .....         | 249 |

## Lista de siglas

|         |   |
|---------|---|
| AAA     | Asociación Argentina de Aeronavegantes                                  |
| AFL-CIO | American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations       |
| ALALC   | Asociación Latinoamericana de Libre Comercio                            |
| ALCA    | Área de Libre Comercio de las Américas                                  |
| ALFA    | Aviación del Litoral Fluvial Argentino                                  |
| ALPA    | Air Line Pilots' Association  |
| APA     | Asociación del Personal Aeronáutico                                     |
| APLA    | Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas                                  |
| APTA    | Asociación del Personal Técnico Aeronáutico                             |
| ARSA    | Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima                                  |
| ARSE    | Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado                               |
| ATE     | Asociación Trabajadores del Estado                                      |
| ATVLA   | Asociación de Técnicos de Vuelo de Líneas Aéreas                        |
| AU      | Austral Líneas Aéreas   |
| AySA    | Agua y Saneamientos Argentinos  |
| CABA    | Ciudad Autónoma de Buenos Aires   |
| CCT     | Convenio Colectivo de Trabajo   |
| CEE     | Comunidad Económica Europea   |
| CEPAL   | Comisión Económica para América Latina                                  |
| CGT     | Confederación General de Trabajadores                                   |
| CIADI   | Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones  |
| CLAC    | Comisión Latinoamericana de Aviación Civil                              |
| CTA     | Central de Trabajadores Argentinos                                      |
| CTERA   | Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina |
| ELMA    | Empresa Líneas Marítimas Argentinas                                     |
| ENTel   | Empresa Nacional de Telecomunicaciones                                  |
| FAMA    | Flota Aérea Mercante Argentina  |
| FIP     | Frente de Izquierda Popular   |
| IATA    | International Air Transport Association                                 |
| ICAN    | International Commission of Air Lien Regulation                         |
| ICAO    | International Civil Aviation Organization                               |
| IDE     | Industrialización Dirigida por el Estado                                |
| IFALPA  | International Federation of Air Line Pilots' Associations               |
| INI     | Instituto Nacional de la Industria                                      |
| ISI     | Industrialización por Sustitución de Importaciones                      |
| ITF     | International Transport Federation                                      |
| LAB     | Líneas Aéreas Bolivianas  |
| LADE    | Líneas Aéreas del Estado  |
| LADECO  | Línea Aérea del Cobre   |

|        |  |
|--------|--|
| LADESA | Líneas Aéreas del Este Sociedad Anónima  |
| LAER   | Línea Aérea de Entre Ríos  |
| MAS    | Movimiento al Socialismo   |
| MTA    | Movimiento de Trabajadores Argentinos  |
| NAFTA  | North American Free Trade Agreement  |
| OACI   | Organización de Aviación Civil Internacional   |
| OIP    | Organización Iberoamericana de Pilotos   |
| OIT    | Organización Internacional del Trabajo   |
| ONU    | Organización de las Naciones Unidas  |
| OPTAR  | Operador Turístico Argentino   |
| PC     | Partido Comunista  |
| PO     | Partido Obrero   |
| PPP    | Programa de Propiedad Participada  |
| PRO    | Propuesta Republicana  |
| SAS    | Scandinavian Airways   |
| SEGBA  | Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires   |
| SEPI   | Sociedad Estatal de Participaciones Industriales                                       |
| SEPLA  | Sindicato Español de Pilotos de Líneas Aéreas  |
| SOMISA | Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina   |
| SUPE   | Sindicatos Unidos Petroleros del Estado  |
| TLCAN  | Tratado de Libre Comercio para América del Norte                                       |
| UALA   | Unión de Aviadores de Líneas Aéreas  |
| UCEDE  | Unión de Centro Democrático  |
| UCR    | Unión Cívica Radical   |
| UE     | Unión Europea  |
| UOCRA  | Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina                              |
| UOM    | Unión de Obreros Metalúrgicos  |
| UPSA   | Unión del Personal Superior Aerocomercial  |
| URSS   | Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas   |
| UTA    | Unión Tranviarios Automotor  |
| UTHGRA | Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina |
| VASP   | Viacao Aérea San Pablo   |
| YPF    | Yacimientos Petrolíferos Fiscales  |
| ZONDA  | Zonas Oeste y Norte de Aerolíneas Argentinas   |

# Introducción

## 1. Trabajadores del aire: “somos profesionales de esto”<sup>1</sup>

En mayo de 1985, los pilotos de *United Airlines*, nucleados en la *Air Line Pilots' Association* (ALPA), realizaron una huelga de 29 días en reclamo por las mermas salariales que se habían producido en el mercado aerocomercial norteamericano con el ingreso de empresas de bajo costo. En 1986, sus colegas argentinos llevaron a cabo el primer paro por tiempo indeterminado desde el advenimiento democrático en ese país, frente a las condiciones de pluriempleo y crisis salarial en las que se encontraba su actividad. En 1998, los pilotos de Air France ingresaron a la pista y bloquearon la salida de la flota aérea, con el objetivo de evitar la imposición de una reducción salarial a cambio de una de mayor participación accionaria en la compañía. En el 2005, los pilotos de Alitalia se sumaron a la huelga general de otros sectores laborales, como el de sanidad pública, para reclamar contra los proyectos de ajuste que preveían la eliminación de un importante número de puestos de trabajo en el sector aerocomercial.

Estas acciones de protesta posiblemente contrastan con la imagen que se nos viene a la mente cuando pensamos en pilotos de línea aérea. Es de esperar que dicha imagen esté representada por varones de clase media, de mediana edad, uniformados de azul con un aire a celebridad *hollywoodense*, bajando del avión mientras arrastran una pequeña valija *carry on* negra. No es casual que ese sea un estereotipo que podemos reconocer con facilidad. Como todo aspecto naturalizado de la vida social, tal representación fue una construcción que se gestó al calor de la conformación de la industria aerocomercial y que predominó desde la primera posguerra hasta las últimas décadas del siglo XX.

La construcción de dicha figura fue impulsada por una doble necesidad: la de las nacientes compañías aéreas de convocar a los temerosos pasajeros a que se animaran a transitar un nuevo espacio de transporte, y la de los trabajadores, de consolidar su propia seguridad en el aire, que los llevaba a disputar beneficios a los empresarios para evitar perder sus vidas. Todo el lenguaje simbólico de la jerarquía del piloto surgió de dicha construcción, en busca de inspirar confianza. A la habilidad de los trabajadores de vuelo para desenvolverse en el cielo, que ya los retrataba como figuras heroicas, se sumaron elementos que asemejaban la experiencia de volar a una práctica de transporte conocida, como era el viaje por vía marítima.

---

<sup>1</sup> Declaración realizada por G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, en referencia a la autopercepción del piloto en la década de 1980 (entrevista realizada el 02-09-2019 en sede APLA).

El uniforme de los pilotos aerocomerciales, su título de Capitán y su comunicador para hablar con los pasajeros emulaban usos y costumbres de los barcos transatlánticos. Además, sus altos salarios tuvieron, en parte, el objetivo de generar seguridad y ubicaron al piloto de avión en la cúspide de las compañías aéreas y en la cumbre salarial del mercado laboral en general. Esta construcción simbólica se nutrió del consenso internacional sobre el transporte aéreo como servicio de utilidad pública y elemento de la soberanía nacional que impulsó, a mediados del siglo XX, la regulación del mercado y su protección frente a la competencia comercial, con el objetivo de garantizar la seguridad de los vuelos. En suma, estos elementos hicieron del transporte aéreo un servicio confiable, de consideración pública y, en definitiva, posible.

La categoría laboral en la que se inscribieron las nociones de seguridad y confianza fue la condición de profesional atribuida al piloto de línea aérea, equiparando la actividad de volar con otras profesiones surgidas del ámbito académico. Tanto el primer sindicato de pilotos, ALPA, constituido en Estados Unidos en 1931, como los creados en décadas subsiguientes (primero en Europa y, más tarde, en América Latina), adoptaron la profesionalidad como aspecto central de su actividad. Como veremos en el capítulo I de esta tesis, tal profesionalidad les brindaba autonomía a los pilotos en su proceso de trabajo, de manera tal que pudieran tomar decisiones sobre su propia seguridad en una actividad que implica un riesgo atípico por la peculiaridad del espacio en que se desarrolla. De esta manera, contribuía con la imagen de seguridad que pretendían dar las primeras empresas para potenciar los vuelos comerciales, ofreciéndole tranquilidad a los pasajeros de que su vida estaba en manos de, justamente, profesionales.

Como consecuencia de esta representación del piloto profesional, su identidad como trabajador asalariado de las distintas compañías aerocomerciales quedó subordinada. Tanto es así, que las organizaciones gremiales se conformaron originalmente como asociaciones de profesionales en vez de sindicatos de trabajadores. En ese marco, en distintos sindicatos a nivel internacional se mantuvo una relación distante con entidades más grandes dentro del movimiento obrero, como las centrales generales. Los trabajadores se percibieron portadores de características y prácticas ajenas a las del resto del colectivo obrero. La frase citada en el título del presente apartado ilustra esta consideración. Según uno de nuestros entrevistados, como desarrollaremos en el capítulo III, en el caso argentino la respuesta generalizada de los

pilotos ante la posibilidad de unirse a la Central General de Trabajadores (CGT) hacia finales de siglo XX era: “somos profesionales de esto, no podemos”.<sup>2</sup>

Si comparamos las acciones colectivas de los sindicatos de pilotos que hemos descripto al inicio de esta Introducción (llevadas a cabo entre las últimas décadas del siglo XX y las primeras del siglo XXI) con la reticencia previa de estos colectivos a incorporar las prácticas sindicales de otros sectores laborales, podemos ver un interesante contraste. Entre ambas posiciones hubo un cambio en el cual las organizaciones de trabajadores de vuelo cobraron un fuerte protagonismo en el espacio público a nivel internacional. Ya sea en compañías de países periféricos como en aquellas grandes líneas aéreas de países desarrollados, las asociaciones que nuclean a estos trabajadores se expresaron mediante novedosos e inéditos repertorios de acción colectiva. La presente tesis reconstruye el proceso de transformación en la autopercepción de estas organizaciones, según sus prácticas y marcos interpretativos, que pasaron de jerarquizar la organización gremial como una asociación de profesionales a concebir tal organización como un sindicato representante de trabajadores.

## **2. Aspectos teóricos y metodológicos: ¿cómo, por qué y para qué?**

El camino entre la indagación en una temática de interés y su transformación en una pregunta-problema lejos está de ser un proceso lineal orientado hacia un objetivo final concreto. Por el contrario, este se encuentra plagado de avances, reconsideraciones, reflexiones, cambios de rumbo, la superación de obstáculos y, por momentos, la satisfacción de intuir hallazgos dentro de las inquietudes formuladas.

La construcción del objeto de estudio de esta tesis y el hilo argumental que la orienta partieron de incipientes premisas exploratorias sobre el sindicalismo aeronáutico como grupo laboral de interés analítico. En el comienzo, se hizo hincapié en el proceso global que se inició con la privatización de la industria aérea a nivel internacional y la consecuente reconfiguración del escenario institucional, político y simbólico en el cual se habían desenvuelto los sindicatos aeronáuticos desde su origen a mediados del siglo XX. En este sentido, en principio, nos preguntamos puntualmente por el caso argentino y la participación de las organizaciones laborales del sector en dicho proceso, esto es, ¿cuál fue el papel de los actores sindicales en la privatización de Aerolíneas Argentinas? ¿De qué modo incidieron en la toma de decisiones?

---

<sup>2</sup> Declaración realizada por G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, durante la entrevista realizada el 02-09-2019, sede Asociación de Pilotos de Línea Aérea (en adelante, APLA).

¿Qué recursos movilizaron? ¿De qué forma estos aspectos influyeron en los cursos de acción vinculados al cambio del tipo de propiedad de la línea de bandera argentina?

A lo largo de la indagación sobre tales interrogantes iniciales, los trabajadores de vuelo, particularmente los pilotos nucleados en la Asociación de Pilotos de Línea Aérea (APLA), se fueron erigiendo como actores cuyo estudio presentaba un prolífico campo de análisis por la particularidad de su configuración. En su origen moderno a mediados del siglo XX, los trabajadores de vuelo se nuclearon en asociaciones conformadas por profesionales de clase media, altamente especializados, cuya actividad se desprendía directamente del rol asignado a la línea aérea de bandera durante el auge de la Industrialización Dirigida por el Estado (IDE).<sup>3</sup> A fines de la década del setenta, la implementación de un nuevo modelo económico a nivel internacional, el de valorización financiera, modificó las condiciones sobre las que se asentaba la industria aerocomercial, hasta el momento ampliamente regulada, e inició la transformación de sus principios rectores desde una lógica de soberanía nacional hacia una estrictamente comercial.<sup>4</sup> La puesta en práctica del nuevo modelo sacudió las premisas simbólicas bajo las cuales se habían configurado los colectivos de pilotos desde sus orígenes y enfrentó las organizaciones a los intentos empresarios de adaptar sus condiciones laborales al nuevo modelo imperante. Así, comenzó un período de alta conflictividad en el sector que se desarrolló, al menos y con altibajos, hasta las primeras décadas del siglo XXI. De este modo, los hechos contenciosos relevados en distintas empresas aéreas internacionales, enumerados en el párrafo inicial de esta Introducción, tienen entre sí un hilo conductor que está en el centro de esta tesis: la adaptación y transformación del sector trabajo a los cambios operados a partir de la instalación de un nuevo modelo económico a nivel internacional que, con idas y retrocesos, modificó la matriz estatal predominante durante buena parte del siglo XX.

El caso de los pilotos argentinos reviste particular interés académico para observar las reconfiguraciones de las organizaciones sindicales dentro de los estudios sobre sindicalismo en general y sobre sindicatos profesionales y aeronáuticos en particular durante el proceso de transformaciones estructurales que se inició en el último cuarto del siglo XX. Las distintas asociaciones gremiales dieron forma a nuevas modalidades de organización y aparición en el

---

<sup>3</sup> La etapa IDE se desarrolló entre la década de 1950 y mediados de los años 1970. Este período, aún con diferentes ritmos de desempeño económico, denominados ciclos de *stop & go*, se caracterizó, a grandes rasgos, por la modernización de las estructuras productivas, el crecimiento de las industrias manufactureras y el pleno empleo (Odisio y Rougier, 2021).

<sup>4</sup> Si bien esta era la lógica que desde los países centrales se difundía a nivel internacional, lo cierto es que la mayoría de las naciones que desregularon la industria mantuvieron cierta protección sobre sus líneas aéreas de bandera por el rédito político y económico que brindan a sus Estados.

espacio público y, principalmente para el interés de la presente tesis, a una nueva percepción de su lugar social.

Nuestra exploración inicial sobre las organizaciones de trabajadores aerocomerciales a lo largo del período bajo estudio, se fue circunscribiendo a la inquietud por el aspecto identitario de la asociación profesional de pilotos durante la transformación industrial descripta. APLA representaba un caso interesante para observar la configuración identitaria de un grupo de profesionales pertenecientes a una empresa estatal, creada dentro de un proyecto nacional para la expansión de la soberanía aérea, que luego fue privatizada y extranjerizada. Además, es un sindicato de tamaño relativamente pequeño con una capacidad de movilización nada desdeñable, cuyas negociaciones laborales, en tanto la mayoría de sus miembros pertenecían a la aerolínea de bandera argentina, se desarrollaba virtualmente dentro de la compañía aerocomercial.<sup>5</sup> Finalmente, en lo que respecta a su condición de asociación de pilotos de un país periférico, su caso aporta a la particularidad de la transformación de los actores laborales latinoamericanos en un proceso global de desregulación industrial que, como veremos, tuvo por saldo la flexibilización laboral del sector.

Como resultado de este proceso de indagación inicial, nos centramos en las transformaciones de la identidad sindical suscitadas a partir de las reformas industriales y construimos en base a ello las preguntas-problema que finalmente orientaron la presente tesis. Nos preguntamos: ¿cómo se (re)configuró la identidad de los sindicatos de trabajadores profesionales de vuelo luego de la desregulación de la industria aerocomercial a partir de la década del setenta? ¿Cómo se dio tal (re)configuración en el caso la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas? ¿De qué manera se revelaron allí las dimensiones simbólica, comunitaria e institucional, constitutivas de la identidad de estos sindicatos? ¿Qué cambios y continuidades mostraron a lo largo del período bajo análisis?

Para desarrollar estos interrogantes, la presente tesis se propone como objetivo general describir e interpretar la (re)configuración de la identidad de los sindicatos de trabajadores profesionales de vuelo en el caso de APLA durante la etapa posterior a la desregulación de la industria aerocomercial (1983-2008). El recorte temporal seleccionado delimita un período que

---

<sup>5</sup> Si bien el sindicato nuclea desde sus inicios a todos los pilotos argentinos indistintamente de la empresa en la que se desempeñen, en los años bajo estudio los trabajadores de Aerolíneas representaban prácticamente la totalidad de sus miembros. Como veremos, en 1986 los pilotos de Austral se escindieron de APLA y formaron su propia agrupación, la Unión de Aviadores de Líneas Aéreas (UALA). A partir de los años ochenta, se incorporaron mujeres al gremio, a pesar de que continuó siendo una actividad fuertemente masculinizada y de que la organización representó predominantemente a hombres durante el período considerado. Es por eso que nos permitimos utilizar el género masculino en el plural a la hora de nombrar a los miembros de este sindicato.

se había iniciado con la desregulación norteamericana de la industria en 1978 y que en Argentina comenzó a discutirse con mayor ímpetu y consensos a raíz de la crisis financiera de Aerolíneas Argentinas tras el último advenimiento democrático. En este sentido, nuestro análisis inicia con la transición del año 1983 y finaliza con la reestatización de la línea aérea de bandera en el año 2008, hito que marca un quiebre en las condiciones de ejercicio de la actividad aérea nacional.

Siguiendo esta línea, en los objetivos específicos se apunta a (1) inscribir la conformación identitaria de la organización de pilotos dentro de los estudios teóricos sobre sindicalismo profesional y sus transformaciones entre las últimas décadas del siglo XX y las primeras del siglo XXI, (2) reconstruir los marcos interpretativos que orientaron la acción colectiva implementada por los sindicatos aeronáuticos argentinos desde el último advenimiento democrático y hasta la reestatización de la línea aérea de bandera argentina en el año 2008 y (3) dilucidar los cambios y continuidades atravesados por las dimensiones simbólica, comunitaria e institucional de la identidad sindical que se expresaron durante el período post-desregulación, con énfasis en la etapa privada de Aerolíneas Argentinas.

Con base en esos objetivos, se fue estructurando la hipótesis contrastada a lo largo del trabajo presentado. Esta se enmarca en la desintegración del ideario simbólico dominante en el cual se había construido el mercado aéreo internacional a mediados del siglo XX, a partir de los procesos de desregulación y privatización de la industria. A modo general, esto significó que la lógica comercial, que pasó a primar como orientadora de las decisiones empresarias, tendiera a imponer una mayor flexibilidad en las condiciones laborales de los trabajadores aéreos. Ello dio lugar a un período de gran incertidumbre para estos actores que derivó en una etapa de alta conflictividad por sostener las prerrogativas laborales previas a la desregulación, como también sucedió en otros sectores profesionales asalariados.

En ese marco, para el caso argentino, sostenemos que se produjo la disolución del consenso alrededor de la dimensión simbólica atribuida a la identidad de APLA en sus orígenes, esto es, la de ser una organización de profesionales que llevaban a cabo una actividad de utilidad pública con sentido nacional. La nueva lógica comercial que pasó a imperar en la industria se tradujo en cambios en su mercado laboral que los enfrentaron, por primera vez, a luchas por la defensa de sus puestos de trabajo, de sus condiciones laborales y de una serie de valores morales asociados a la soberanía nacional, considerados agraviados. Ello repercutió en una mayor consolidación en la dimensión comunitaria internalizada por la identidad gremial, asociada al rol social de defensa de dicha soberanía y su exacerbación como marco interpretativo de la

acción colectiva. Finalmente, estas transformaciones significaron una adaptación de la dimensión institucional de APLA hacia marcos y repertorios para la acción que dejaron de lado su percepción originaria como asociación de profesionales de *elite*, para pasar a concebirse principalmente como sindicato de trabajadores asalariados.

Con el objeto de poner a prueba dicha hipótesis, se utilizó una metodología cualitativa, construida a partir de fuentes secundarias, fuentes primarias disponibles y generadas por nosotros mismos. Para alcanzar los objetivos específicos, en primer lugar, se procuró inscribir teóricamente el objeto de estudio. En este sentido, se realizó el relevamiento y análisis crítico de la literatura especializada en identidad social y transformaciones sindicales durante el proceso de desregulación a nivel nacional e internacional, particularmente aquellos referentes a sindicatos profesionales, de empresas estatales privatizadas y aeronáuticos. En segundo lugar, se relevó documentación oficial que refiriera específicamente a los trabajadores aeronáuticos argentinos en relación con la empresa aerocomercial en sus orígenes y durante su gestión privada.

Luego, se reconstruyó el proceso de desarrollo de la identidad social de APLA a partir de las tres dimensiones que se distinguieron durante el análisis crítico de la literatura especializada. Esto es, se identificaron tanto las rupturas y continuidades en la configuración identitaria como la conformación de sus marcos interpretativos. Para ello, se utilizó el análisis de contenido mediante la técnica de grillado de las revistas gremiales publicadas por el propio sindicato, de los discursos vertidos por sus representantes en prensa nacional y en los debates parlamentarios (particularmente en las fechas relevantes que fueron previamente establecidas),<sup>6</sup> de las Memorias del sindicato, que se hallan en la Biblioteca de APLA, y de los Estatutos sindicales que se encuentran disponibles en la Biblioteca Aeronáutica. Asimismo, para esta reconstrucción se realizaron entrevistas a informantes clave a partir de una muestra teórica que incluyó a dirigentes gremiales y trabajadores de las empresas aerocomerciales privatizadas Aerolíneas Argentinas y Austral (actuales y retirados). Dicha muestra fue construida por redes de contactos, mediante la técnica de bola de nieve y se basó, principalmente, en entrevistas en profundidad con preguntas abiertas. A lo largo del desarrollo argumental de la investigación realizada, se incluyen testimonios que forman parte de las experiencias, sentimientos y recuerdos obtenidos de la construcción de la memoria de los entrevistados y que tomamos a

---

<sup>6</sup> Las revistas gremiales consultadas fueron *Alas Comerciales* y *Alas del Sur*, editadas de forma mensual por el propio gremio y de manera interrumpida entre las décadas de 1960 y 1990. En cuanto a prensa nacional, además de consultas puntuales a los diarios Clarín, La Nación y Página 12, se obtuvieron recortes del archivo privado de Pablo L. Potenze y del Fondo Aerolíneas Argentinas del Archivo General de la Nación.

modo de ilustración y apoyo de elementos que se observan en otras fuentes documentales. En el Anexo de esta tesis figura un cuadro que detalla la pertenencia institucional, el rol de cada uno de los entrevistados en la compañía y el período en que trabajaron en la línea aérea. Para identificarlos, se utilizó sólo la inicial de sus nombres con el objeto de preservar su identidad.

Cabe aclarar que, si bien la tesis se circunscribe al estudio de la asociación de pilotos, en el desarrollo del origen de la configuración de este sindicato se utilizaron testimonios de trabajadores de otras organizaciones laborales del sector, principalmente técnicos y auxiliares de vuelo, que comparten algunas concepciones propias de la actividad en aeropuertos y del trabajo dentro en una línea de bandera. Se considera pertinente esta aproximación por la raíz sindical común de estos grupos laborales, por la identificación de técnicos y pilotos como trabajadores profesionales, así como por las condiciones laborales que comparten quienes desarrollan su actividad en el aire. Cuando corresponde, se realiza la discriminación pertinente para distinguir particularidades del colectivo laboral específico bajo estudio.

## *2. 1 Perspectiva teórica y definiciones conceptuales*

Para el abordaje de la configuración identitaria del sindicato de pilotos aeronáuticos se parte de comprender la identidad colectiva en su carácter procesual, producto de la interacción humana y resultante del modo en que un grupo se entiende a sí mismo en un determinado momento histórico (Brubaker y Cooper, 2001: 9; Touraine, 1987). Así, se define a la identidad como un proceso dinámico, conformado por creencias, valores, aspiraciones y representaciones que los miembros de un conjunto social perciben compartir. Dichos aspectos le dan sentido al accionar de los individuos al funcionar como un sistema de orientación que crea y define su lugar en la sociedad (Turner, 1985).

En este mismo sentido, comprendemos teóricamente el análisis de la identidad social de un colectivo laboral, en los dos aspectos de la identidad que distingue Dubar (1991 citado en Freytes Frey, 2004), esto es, la identidad para sí y la identidad “atribuida por otro actor de relevancia en el ámbito laboral”(p. 49).<sup>7</sup> Estos dos aspectos pueden entrar en tensión por el carácter nunca acabado de la identidad y dar “lugar a estrategias identitarias tendientes a reducir la brecha entre ambas dimensiones” (Dubar, 1991 citado en Freytes Frey, 2004: 49). A su turno, tales estrategias pueden ser de dos tipos: transacciones externas, para acomodar las

---

<sup>7</sup> Si bien Dubar (1991) habla de “dimensiones” para desarrollar estas tensiones en la identidad, nosotros elegimos utilizar el término “aspectos” para guardar el concepto de dimensiones en lo que, veremos, definimos como tal.

discrepancias entre la identidad para sí y para otros, y transacciones internas, que procuran sostener ciertas configuraciones de la identidad para sí (aspectos heredados) e incorporar nuevas (aspectos proyectados).

La tensión entre los dos aspectos de la identidad y las estrategias a las que puede dar lugar se inscriben en términos sistémicos en la noción marxista de “conciencia para sí” de los actores laborales como trabajadores explotados, esto es, un proceso de interacción entre la atribución de un imaginario simbólico y concreto sobre el lugar que se ocupa en el proceso productivo y la concepción de los propios colectivos de trabajo sobre ese papel.<sup>8</sup> Así, seguimos a Thompson (1966, citado en Pérez, 2014), en la comprensión de la conciencia de clase como la forma en que se expresan las distintas experiencias económico-productivas de un grupo laboral en sus aspectos culturales, como espacio de disputa en su desarrollo superestructural. Dichas experiencias se encuentran “encarnadas en tradiciones, sistemas de valores, ideas y formas institucionales” y están asociadas a la conciencia del propio lugar histórico (Campione, 2000; Liguori, 2017; Novaro, G., 2010; Thompson, 1966 citado en Pérez, 2014: 128). En su aspecto teleológico, como fruto del devenir de las relaciones de producción, dicho proceso supone la construcción de una determinada voluntad colectiva que habilite la transformación del presente a través la acción política dirigida, en reemplazo de una conciencia “estrecha y disgregada” (García-Huidobro y Bonboir, 1976: 264).

Siguiendo a Touraine (1965) y Rosanvallon (1988), el sindicalismo, entendido como movimiento social, puede dar cuenta de “la manifestación de la conciencia obrera” en distintos momentos históricos (Touraine, 1965 citado en Urteaga, 2010: 185). De este modo, es posible remitir a tres momentos que Gramsci (1971[1957]) distingue en la construcción y expresión cultural de esta conciencia de grupo (identidad para sí). Un momento estructural, de índole objetiva, denominado de “conciencia económico-corporativa”, en el cual el grupo gesta la solidaridad en el espacio de trabajo, circunscripta a la potencialidad de conformar una voluntad homogénea por intereses en común anclados a lo laboral (García-Huidobro y Bonboir, 1976: 270). Un segundo momento, de pasaje hacia lo superestructural, que se denomina de “conciencia de clase económica”, donde se extiende esa solidaridad a otros miembros del grupo social fuera de la fábrica, en el que se suele observar una etapa de reformismo y de desarrollo

---

<sup>8</sup> En tanto nuestro trabajo apunta al análisis identitario y cultural, si bien consideramos que los elementos de conciencia de clase fueron propuestos por Marx, nos centramos en los aportes de Gramsci para resaltar el carácter condicionante de la estructura y la aptitud transformadora de la interacción entre lo material y lo ideológico como aspecto central de la lucha social (Campione, 2000). De todas formas, este concepto le aporta robustez teórica al desarrollo de las transformaciones en las dimensiones identitarias que identificamos y subyace a su desarrollo, pero no se retoma de forma explícita a lo largo de la tesis.

de la autonomía relativa del grupo social respecto de la clase dominante (García-Huidobro y Bonboir, 1976: 271). Por último, un tercer momento de “conciencia de clase política”, subjetivo, en el que tal grupo excede los intereses corporativos para conformar un posicionamiento político e ideológico, intelectual y moral, en oposición a la identidad atribuida por otros, que puede extenderse a demás grupos subalternos y que se expresa a través de la acción colectiva y coordinada (García-Huidobro y Bonboir, 1976: 274).

En ese marco, considerando los distintos momentos del proceso grupal de conciencia para sí, algunos autores plantean que las asociaciones profesionales son la instancia previa a la conformación de sindicatos o *trade unions* (Crompton *et al.*, 1996; Shlakman, 1950). En este sentido, veremos en el Capítulo I que gran parte de la literatura que centró su atención en los sindicatos de profesionales asalariados conformados hacia mediados del siglo XX, pondera como característica saliente de estas agrupaciones la autonomía que poseían en la decisión sobre sus procesos de trabajo y una actitud cooperativa hacia el *management*, en donde primaba un vínculo de baja conflictividad (Hurd, 2008; Merton, 1958). Los sindicatos de esta índole partían de su calificación para gozar de un lugar privilegiado en la escala social con el acceso a un particular *status* laboral, diferente del resto de los trabajadores asalariados. Este rol, además, les permitía influenciar en la esfera estatal a partir de la participación en las regulaciones de su práctica.

Sobre la base del concepto de conciencia de clase desarrollado hasta aquí, cabe complementar la definición genérica de identidad social con la de identidad política. Siguiendo la perspectiva de Aboy Carlés (2001), la identidad política alude a la autopercepción de un grupo sobre su posibilidad de participación como tal en la definición de los asuntos públicos y al conjunto de prácticas que le otorgan sentido a dicha participación, es decir, el pasaje hacia un posicionamiento ideológico-político basado en la conciencia de grupo obrero. En este sentido, la identidad política se constituye como producto de la acción conjunta y es la base para la posibilidad de ser de la subsiguiente, en un marco socio-político de referencia común. En su aspecto político, la identidad grupal compite con alteridades en tensión (grupos, proyectos y/o ideas) que reafirman la diferencia externa y permiten la homogeneización interna de los miembros del grupo (Aboy Carlés, 2001: 54, citado en Natalucci, 2013). De este modo, según De la Garza Toledo *et al.* (2010), la identidad de un grupo social debe ser definida en su retroalimentación con el adversario o la *otredad* e inscrita en la meta que se propone durante la lucha social. Mediante este proceso la acción es una potencialidad para afianzar la identidad, incorporar nuevos aspectos a esta, modificarla, concebirla de otras maneras o, incluso, romper

con identidades heredadas (De la Garza Toledo, 1999). Dentro de esta concepción, seguimos a Natalucci (2013) en la comprensión de la identidad como dinámica resultante de un proceso político “que, con límites, condensa experiencias pasadas y dispone escenarios futuros y plantea dilemas a los cuales se enfrentan las organizaciones por los que ensayan posibles respuestas” (p. 12).

En la misma línea, autores como Tilly (1977) y Steinberg (1999) atribuyen a la acción colectiva un carácter de expresión y reafirmación de la identidad del grupo en contienda como propósito central. Se utiliza el concepto de marcos para la acción para comprender los esquemas interpretativos que cohesionan a los actores, sustentan la movilización y le otorgan un sentido (Steinberg, 1998; Tarrow, 1994). Siguiendo a Steinberg (1999), son los discursos los que estructuran “vivencias en el mundo y, de ese modo, su conciencia de clase” sostenidos por experiencias materiales (Steinberg, 1999 citado en Pérez, 2014: 131). Estos procesos enmarcadores constituyen la forma mediante la cual los trabajadores, como actores, “traducen y piensan en las decisiones que toman ante los cambios en los contextos que identifican como amenaza u oportunidad” (Senén González, 2011: 50; McAdam *et al.*, 1999; Frege y Kelly, 2003).

Los conceptos que hemos enunciado hasta aquí nos permitirán abordar las reconfiguraciones identitarias de los trabajadores de vuelo luego de las reformas en la industria aérea. A lo largo de la tesis, desarrollaremos cómo dichas reformas produjeron una creciente tensión entre el aspecto identitario de percepción propia y el de consideración social o atribuida. Esto nos permitirá reconstruir el modo en que los actores respondieron a las transformaciones, los elementos identitarios que se mantuvieron y aquellos que se incorporaron durante la búsqueda por acomodar las discrepancias que se habían originado (transacciones externas e internas). Mediante la descripción y análisis de la acción colectiva y sus marcos interpretativos se identificará la distinción de una otredad y su oposición a ella, los elementos aglutinantes al interior del colectivo y la profundización de una historia común que permite proyectar futuros conjuntos.

Teniendo en cuenta estas herramientas conceptuales, el cruce entre distintos aportes teóricos permite comprender el proceso de constitución de la identidad de los trabajadores de vuelo desde sus orígenes en tanto derrotero histórico, fruto del mismo y semilla para su afirmación. De acuerdo con los trabajos que abordan las organizaciones laborales aeronáuticas, se delimitaron tres dimensiones que constituyen su identidad sindical: la dimensión institucional, forma organizacional que adquiere la asociación de trabajadores profesionales

que se desempeñan en un sector atípico como es la actividad aérea;<sup>9</sup> la dimensión comunitaria, que inscribe a este colectivo en un vínculo interno y para con la provisión pública de los servicios aéreos nacionales; y la dimensión simbólica, que se refiere a los valores e imaginarios sobre los que se asienta la percepción de los trabajadores de vuelo de la industria aerocomercial en relación con su práctica laboral. Estas dimensiones apuntan a pensar la retroalimentación entre el aspecto de la percepción de sí de la identidad de los propios trabajadores y el atribuido socialmente, de acuerdo a cómo se desarrolló su configuración y reconfiguración frente a los cambios suscitados a nivel sistémico en la etapa bajo estudio.

Con respecto a la dimensión institucional, el sindicato de pilotos se organizó en sus inicios como una asociación de profesionales asalariados. Distintos autores han abordado a dichas asociaciones como portadoras de una jerarquía que les otorga legitimidad en la toma de decisiones, autonomía sobre el proceso productivo y cercanía con el Estado (Crompton, 1976; Sarfatti Larson, 1980; Pérez Ahumada, 2017). A estas consideraciones generales, se suma la perspectiva propuesta por estudios internacionales y locales sobre trabajadores de vuelo específicamente, que los caracterizan como profesionales estructurados alrededor del prestigio y la vocación por una profesión con tintes heroicos (Barnier y Rozenblatt, 1996; Capelli, 1985; Corsi, 2015; Cufre, 2019; Hopkins, 2000; Huesca González, 2007; Miguel, 2013; Troncoso, 2017; Whitelegg, 2007).

En cuanto a la dimensión comunitaria, este colectivo ha sido estudiado como parte de una relación inescindible con la comunidad representada en los colores de la bandera de la compañía en la que se desempeña y que le otorga a sus miembros un papel de misioneros nacionales (Barnier y Rozenblatt, 1996; Corsi, 2015). Dentro de los estudios locales, esta dimensión se enmarca en los trabajos sobre *familias de empresas públicas*, noción que es utilizada para reconstruir la relación tanto al interior de los colectivos de trabajo como la que estos tienen con las compañías estatales (Capogrossi; 2016; Cufre, 2019; Palermo, 2010; Soul, 2007; Wolanski, 2015).

Por último, la dimensión simbólica se relaciona con el proceso de producción de sentido que caracteriza a la industria aerocomercial y, por ende, a los actores que en ella se desenvuelven, según las condiciones estructurales de su organización. En sus orígenes, dicho ideario se construyó en el marco de un consenso alrededor de la industria aerocomercial, basado

---

<sup>9</sup> Esta dimensión está formada por el arreglo que la organización tuvo en relación con su condición de asociación profesional, según sus metas y objetivos explícitos e implícitos, así como por sus prácticas frente al Estado, los empresarios y sus propios miembros.

en la expresión del poder aéreo de cada nación y en el cielo como patrimonio y espacio de despliegue de la soberanía de cada país. Distintos autores han trabajado cómo, con las transformaciones estructurales que se iniciaron a fines de la década de 1970, se produjo la pérdida de legitimidad de estas perspectivas que resultó en crecientes disputas entre las organizaciones laborales y empresarias del sector (Barnier y Rozenblatt, 1996; Button, 2009; Debbage, 1994; Palermo y García, 2007; Piglia, 2019; Sampson, 1984).

Analizar la identidad de APLA como desarrollo procesual, tal como la entendemos en esta tesis, implica comprenderla en su inserción en el momento del capitalismo en que esta se fue desarrollando de acuerdo con el grado de retroalimentación con los cambios estructurales suscitados. Las dimensiones identitarias aquí reconstruidas se inscriben en el proceso global de transformación del capitalismo que impactó en el mercado de trabajo, lo cual implicó, para todos los trabajadores, persistencias y cambios en sus prácticas, en sus acciones colectivas y, especialmente, en su percepción como asalariados. A su vez, consideramos que, aún en la tendencia global del movimiento obrero hacia una mayor debilidad relativa, las formas sindicales “continúan diferenciándose en función de los países porque siguen estando profundamente influenciadas por las tradiciones y experiencias nacionales” (Urteaga, 2010: 173). Así también, la amplia heterogeneidad del período demuestra especificidades estratégicas en los distintos casos, contra la tendencia “a suponer un único modelo de formación de la clase obrera como norma con la que se juzgan las experiencias históricas reales” (Silver, 2005: 41). En suma, en virtud de la literatura existente y en base a los conceptos que hemos desarrollado (identidad social y política, acción colectiva, marcos interpretativos) el aporte de la presente tesis radica en interpretar la configuración y el accionar del sindicalismo profesional aeronáutico desde la perspectiva de su identidad colectiva y sus tensiones, poniendo el acento en los marcos culturales para la acción que se manifestaron frente a las transformaciones de la industria aérea en particular, y del capitalismo en general, desde las últimas décadas del siglo XX.

### **3. Estructura de la tesis**

La presente tesis consta de seis capítulos. El primero de ellos opera como marco teórico e histórico a partir del cual se aborda la identidad del sindicato argentino de pilotos de línea aérea. El segundo capítulo tiene como finalidad el desarrollo de la etapa originaria de configuración de los sindicatos aeronáuticos argentinos hacia mediados del siglo XX, como base para comprender sus transformaciones a partir del último advenimiento democrático, en el contexto

de desregulación de la industria aerocomercial a nivel internacional. Los cuatro capítulos subsiguientes se desarrollan en forma cronológica, divididos por los distintos gobiernos que forman parte de la etapa de análisis. La decisión de ordenar el proceso de esta forma tiene como fin organizar el desarrollo argumentativo y, sobre esa base, reflejar de forma coherente los cambios y continuidades que es posible distinguir en la (re)configuración identitaria de APLA.<sup>10</sup>

Como hemos mencionado, el capítulo I, **“Reconfiguraciones de las identidades sindicales ante la implementación de reformas estructurales en el último cuarto del siglo XX”**, tiene como propósito exponer el marco teórico e histórico en el cual inscribimos el caso de APLA ante el proceso de transformación del mercado laboral, de la clase trabajadora y del sindicalismo profesional durante el período estudiado (1983-2008). Allí se desarrollan los cambios del movimiento obrero a partir de la consolidación de la hegemonía neoliberal (y su posterior pérdida de consenso), entre el último cuarto del siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI. Se da cuenta de cómo, en un mercado social y laboral cada vez más fragmentado e inestable, se produjeron fuertes convulsiones identitarias que dieron paso a la reconfiguración de los marcos para la acción y de los conflictos laborales. Finalmente, se desarrolla cómo estos procesos afectaron a las asociaciones profesionales, en las que se encuentran los trabajadores de vuelo, particularmente desde su vinculación con el Estado y con la toma de decisiones públicas sobre su actividad.

El capítulo II, **“La conformación del sindicalismo aeronáutico argentino (1950-1983)”**, tiene por objetivo reconstruir la configuración identitaria de los trabajadores de vuelo en sus orígenes durante la etapa de regulación estatal a partir de tres dimensiones analíticas: la simbólica, la política y la institucional. Para ello, se profundiza allí sobre el ideario que inspiró constitución de la industria aerocomercial internacional, de acuerdo con el consenso gestado alrededor del cielo como recurso de cada nación, en donde se creó la línea aérea de bandera argentina en el año 1950. Tal paradigma dio lugar al desarrollo de la modalidad en que los actores de la industria internalizaron su papel como trabajadores y el sentido público de la actividad aérea, así como su repercusión en la solidaridad gestada entre los trabajadores y en su vínculo con Aerolíneas Argentinas. En ese marco, se desarrolla el cariz que tuvo la arquitectura institucional de las asociaciones de trabajadores de vuelo desde sus comienzos, cuyo objetivo

---

<sup>10</sup> Esta modalidad de organización seleccionada no significa que consideremos que la reconfiguración responde de manera directa a los cambios de gobierno, sino que es un orden posible contra el cual contrastamos el proceso de configuración identitaria de la asociación argentina de pilotos.

organizacional privilegiaba la jerarquía de los saberes profesionales de sus miembros y su liderazgo, en línea con su papel de funcionarios públicos dentro de la compañía de bandera.

El capítulo III, **“Una cosa de dignidad’. De la ‘Gran Huelga’ a la solución privatista nacional (1983-1989)”**, apunta a reconstruir la modalidad en la que las dimensiones identitarias de APLA se revelaron durante el gobierno de Raúl Alfonsín. Esta etapa es entendida como la primera que muestra, en el marco desregulatorio, un cuestionamiento a las condiciones materiales y simbólicas en las que hasta entonces se desenvolvía la actividad de los pilotos. Es por ello que allí se desarrolla el contexto de grandes transformaciones industriales a nivel internacional y local que se suscitaron con la desregulación norteamericana del transporte aéreo, así como las conflictivas relaciones que se gestaron entre el sindicato, los funcionarios de la empresa aeronáutica (por primera vez ajenos a la actividad aerocomercial) y el gobierno. De este modo, se observan las repercusiones que estas situaciones tuvieron en las condiciones de trabajo de los pilotos y en su acción colectiva en el marco del pasaje a una aproximación comercial de la industria aérea en crisis. Este capítulo permite dar cuenta de la conformación de una tensión entre una desprestigiada consideración social de los pilotos (identidad atribuida) y la percepción propia del trabajador aeronáutico.

El capítulo IV, **“Identidad en jaque. La etapa privada de Aerolíneas Argentinas: de la aceptación al vaciamiento (1989-1999)”**, se propone describir y analizar los elementos identitarios del sindicato aeronáutico profesional que se vieron afectados con el ingreso de Iberia (empresa estatal española) al manejo y la administración de Aerolíneas. En este capítulo se observa cómo la desregulación impactó en la concepción simbólica de los cielos, la soberanía aérea nacional y la integración territorial, y consecuentemente en la identidad de los sindicatos aeronáuticos. En este sentido, se describen los elementos identitarios que se pusieron en cuestión a partir de la irrupción de Iberia, tanto en lo simbólico como en la construcción de comunidad política de los trabajadores de vuelo. Por último, se analiza en ese marco la categoría de “vaciamiento”, concepto utilizado por los sindicatos aeronáuticos que sirvió de consigna en las primeras acciones contra la dirigencia española y reflejó la concepción de los trabajadores sobre el proceso privatizador: la pérdida atribuida al sentido de su actividad y de su papel como representantes nacionales.

El capítulo V, **“La crisis de la aerolínea privatizada. Nuevos repertorios de acción y la conformación del ‘Todos somos Aerolíneas’ (1999-2002)”**, aspira a interpretar los cambios y continuidades que atravesaron las dimensiones institucional, simbólica y política del gremio de pilotos ante la posibilidad concreta de quiebra de la línea aérea de bandera en el año

2001. Se describe y analiza entonces la ola de protestas laborales que enfrentaron el intento de los empresarios españoles de implementar un plan de reducción de personal, la cual mostró los marcos bajo los cuales los actores se involucraron en las movilizaciones. A su vez, allí se observa su repercusión en la dinámica interna del sindicato, en el vínculo entre las bases y la dirigencia, así como en la modalidad en que se expresaron los repertorios para la acción colectiva. Esta etapa muestra las primeras consecuencias de la tensión que se venía gestando desde el inicio de la desregulación industrial entre la percepción social del gremio y la propia. Principalmente, se revelan aquí formas inéditas de aparición en el espacio público como modalidad en que los actores buscaron cerrar la brecha entre ambos aspectos identitarios.

El capítulo VI, “**De asociación a sindicato. El camino a la reestatización de Aerolíneas Argentinas y el corolario de la transformación gremial (2003 – 2008)**”, pretende desarrollar la modalidad en que se posicionó la organización sindical frente al proyecto de reestatización de Aerolíneas Argentinas durante el año 2008 y los cambios institucionales y políticos que se produjeron en el gremio durante esa etapa. A nivel global, este posicionamiento se inserta en la consolidación del proceso de flexibilización laboral del sector luego del advenimiento de las empresas aéreas *low cost*. A nivel local, se advierte un cambio en la concepción dirigencial sobre Aerolíneas Argentinas que proponía la reinstauración del transporte aéreo como servicio público nacional. En este marco, se estudian las mutaciones expresadas en la percepción de sí del sindicato, que concibe la orientación de la organización a sostener la condición de trabajadores asalariados de la línea aérea de bandera. Específicamente, se observa cómo la asociación reconstruyó la dimensión política y la institucional en su posicionamiento frente a la reestatización e incorporó un nuevo elemento a la historia en común: la experiencia de lucha conjunta.

Finalmente, en las **Conclusiones** se retomarán los principales aportes realizados al campo de estudio sobre las transformaciones laborales de los trabajadores profesionales de vuelo en el último cuarto del siglo XX. Allí se retomarán los aspectos principales de cada capítulo y se condensará el argumento desarrollado a lo largo de la tesis. Finalmente, se dará cuenta de los nuevos interrogantes que se abrieron a lo largo de la investigación realizada.

# Capítulo I. Reconfiguraciones de las identidades laborales ante la implementación de reformas estructurales en el último cuarto del siglo XX

*In “Free to Choose” (1980), (Milton) Friedman, chose as his prime example of the evils of government regulation, the high salaries paid to airline pilots!<sup>11</sup>*

## I. 1 Introducción

A inicios de la década de 1970 el capitalismo se vio atravesado por una crisis en el régimen de acumulación que dio inicio a una serie de transformaciones estructurales. La merma en la tasa de rentabilidad del capital, la baja en el crecimiento económico y una fuerte inestabilidad, fueron interpretadas, desde los centros globales, como el fin del paradigma del llamado Estado de Bienestar (o la etapa estado-céntrica) (Cavarozzi, 1993; Ferrer, 2015). Desde el ideario neoliberal, que por entonces comenzaba a consolidar su hegemonía, se diagnosticó que los *costos* laborales propios de dicho paradigma estaban entre los principales obstáculos que impedían a las economías retomar la senda del crecimiento.<sup>12</sup> Así, a partir de la década del ochenta, se inició el pasaje hacia una nueva estructura social de acumulación, basada en la valorización financiera, que puso en crisis al trabajo tal como se lo había concebido durante el auge de la sociedad industrial (Castel, 1997). Para garantizar el *disciplinamiento* de los costos, se aplicaron diversas medidas de estímulo a los mercados que repercutieron en el núcleo mismo de la relación entre capital y trabajo, entre las que se encontraban la desregulación y apertura económica, la reestructuración productiva, la privatización de los servicios públicos y las reformas laborales (Bulloni *et al.*, 2008; Neffa, 2010).<sup>13</sup>

Las transformaciones estructurales repercutieron en la identidad y la representación de las instituciones de solidaridad en un contexto en el que las condiciones sistémicas del capitalismo reducían las posibilidades de conformación de actores colectivos en el plano de la

---

<sup>11</sup> “En ‘Free To Choose’, (Milton) Friedman, eligió como su principal ejemplo de los males de la regulación estatal, los altos salarios pagados a los pilotos! (nuestra traducción) (Hopkins, 2000: 14).

<sup>12</sup> Para las teorías neoliberales imperantes, el trabajo representa un costo que era la causa principal de la merma en la tasa de rentabilidad del capital y el motivo de la “estanflación”, fenómeno de estancamiento con inflación que se originó durante la mentada crisis económica global (Gerchunoff y Llach, 1998).

<sup>13</sup> Estas medidas, que se estandarizaron en diez puntos mediante el Consenso de Washington, se difundieron a través de los organismos multilaterales de crédito. Estos recomendaban a los países endeudados y en crisis la liberalización comercial y financiera, la reducción del gasto público, la privatización de empresas estatales y la desregulación como medios para superar los problemas de inflación y estancamiento (Míguez, 2013).

producción (Rosanvallon, 2012). Ello se reflejó en el debilitamiento de los sindicatos, que enfrentaron un proceso de pérdida de protagonismo, legitimidad y una menor participación en la escena política, y se vieron obligados a “repensar y reformular sus estrategias y mecanismos de acción, su estructura y funcionamiento, su relación con los poderes públicos, con los empresarios y con los propios trabajadores” (Ávila, 2010: 186). De este modo, se han identificado trayectorias dispares en las respuestas sindicales a las reformas y los distintos grados en los que estos colectivos se vieron perjudicados (Murillo, 1997; Natalucci, 2013). En el nuevo escenario, “la historia previa, los senderos ‘evolutivos’ y el tipo de arreglo institucional dominante explican distintas reacciones y estrategias particulares” en cada asociación sindical (Novick y Tomada, 2001: 80), tanto de forma intersectorial como interregional, a nivel local e internacional, así como en los resultados respecto de salarios, condiciones laborales y/o beneficios sociales para sus representados.

Castel (1997) invita a reconocer en estos procesos de cambio las metamorfosis o mutaciones en las identidades colectivas que habían surgido durante la etapa estado-céntrica (Cavarozzi, 1993). Los sindicatos de nuevos profesionales o de profesionales asalariados, a los que pertenece la asociación de pilotos de línea aérea, ofrecen un caso particular para examinar dicho proceso de convulsión identitaria. Además de afrontar el mismo escenario en que se encontraron las organizaciones de trabajadores en general, estos sindicatos se vieron ante la pérdida del *status* que habían tenido mientras se identificaron con el vértice de la estructura social y laboral desintegrada con la implementación del nuevo modelo económico (Crompton *et al.*, 1996).

El presente capítulo se propone exponer el enfoque teórico e histórico con el que se abordará ese proceso de reconfiguración de la identidad del sindicato de pilotos que observamos durante la desregulación de la industria aérea a fines del siglo XX, en tanto asociación de trabajadores profesionales que atravesó de forma singular el proceso de transformaciones estructurales en esa etapa. Con este fin, el capítulo se estructura en dos apartados. En el primero de ellos, se desarrollan los cambios implementados durante el último cuarto del siglo XX que repercutieron en la identidad del movimiento obrero organizado. Allí se observan las transformaciones de un mercado laboral cada vez más fragmentado e inestable y las convulsiones identitarias que estas supusieron. A su vez, se desarrolla la forma en que se estructuraron las acciones colectivas llevadas a cabo en dicho escenario, en tanto respuestas a los cuestionamientos a la identidad grupal. En el segundo apartado, se discurre específicamente sobre las organizaciones de trabajadores profesionales constituidas durante el modelo industrial

de producción, en sus puntos en común y sus diferencias con el movimiento obrero más general, de acuerdo a cómo se vieron afectadas en términos identitarios por los cambios en el modelo de acumulación. Puntualmente, se hará referencia a la forma en que los sindicatos profesionales de empresas estatales percibieron tal metamorfosis, según su condición de asociaciones de asalariados cuyas identidades se encontraban atravesadas por la función pública y política de las empresas en las que ejercían sus actividades.

## **I. 2 El mundo laboral ante las reformas: identidades en convulsión**

La sociedad salarial que se fue constituyendo desde la segunda posguerra, y que primó hasta fines de la década de 1970, se caracterizó por el predominio de una identificación colectiva homogénea asociada con la pertenencia de los sujetos al mundo del trabajo asalariado y al papel que estos cumplían dentro de la estructura productiva. Las organizaciones de trabajadores que participaron en esta etapa (tanto las que surgieron en el período, como aquellas constituidas en décadas previas), se concebían dentro de este modelo de empleo estable, articulado con ciertos derechos conquistados, como el acceso a servicios de salud y previsión social, y la indemnización por despidos.<sup>14</sup>

Los profundos cambios que se implementaron a partir de la década del ochenta, socavaron el escenario que sostenía estas concepciones y erosionaron las bases para la constitución de actores colectivos en el plano de la producción. Para comprender cómo se vio afectada la erosión con la identidad laboral de los sindicatos, cabe analizar la forma en que la reorganización productiva impactó en el mercado laboral y en el desarme de las políticas sociales de intervención estatal que garantizaban la inclusión social (entendidas como ineficaces) (Neffa, 2010). En este sentido, se puede identificar tres procesos centrales que se retroalimentan entre sí y que, al provocar la desintegración de la estructura que daba forma a la sociedad salarial, menoscabaron el poder de las organizaciones de trabajadores surgidas de esta: la apertura y la desregulación económica, la flexibilización laboral que acompañó a dicho proceso y el consecuente aumento de la desocupación.

La apertura y la desregulación económica constituyen el primer elemento que impactó en las condiciones en que se ejerció la actividad sindical durante la mayor parte del siglo XX, así como en todos los actores que se encontraron sujetos a “la disciplina del mercado global”

---

<sup>14</sup> Además, generalmente representaban al trabajador arquetípico de esta etapa: varón proveedor del hogar, trabajador estable de espacios fabriles y de predominio industrial (Natalucci, 2014).

(De la Garza Toledo, 2001: 22). Estas medidas fueron impulsadas por los centros económicos ante la profunda crisis sistémica que se vivía desde mediados de la década del setenta, expresada en el estancamiento económico y la inflación. El avance de la globalización y la transnacionalización de la producción, que había resultado de las mejoras en la tecnología y la comunicación en las décadas previas, dio lugar a nuevas formas de comercio, inversión y circulación de la información haciendo posible una mayor movilidad de personas, bienes y capitales (Ferrer, 2015). Con el objeto de obtener mayores réditos de dicha expansión, el capital global en crisis fue instalando, mediante diversos mecanismos, la necesidad de liberar las actividades económicas y financieras para la creación de un mercado único y autorregulado cuyo correspondiente aumento en la competencia permitiera bajar los costos, restaurar el crecimiento y doblar la inflación (Ferrer, 2015).

A partir del aumento en la competencia global, las empresas se fueron adaptando a una nueva modalidad de organización productiva que podía gozar de la escala transnacional en el marco de una nueva división internacional de trabajo (Spyropoulos, 1994). En el ámbito laboral, se esperaba que las libertades derivadas de la apertura económica permitieran “dirigir la fuerza laboral de acuerdo con la conveniencia del proceso productivo y de la valorización del capital por medio de una intensificación del trabajo” (Rapoport, 2000: 1009). Esto es, se pretendía obtener posibilidades de deslocalización y relocalización del capital hacia sectores más rentables en donde hubiera mayor flexibilidad para la contratación y menores derechos para los trabajadores (De la Garza Toledo, 2001; Ávila, 2010). Así, los países fueron generando nuevas formas de producción y organización del trabajo, más atractivas para el capital, lo cual provocó el traslado de distintas empresas e industrias a las regiones que garantizaran tales beneficios (Hobsbawm, 1995; Rapoport, 2000). En este sentido, se implementó una serie de políticas en pos de adaptar el mercado de trabajo a las tendencias desreguladoras de la economía para lograr sostenerse en las condiciones de mayor competencia económica internacional. La propiedad y gestión de las empresas perdieron su carácter nacional, centrado en la organización fabril, para pasar a estar conformadas por procesos productivos cada vez más heterogéneos (Battistini, 2004).

Para los sindicatos como organizaciones que operan en el ámbito nacional, la apertura y la desnacionalización de las economías significaron, a nivel internacional, una fuerte merma en su capacidad de presión, especialmente en su papel como sujeto político frente a los poderes públicos y en su capacidad de participar en la orientación de la economía, por el creciente poder del capital al cual se enfrentaban (Gordon *et al.*, 1986; Palomino, 2000b). Las organizaciones

de trabajadores afrontaron conflictos a escala global y una mayor dificultad para lograr la construcción de una comunidad de trabajo solidaria dentro de las empresas (Battistini, 2004; Spyropoulos, 1994). Así, la merma en el poder de los sindicatos fue resultado del nuevo orden y objetivo explícito de las reformas.

La apertura fue acompañada por la flexibilización del mercado de trabajo y de la gestión laboral, como segundo elemento que modificó el escenario en que se había desarrollado el modelo industrial. Se incluyeron entonces nuevas formas de sujeción del trabajo al capital, incorporadas por el capitalismo financiero con el objeto de bajar costos de producción y aumentar la productividad (Palomino, 2000b). El nuevo modelo de empleo se opuso a aquel típico de la sociedad salarial en el que predominaban los trabajadores masculinos, contratados a tiempo completo e indeterminado, con un salario estable, y que se desempeñaban en el sector industrial manufacturero y urbano (Neffa, 2010). Las nuevas formas de empleo más flexibles supusieron la precarización de las condiciones laborales mediante la progresiva imposición de reglas más laxas, entre las que se incluían la incorporación de modalidades alternativas de contratación temporal (entre otras, la tercerización y el subempleo), la intensificación del trabajo a partir de aumentos salariales por productividad, la descentralización de los convenios colectivos y la eliminación de derechos laborales y sindicales (Neffa, 2010). A la vez, se vieron reforzadas con la privatización de empresas públicas, que difundió la lógica mercantil a la mayoría de las actividades económicas, como la seguridad social. A nivel general, estas medidas ponían “en juego el suelo simbólico en que emerge la noción de trabajador” (Palomino, 2003: 162) y aumentaban la heterogeneidad de la estructura de trabajo (Crompton *et al.*, 1996; Rapoport, 2000). El sector asalariado vio socavado su rol clave en la conformación y cohesión de la estructura social frente a las nuevas formas de gestión del trabajo, que incluso apuntaban a mermar el conflicto entre la administración y los trabajadores a partir del incentivo a la cooperación entre ambos, donde estos últimos y sus organizaciones se convirtieron, en algunos casos, en accionistas de las compañías.

Estas medidas macroeconómicas resultaron en pérdidas masivas de empleo industrial en los países más perjudicados, tercer elemento mencionado, profundizadas por los despidos en el sector público y la racionalización de grandes empresas, generalmente privatizadas. Amplios segmentos de la población quedaron excluidos del tejido social y marginados a actividades que significaron un deterioro en sus condiciones de vida (Ferrer, 2015; Palomino, 2000b).<sup>15</sup> El fin

---

<sup>15</sup> Estos segmentos de la población adoptaron la condición de “nuevos pobres”, grupos que habían alcanzado niveles medios de ingresos en la etapa anterior y que el modelo neoliberal marginó del sistema (Ferrer, 2015: 441).

del pleno empleo provocó, además de una regresiva distribución del ingreso, distintas escisiones dentro del movimiento obrero que, en un contexto de fragmentación y segmentación sin precedentes, vio menoscabados sus recursos materiales y simbólicos, y se sumó a las dificultades del sindicalismo para defender a sus bases (Neffa, 2010). Por un lado, se constituyó una división entre aquellos trabajadores que contaban con un empleo y quienes ya no lo tenían. Tal división se profundizó luego entre los mismos asalariados, en tanto, como mencionamos, se había producido una precarización de las condiciones laborales que generó una frontera entre los sectores formal e informal. Se crearon así empleos cualitativamente distintos en su lógica, con diferencias salariales ancladas a las nuevas formas de gestión del trabajo, asentadas en los avances tecnológicos (Crompton *et al.*, 1996). Por otro lado, se diferenciaron aquellos trabajadores que afrontaron una competencia internacional intensa por la apertura económica y aquellos que estuvieron más resguardados del proceso de globalización, cuyo sector de bienes y/o servicios era más inelástico frente al ingreso de empresas extranjeras o multinacionales. A estas dos divisiones se suma un cambio en la estructura intersectorial: el sector terciario, principalmente los servicios y el transporte, tuvo una expansión mayor en relación con el sector industrial a la par de la desintegración del modelo de intervención estatal en desintegración (Crompton *et al.*, 1996; Natalucci, 2013). Además del cambio en el peso de los sindicatos más importantes, estas escisiones significaron que no todas las organizaciones gremiales se vieran afectadas de la misma manera.

En ese marco, la convivencia del movimiento obrero con un creciente desempleo y marginalidad produjo el menoscabo de la fuerza colectiva de los trabajadores y de sus organizaciones en su papel de defensa de los intereses obreros, así como la dificultad de sostener proyectos colectivos amplios (Palomino, 2005). En primer lugar, esa situación significó para los sindicatos la deslegitimación frente a las propias bases, la pérdida de lealtad y capacidad de representación, así como de recursos materiales por la merma de afiliados. En segundo lugar, la fragmentación contribuyó a socavar su poder de negociación en el lugar de trabajo, ahora descentralizado, en tanto la subcontratación introdujo una masa de obreros no organizados que dificultaba la negociación colectiva y la capacidad de representación sindical (Hyman y Price, 2016; Silver, 2005). Por otra parte, surgieron nuevos temas dentro de la demanda laboral que hasta entonces no eran contemplados por los trabajadores organizados, así como nuevos actores y estrategias, con los que los trabajadores organizados tenían que empezar a convivir, para defender a los sectores sociales más afectados por el proceso de transformación (Novick y Tomada, 2001). Se produjo entonces lo que se denominó una crisis de representación sindical

y su debilitamiento como institución protectora de la clase trabajadora (Novick y Tomada, 2001).

En general, los sindicatos adoptaron una posición defensiva por sostener los derechos otrora detentados en un contexto de declive de su poder sindical. No obstante, siguiendo a Drolas (2004), entendemos que los sindicatos son la expresión parcial de una determinada situación social e histórica, por lo que pudieron también ser proactivos en su legitimación y su capacidad representativa resignificando el sentido de su práctica sindical en un nuevo marco de heterogéneos conflictos suscitados en el ámbito del trabajo. En el próximo apartado, veremos cómo, de modo general, la identidad de estos actores, como proceso relacional que se construye a lo largo del tiempo, se vio atravesada por los cambios implementados en el mercado laboral (Bulloni *et al.*, 2008). A lo largo de la tesis, observaremos de qué forma nos referimos a la resignificación de este proceso en el caso puntual de la Asociación de pilotos.

### *I. 2. 1 Las identidades laborales en el paso a la sociedad “no industrial”*

Los cambios sistémicos que hemos descrito hasta aquí tuvieron como correlato el declive de la sociedad salarial y, con él, un gran “*bouleversement*” de las identidades sociales generadas en las condiciones de producción imperantes hasta entonces (Crompton *et al.*, 1996; Rosanvallon, 1988: 48).<sup>16</sup> La valorización financiera como modelo económico, en su aspecto más abstracto, instalaba el “desprestigio del trabajo y su prescindibilidad para crear riqueza y bienestar” (De la Garza Toledo, 2001). La ponderación del mercado como principal distribuidor de recursos materiales y simbólicos desintegró la identidad colectiva que se asociaba al lugar ocupado en la producción (más o menos fuerte según el ámbito en que operaba), y dio lugar a una pluralidad de identidades que cuestionaron el trabajo como fuente de integración social (De la Garza Toledo, 2001; Natalucci, 2013; Novick y Tomada, 2001; Rosanvallon, 1988). Hasta la década de 1980, el propio modo de producción capitalista contribuía a producir a la clase obrera e “integraba todas las diferencias individuales para constituir un trabajador colectivo” (Rosanvallon, 1988: 3). La dependencia de la cadena fordista representaba el símbolo que ubicaba a los trabajadores bajo una medida común, formadora de una identidad (Rosanvallon, 1988: 48). Con el paso de economías con predominio de industrias manufactureras y de mano de obra concentrada relativamente homogénea y semicalificada, hacia economías dominadas por el empleo en servicios modernos, se generalizó una mano de obra más fragmentada y

---

<sup>16</sup> La palabra francesa “*bouleversement*” se traduce generalmente como una perturbación, disrupción o convulsión que altera el *statu quo* o el curso de acción.

heterogénea, a partir de la cual se dificultaba la construcción de identidades amplias (Castel, 1997; De la Garza Toledo, 2001).

Paralelamente, en el mercado laboral, el aumento de la participación de mujeres y jóvenes provocó el declive relativo de los hogares de un solo proveedor y la erosión del varón *breadwinner* como modelo de la división sexual del trabajo. Así también, las subjetividades establecidas pasaron a convivir con períodos más prolongados de desempleo que, al igual que la merma del poder adquisitivo, dificultaban la posibilidad de concebir la propia utilidad social y el reconocimiento público a partir del trabajo (Castel, 1997). Asimismo, las credenciales educativas fueron perdiendo la capacidad de constituirse en factores determinantes de la inserción laboral, aun cuando se volvieron cada vez más necesarias para garantizar la ocupación. A su vez, ante el aumento de los trabajadores marginales, con escasa calificación y de empleo ocasional, el sector laboral se vio transformado por una creciente individualización y por el declive de carreras a largo plazo (Cató, 2004; Crompton *et al.*, 1996; De la Garza Toledo, 2001; Rosanvallon, 2012).

A pesar del importante rol que continuó teniendo el trabajo como fuente de supervivencia de la mayoría de la población y como referencia social (Castel, 1997; Natalucci, 2013; Rapoport, 2000), la pérdida de su centralidad en la configuración de una “comunidad simbólica” dio lugar a una crisis identitaria que habilitó la reestructuración (nunca acabada) de nuevas identificaciones en ámbitos diferentes de aquellos propios del trabajo, en el paso a una sociedad no industrial (Bulloni *et al.*, 2008; De la Garza Toledo, 2001). Los cambios que se expresaron en el mundo laboral a nivel estructural, interactuaron con las subjetividades de los trabajadores y repercutieron en la autopercepción de los sujetos (Bulloni *et al.*, 2008). La multiplicidad de identidades sociales desplegada en esta etapa se desprendía del crecimiento de las desigualdades en un mundo cada vez más carente de estructuras sociales estables que provocó la sensación de desorientación subjetiva por la pérdida de pertenencia a un espacio y sentido compartidos (Bulloni *et al.*, 2008). Según De La Garza Toledo (2001), la fragmentación de “los mundos de la vida de los trabajadores” significó la conformación de una “sociedad del mucho e intenso trabajo para quienes tienen empleo y de la desocupación no deseada ni enriquecedora para los otros” (p. 20). Así también se perdió la noción de progreso social estable (Neffa, 2010). El aumento de la desinstitucionalización, propia del mercado como distribuidor de recursos, conllevó la eliminación puntos de referencia social y generó incertidumbre no sólo para los trabajadores sino también para la sociedad en su conjunto. Ello provocó una crisis funcional y moral de las organizaciones de solidaridad ante la “extraordinaria disolución de las

normas, tejidos y valores sociales tradicionales” (Hobsbawm, 1995: 427). Siguiendo a Urteaga (2010: 186), “el debilitamiento de la conciencia de clase y, por lo tanto, del movimiento obrero en un sentido estricto, priva al sindicalismo de su principio fundamental de integración”. Así, las organizaciones sindicales perdieron su centralidad derivada de las características culturales en que operaba el sistema capitalista (Castel, 1997; Rosanvallon, 2012; Spyropoulos, 1994), situación que resultó en la limitación de su peso relativo en la sociedad.

Según Tajfel y Turner (1986), la conciencia colectiva de una identidad social se conforma allí donde los individuos se perciben parte de una categoría social y se identifican a sí mismos del mismo modo. Esta viene asociada con un significado emocional y valorativo del grupo de pertenencia. Frente a los cambios implementados, la percepción que tenían los actores de esa pertenencia y del lugar que esta ocupaba en la estructura social, parecía erosionarse en un contexto de gran volatilidad respecto de los roles y la diferencia entre las distintas categorías laborales. En algunos casos, la sensación de disvalor frente a la desintegración de la estructura social que daba lugar a dicha conciencia colectiva, permitió construir nociones de lo justo y lo injusto para comprender y reinterpretar los cambios (Crompton *et al.*, 1996).

Si bien la crisis en las subjetividades significó una mayor dificultad para la construcción de imaginarios colectivos en amplios sectores de la sociedad, es posible observar en esta etapa la conformación de identidades, identificaciones y acciones colectivas que se desplegaron en el ámbito cultural e ideológico a partir de los movimientos sociales que contestaron a los procesos de transformación estructural (Castel, 1997; De la Garza Toledo, 2001). Siguiendo a Battistini (2004: 26), las dificultades podían sortearse allí donde había “mayores seguridades y perspectiva de desarrollo de proyectos futuros”, y donde el empleo más se identificaba con la planificación de vida de los sujetos. Los trabajadores organizados debieron expresar su identidad de una nueva forma, analizada desde una concepción dinámica y holística de esta como la que proponemos, en el marco de las premisas tecnológicas e ideológicas del nuevo modelo productivo. Ello generó tensiones entre “los modelos de inserción en el empleo que se les presentaron como posibles, los proyectos que se construyeron en cada imaginario de acuerdo a la propia historia de vida y los condicionantes estructurales de cada contexto y lugar” (Battistini, 2004: 40). En este sentido, veremos cómo el repertorio de acciones entre quienes habían compartido una referencia común de identidad profesional representó expresiones de lucha por el sentido, por el saber y por la identidad de los sujetos individuales y colectivos intervinientes.

## *1. 2. 2 La acción colectiva: el conflicto laboral como proceso de construcción y reconfiguración identitaria*

A partir de los años setenta, con la emergencia de los “nuevos movimientos sociales” que resistían el avance del mercado como regulador social, una serie de estudios comenzaron a cuestionar el análisis estructuralista de la conflictividad laboral para observar la acción colectiva desde el interaccionismo simbólico, a partir de una perspectiva identitaria y cultural (De la Garza *et al.*, 2010). En este sentido, la acción es resultado de la construcción de relaciones sociales durante la contienda, una interacción sostenida con el despliegue de determinados símbolos y expresiones por sobre consideraciones estrictamente racionales de costo-beneficio que supone el intercambio (Tilly, 1984: 48). Son los códigos culturales de los grupos que enfrentan a los sectores dominantes, los que permiten que la acción se establezca como la alternativa significativa del mundo. Estos códigos se derivan de una serie de intercambios compartidos y valorados como positivos por parte de los sujetos pertenecientes al grupo social en donde se genera la identidad colectiva.

En línea con Tilly (1977) y Steinberg (1999), a quienes hemos mencionado en la Introducción, la movilización colectiva se orienta por la “construcción de identidad al calor del propio movimiento” (De la Garza *et al.*, 2010: 10). En este sentido, las transformaciones en la identidad laboral abordadas desde una perspectiva holística expresan la retroalimentación entre los cambios estructurales y la acción de los actores para la construcción nuevas identificaciones en un contexto incierto y un marco generalizado de desestructuración y desinstitucionalización social. Según Castel (1997), si la pertenencia a determinados colectivos aseguraba la identidad social de los individuos durante el auge de la sociedad salarial, en la nueva estructura individualista son los propios sujetos los que definen su identidad profesional. Son formas de identificación novedosas que se derivan de los vínculos entre capital y trabajo propuestos por el avance de la estigmatización y marginación que el capitalismo produjo respecto de grupos sociales que, a partir de eso, temen su exclusión de las redes que otrora se tejían sobre el empleo.

Así, los procesos de movilización surgen a partir de interacciones solidarias (una identidad previamente construida) y de la identificación de agravios comunes (en este caso, frente a la pérdida de dignidad laboral que supusieron las reformas), e implica tomar conciencia de la subordinación (De la Garza Toledo, 1999: 290; Kelly y Kelly, 1994; Santella, 2019). Los discursos y las estrategias desarrolladas desde nuestro caso de análisis, se abordan en su aspecto moral, esto es, como valores considerados agraviados por un sector de la sociedad “frente a otra parte de la comunidad que enarbola otros valores” (Meneses Reyes, 2016: 45; Thompson, 1991

citado en Steinberg, 1999). De ello se desprende que la relación gestada entre los miembros de las organizaciones que se manifiestan se constituye en una solidaridad que también tiene un carácter moral. En palabras de Thompson (1971), a quien seguimos en este análisis, puede decirse que se refleja allí el carácter cultural del proceso de conciencia para sí. En este caso, frente a posiciones hegemónicas que ponen en cuestión la identidad laboral, la situación injusta se convierte en un agravio moral, dimensión inmaterial -sujeta a la identidad y cultura de los sujetos- que da explicación y coherencia a sus acciones (Meneses Reyes, 2016: 45). Según Meneses Reyes (2016), los valores culturales van conformando una “conciencia afectiva y moral de los sujetos” que parte de cómo estos se perciben en su posición en las relaciones de producción (p. 46). Esa experiencia en las relaciones de producción también es vivida como un sentimiento “por lo que los actores movilizados apelan a su propia moralidad con el fin de darle sentido y explicarse de manera consciente, consistente, racional y coherente, sus actos de protesta frente a lo que consideran ilegítimo, injusto o imposible” (Meneses Reyes, 2016: 46). A su vez, la identidad puesta en movimiento en la lucha requiere de esta forma un vínculo con personas fuera del grupo, por eso se apela a categorías generales, como la de nación, que permiten crear bases de movilización más amplias (Sabucedo *et al.*, 2010: 196).

En este sentido, en la misma acción colectiva se producen los marcos y los factores cognitivos a partir de los cuales los actores en contienda se conciben a sí mismos, a los otros y a su contexto como amenaza u oportunidad, e inciden en las decisiones que toman durante los cambios en las condiciones en las que actúan (Frege y Kelly, 2003; McAdam *et al.*, 1999). Dichos marcos permiten forjar una acción que se sale de la posición defensiva para proponer una oposición a los cambios atravesados. En la misma práctica se expone, construye y negocia el relato de la injusticia percibida, el grado de cohesión grupal, la constitución del adversario, la justificación de la acción implementada y un pronóstico para el cambio (Kelly y Kelly, 1994; Melucci, 1994). Así, la acción colectiva se vuelve un imperativo dentro de los esquemas de interpretación que “subrayan y adornan la gravedad de la injusticia de una situación social o redefinen como injusto o inmoral lo que previamente era considerado desafortunado, aunque tal vez tolerable” (Tarrow, 1994: 215). De este modo, se conforman los marcos para la acción, como dijimos, esquemas interpretativos que cohesionan a los actores, sustentan la movilización y le otorgan un sentido a partir del modo en que los actores significan y condensan el mundo que los rodea (Steinberg, 1998; Tarrow, 1994). Los marcos brindan la posibilidad de representar la identidad grupal y de concebir el diagnóstico y la solución de los conflictos dentro de una serie conocida de elementos a partir de bases políticas y morales (Steinberg, 1998).

Siguiendo a Steinberg (1998), los marcos, en su carácter dinámico, forjados durante la interacción entre los distintos actores que confrontan entre sí, permiten observar factores ideológicos, entendidos como valores y creencias que se configuran como conocimientos colectivos subyacentes y duraderos. De este modo, los discursos y valores simbólicos que se estructuran dentro de dichos marcos son vistos por el autor como recursos culturales que “establecen los términos contextuales y públicos para el conflicto” (Steinberg, 1998: 851). En relación a ello, Tarrow (1994) identifica cómo los marcos para la acción permiten la identificación de símbolos culturales que involucran a un público más amplio que el directamente relacionado con los objetivos de las manifestaciones, público que puede beneficiarse del resultado de la acción. Así, una acción eficaz implica la movilización de “redes sociales disponibles” por parte de los líderes en torno a “símbolos identificables”, extraídos de los marcos culturales (Tarrow, 1994: 48).

La identificación grupal es un fuerte predictor de la participación de los miembros de una organización en la acción colectiva, en tanto conciencia del individuo de su pertenencia a un grupo social determinado, el significado evaluativo y emocional de esa pertenencia y sus posibilidades de actuar (Kelly y Kelly, 1994: 77). Dicha identificación indica una mayor proclividad a comprometerse en acciones grupales por la consideración de los logros colectivos y la interdependencia de los miembros. Así, contribuye a gestar la cooperación de los actores por cuanto estos se definen a partir de su interés colectivo, superando su condición de negociadores individuales (Santella, 2015: 31). A su vez, la acción colectiva es parte de la conformación de nuevos aspectos de la identidad, en la que esta se crea, se reconfigura y se mantiene, según cómo los grupos en contienda orientan y otorgan significado a sus acciones (Melucci, 1994; Touraine, 1987). De este modo, la acción colectiva dota de fuerza integradora, cohesión y diferenciación a partir de las cuales los movimientos sociales expresan y legitiman una identidad propia, un *sentido de nosotros*, que supone el reconocimiento de intereses comunes, muta y se afirma, en muchos casos, durante y para la lucha (Cató, 2004; Calhoun, 1999; Melucci, 1994).

Retomando el análisis de la protesta social del sindicalismo frente a los cambios estructurales, cabe complementar las herramientas conceptuales sobre movilización social hasta aquí desarrolladas con la acción colectiva que estas organizaciones implementaron en esta etapa. Si bien dichos cambios resultaron en la marginación de amplias capas de la población e impactaron profundamente en las asociaciones gremiales, en sus primeros años estos no condujeron por sí mismos a la acción colectiva generalizada de los trabajadores formales.

Durante la década de 1990, la protesta social estuvo protagonizada por desempleados y otros grupos expulsados del mercado laboral, principalmente del ámbito estatal, mediante novedosas formas de aparición en el espacio público, en un entorno discursivo en el que se había acotado la voluntad de lucha y la participación política tradicional de amplios sectores sociales (Crompton *et al.*, 1996; Ferrer, 2015). En los primeros años del siglo XXI, la pérdida de consenso alrededor de las medidas económicas que sustentaban los cambios en el mercado laboral luego de más de 25 años de hegemonía neoliberal, abrió la “estructura de oportunidades políticas para la acción colectiva” (Santella, 2015: 29). Según Tarrow (1994), esto representó una ventana de oportunidades, entendida como dimensión “del entorno político que fomenta o desincentiva la acción colectiva entre la gente” y traduce “el movimiento en potencia en movilización” (p. 49). Fue necesaria tal estructura de posibilidades para la construcción de colectividades que identificaran la causa de los agravios (conciencia grupal), la pérdida de legitimidad de la autoridad patronal y la caída del consenso en la hegemonía empresarial (Kelly, 1997; Santella, 2015; Tarrow, 1994). Como sostiene Santella (2015), ante la ruptura de los mecanismos que aseguraban el consenso obrero en la dominación patronal, la proclividad a la acción colectiva se verá incentivada por la crisis hegemónica constituida al interior de las empresas (en el marco de descentralización que hemos descrito), tanto por la pérdida, para los trabajadores, de incentivos de cooperación como por el aumento de la confrontación por parte de la gestión empresarial y la propia competencia entre organizaciones laborales.

En este marco, luego de una menor participación del sector formal en las protestas del espacio público, la efervescencia social que se derivó de este proceso fue denominada e “revitalización sindical” (Senén González y Haidar, 2009). Los autores que adscriben a las corrientes anglosajonas sostienen que este proceso tuvo por objetivo recuperar espacios de representación y negociación que los trabajadores habían perdido con la globalización, mientras que las corrientes europeas proponen al sindicalismo, en tanto movimiento social, como impulsor de una alternativa al modelo neoliberal de desarrollo (Natalucci, 2013). Coincidimos con Natalucci (2013) en circunscribir la noción de revitalización a una forma analítica de pensar el proceso de restitución del poder de negociación corporativo sindical ya constituido, que no necesariamente cumplió con las expectativas de algunas organizaciones de reposicionarse en el lugar que habían perdido como sujetos políticos. Así como el impacto de las reformas no fue igual en cada organización sindical, tampoco lo fueron las formas de resistencia en un contexto más despolitizado y fragmentado (Gordon *et al.*, 1986; Natalucci, 2013; Senén González y Haidar, 2009). Como sostienen Senén González y Haidar (2009), se produjo una fragmentación

en las formas de protesta laboral y distintos alcances de estas en cada escenario nacional, situación que permite ver sectores que modificaron de forma acabada sus prácticas, concretas y simbólicas, y adquirieron una impronta más presente en el ámbito público (Natalucci, 2013).<sup>17</sup> En general, se observó que, en esta nueva etapa, no fueron los trabajadores más perjudicados los que cobraron mayor protagonismo en las protestas. A diferencia de la década de 1990, las organizaciones sindicales, representantes de trabajadores formales, tomaron la iniciativa a inicios del último siglo para reclamar por los derechos cercenados y por una mayor participación política en la toma de decisiones (Natalucci, 2014). Aquellas actividades laborales que habían crecido durante la liberalización del mercado conformaron “la nueva vanguardia del sindicalismo”, destacándose el de servicios, entre ellos el transporte (Etchemendy y Collier, 2008: 150).

### **I. 3 El sindicalismo profesional: transformaciones a partir de las reformas estructurales**

Entre 1930 y 1970, con la expansión de la sociedad salarial que hemos descrito, se había desarrollado un grupo particular de trabajadores asalariados “no obreros” o burgueses, que algunos autores denominaron como parte de una “nueva clase trabajadora” (Castel, 1997: 300). Estos colectivos, que aumentaron en proporción relativa a los trabajadores obreros, se hallaban conformados por profesionales calificados mediante licencias habilitantes y fueron consolidando el sector más dinámico de la sociedad de entonces, en tanto grupo que expresaba los valores asociados a la modernidad y al crecimiento.

Su particularidad, en relación con las jerarquías previas, es que estos trabajadores formaban parte de una *propertyless middle class*, que administraba la plusvalía en crecimiento contribuyendo con quienes eran dueños de los medios de producción (Crompton, 1976). La mayor sofisticación del modelo capitalista de producción requería de nuevas ocupaciones y actividades financieras, comerciales y en la administración estatal que sostuvieran su desarrollo. Fueron las clases medias las que ocuparon ese rol social, aun cuando no gozaban de poder de decisión. Así, estos trabajadores fueron ocupando un particular rol en la estructura de los asalariados, superando a los obreros en la percepción de ingresos y, especialmente, en el prestigio que detentaban en el desarrollo de sus actividades. Asociados generalmente al control del proceso de producción y la provisión de servicios de nivel terciario en diferentes rubros,

---

<sup>17</sup> A nivel general, estas protestas demostraron el apoyo de sectores más amplios de la sociedad. Según Svampa (2009), la opinión pública se convirtió en una nueva mediadora social en un contexto crecientemente individualista. Para Rosanvallon (1988), los medios son vistos como reemplazantes de un sindicalismo relativizado, que comienza a ser una forma de representación entre otras.

estos nuevos profesionales se diferenciaban de los liberales independientes que habían predominado en décadas anteriores por la dependencia de la venta de su fuerza de trabajo para garantizar sus ingresos (Castel, 1997; Crompton, 1996).

A diferencia de lo que había sucedido hasta la primera mitad del siglo XX, en esta etapa no era sólo la propiedad de los medios de producción la que definía la conformación de las clases dominantes, esto es, la distinción entre burgueses y proletarios, sino que estas podían estar formadas por “asalariados puros”, “personas cuyos ingresos y posición en la estructura social dependerían exclusivamente de su empleo” y del capital social con el que contaban por su condición de profesionales (Castel, 1997: 306). El salario podía garantizar el acceso al patrimonio y la posibilidad de lograr posiciones dominantes a partir de la posesión de capital económico, social y cultural. De esta forma, la extensión de la condición de asalariados a diversos grupos laborales, tanto calificados como semicalificados, trasladó del ámbito productivo al ámbito del consumo la diferenciación y el *status* que definían el lugar en el tejido social (Hyman, 1996). De este modo, seguimos a Castel (1997) en su afirmación de que, aun cuando estos trabajadores ocupaban una posición proletaria, la extensión de la sociedad de “confort y bienestar” en la que se fundió la clase obrera hizo que el conflicto que se instala dentro de la sociedad salarial tuviera que ver con el acceso a ciertos bienes y servicios materiales y simbólicos (p. 300).

Se estructuraron así “dos segmentos del empleo: un mercado ‘primario’, formado por elementos calificados, mejor pagados, más protegidos y estables, y un mercado ‘secundario’, constituido por personal precario, menos calificado, sometido directamente a las fluctuaciones de la demanda” (Castel, 1997: 341).<sup>18</sup> La clase asalariada “burguesa” constituye una nueva forma de trabajo proletario privilegiado, que ya no “está atravesada por un conflicto central entre asalariado y no-asalariado, es decir entre proletarios y burgueses, trabajo y capital”, sino “organizada en torno a la competencia entre diferentes polos de actividades salariales” (Castel, 1997:304). Como veremos enseguida, para Crompton (1976), el conflicto se halla en las formas

---

<sup>18</sup> Siguiendo a Hyman (1975 citado en Santella, 2015), entendemos que la división conceptual entre trabajo profesional y obrero es ambigua. La distinción parte del hecho de que no se paran de la misma forma en relación con el capital por la diferenciada jerarquía de niveles de saber y de salarios (Bain y Price, 1972). Generalmente, se los suele clasificar como trabajo intelectual y manual, respectivamente, pero conceptualmente esta división ha sido puesta en cuestión y en la práctica no responde al ejercicio de las tareas. Según Bain y Price (1972), la proximidad a la autoridad de los trabajadores profesionales puede ser puramente simbólica, esto es, estar vinculada con los aspectos culturales que califican socialmente al trabajador como de cuello blanco. Son los mismos trabajadores los que crean y sostienen esas percepciones, pero no necesariamente generan una clasificación universal y clara de la división de la fuerza de trabajo entre categorías profesionales y manuales.

que adquiere la identidad laboral de esta nueva clase trabajadora, esto es, en una autopercepción que oscila entre la identificación con el trabajo y una mayor proximidad al capital.

Algunos autores de perspectiva marxista entienden a los sindicatos que aglutinaron profesionales asalariados (*white-collar unionism*) como organizaciones cuya verdadera conciencia de clase aún no se encuentra desarrollada (Blackburn y Prandy, 1965; Crompton, 1976). Para Crompton (1976), esta falsa conciencia se deriva de la contradictoria y ambigua naturaleza de las organizaciones profesionales. Si bien, como mencionamos, su principal o único ingreso es obtenido mediante su fuerza de trabajo, lo que deriva en una dependencia económica y jurídica respecto a otro, poseen una subsunción “formal pero no real al capital” (Palomino, 2000a: 100). En la práctica, el capital no cumple una función de vigilancia y mediación sobre las tareas de los trabajadores, que gozan de autonomía en virtud de la posesión de una matrícula técnica para trabajar, “saberes y habilidades, e incluso la autorregulación de la intensidad y/o calidad de su trabajo” (Palomino, 2000a: 100). En muchos casos y en distintos grados, los trabajadores denominados de “cuello blanco” llevan adelante funciones tanto de trabajo como de capital que denotan diferentes relaciones en el modo capitalista de producción. Algunos trabajadores profesionales pueden ver que sus intereses se satisfacen en la cooperación con la dirigencia empresarial (sobre todo a partir de las nuevas formas de gestión del trabajo), aun cuando otros, en la misma ocupación, ven sus intereses colectivos servidos por la identificación con la función laboral (Crompton, 1976). Según los distintos momentos del proceso grupal de conciencia para sí que desarrollamos siguiendo a Gramsci,<sup>19</sup> algunos autores plantean que las asociaciones profesionales son la instancia previa a la conformación de sindicatos o *trade unions* (Crompton et al., 1996; García-Huidobro y Bonboir, 1976; Shlakman, 1950). Si bien tanto las organizaciones de profesionales como las del resto del movimiento obrero parten de una base productiva común, propia del momento objetivo estructural, el pasaje a la propia concepción como sindicato supone un posicionamiento ideológico de los profesionales que construye sentido de pertenencia y concibe la defensa de sus intereses como trabajadores asalariados como parte del universo de los trabajadores asalariados.

Como características salientes de las agrupaciones profesionales, la literatura especializada resalta la identificación de los trabajadores con la profesión que ejercen y la alta satisfacción laboral, expresadas cada una de ellas en una actitud cooperativa hacia el

---

<sup>19</sup> Como se desarrolló en la Introducción existe un primer momento de “conciencia económico-corporativa”, luego uno de “conciencia de clase económica” y un tercer momento de “conciencia de clase política” (García-Huidobro y Bonboir, 1976: 274).

*management* y en un sentido de comunidad anclado a los valores morales y sociales (Hurd, 2008; Merton, 1958). Los sindicatos de esta índole se abocan a la construcción de estándares para la mejora en la calidad del servicio ofrecido y a la creación y control de un mercado protegido, a partir de la educación como modalidad de desarrollo de la profesión y la aspiración a influir en la regulación estatal de la práctica (Sarfatti Larson, 1980). A pesar de constituir asociaciones que expresaban su condición de asalariados, estos trabajadores se aglutinaron para obtener los mismos beneficios que los obreros sindicalizados, pero con diferencias, como, por ejemplo, un régimen de jubilación especial (Castel, 1997). De hecho, hasta que se implementaron las transformaciones estructurales, los sindicatos profesionales mantenían cierta distancia con el resto de los trabajadores. Como describen Blackburn y Prandy (1965), “muchas asociaciones de cuello blanco preferían evitar la connotación impopular de la palabra sindicato, siendo conocidos como ‘gremios’ o ‘asociaciones’” (p. 112). Estos sectores se construyeron alrededor de espacios de trabajo especiales, de uniformes que los identificaban y del ejercicio de sus prácticas cualitativamente diferente de las del resto de los trabajadores. De esta forma, tendieron a subordinar las demandas por mejorar otros aspectos de sus condiciones de trabajo, como la escala salarial. Antes de las reformas, esta escala se hallaba generalmente estructurada por una retribución que respondía a un mayor nivel de educación y entrenamiento. Con las reestructuraciones la calificación y el nivel salarial dejaron de coincidir de forma directa (Hurd, 2008; Rosanvallon, 2012).

Estas diferenciaciones con el resto del sector trabajador consolidaban la denominada ideología de *status*, que usualmente tiende a reducir el nivel de militancia y que engloba a los profesionales asalariados en una clase que comparte una cultura de consumo, diferente de la de otros trabajadores (Blackburn y Prandy, 1965; Sarfatti Larson, 1980). Consecuentemente, los primeros conflictos asociados a la situación laboral de este sector asalariado apuntaban a sostener la jerarquía y diferenciación social que les había otorgado hasta entonces su condición de profesionales. En el marco de la implementación de medidas que modificaron sustancialmente el mercado laboral, los profesionales o técnicos ya venían percibiendo cambios en su *status* comparado con los trabajadores manuales y experimentando un aumento de la sindicalización y la militancia (Crompton *et al.*, 1996). La movilidad ascendente con la que estos sectores habían ingresado al mundo laboral durante el auge de la sociedad salarial, retrocedía para poner en duda su ubicuidad en una estructura social en desintegración (Castel, 1997). Aun cuando en este contexto los trabajadores profesionales (considerados privilegiados)

generalmente lograron retener sus empleos, se observó un achicamiento en la diferencia con los demás trabajadores en lo que hace a la percepción salarial y a la pérdida de poder adquisitivo.

Este último fenómeno fue denominado por algunos autores como una proletarización de los sectores de cuello blanco (Sarfatti Larson, 1980) o la “desestabilización de los estables” (Castel, 1997: p. 340). Se trató de un proceso que consistió en el aumento de la extensión e intensidad de sus tareas y generó transformaciones en las construcciones ideológicas y las formas de socialización cultural a las que adscribían los trabajadores profesionales. Ante los cambios operados en la organización de la producción, se intensificó el control de los empleadores y el conflicto principal se ató a la pérdida de autonomía y autodeterminación, otrora característica del proceso de trabajo técnico (Sarfatti Larson, 1980). En este sentido, la segmentación generada a partir de los años ochenta, difumina la distinción de los profesionales asalariados que vieron intensificada su explotación con los nuevos sistemas de producción (Crompton *et al.*, 1996). En ese marco, las dirigencias empresariales fueron perdiendo la confianza que los profesionales habían depositado (y la consiguiente legitimidad de allí derivada) en que ellos contemplarían sus conocimientos para administrar el ejercicio de sus actividades, y, en ese sentido, de que serían tratados de una forma percibida como justa. De este modo, en esa ambigua relación con un *management* más lejano, se gestó una mayor proclividad a la acción colectiva.

El proceso de transformación que en general se observó en el mundo laboral se plasmó de una forma particular en la autopercepción de los sindicatos profesionales. Los seres humanos no ingresan al empleo y otras relaciones económicas como individuos atomizados sino como parte de vínculos con diferentes redes sociales y consideraciones culturales (Crompton *et al.*, 1996). Según Tajfel y Turner (1986), la comparación social es una parte fundamental del proceso de dinámica intergrupala para quienes se perciben dentro de una misma categoría social en tanto les permite concebirse según el *status* relativo de su grupo. La remoción de instituciones que en el proceso de apertura económica le pretendía dar a las firmas mayor libertad para operar en el mercado laboral puso a los trabajadores “privilegiados” (Castel, 1997: p. 341) ante el desmoronamiento de la concepción relativa que tenían del propio grupo y frente al temor a la pérdida de capacidad de reproducción social de sus miembros. De este modo, la organizarse se erigió como una posibilidad para visibilizar el punto de vista de los empleados y ofreció herramientas para interpretar la nueva situación, lo que permitió forjar una mayor conciencia de clase trabajadora para un reconocimiento de la fuerza laboral. Una ideología representando armonía y cooperación fue reemplazada por otra en la que primaba el conflicto

de intereses. Siguiendo una perspectiva marxista, esto responde a que, cuanto más claramente puede verse la diferencia entre burguesía y proletariado, más posibilidades tienen los trabajadores de reconocer su identidad común de clase y la oposición sistemática entre sus intereses y los de la burguesía. Los conflictos fragmentados se transforman en una verdadera lucha de clases (Hyman, 1975). Los profesionales exitosos fueron aquellos capaces de resistir la proletarización y de mantener el vínculo entre el entrenamiento propio de su tarea y su posición en la división del trabajo, allí donde las organizaciones profesionales poseen el monopolio y control del acceso a los saberes técnicos (Sarfatti Larson, 1980).

Para entender las transformaciones que experimentó el sindicalismo profesional es menester observar la mutación que sufrió un sector particular de los trabajadores en el que también están comprendidos: los empleados estatales. Un grupo de trabajadores profesionales asalariados que había crecido con la expansión del capitalismo a mediados del siglo XX se incorporó a la ampliada administración pública y a las nacientes empresas estatales. Estos trabajadores formaron parte de una comunidad vinculada al rol del Estado como promotor de lo social que “velaba por la correspondencia entre los objetivos económicos, políticos y sociales” durante la consolidación de la sociedad salarial (Castel, 1997: 318). Dichos colectivos de trabajadores se insertaron laboralmente en un marco de estabilidad y con la jerarquía que les procuraban los objetivos generales para el sector público. Usualmente, se atribuye a los trabajadores de este sector estar inmersos en una “ideología de servicio público” (Bourdieu, 1989 citado en Castel, 1997: 307) que marca una de las formas de realización del trabajo subordinado, sin sujeción directa al capital sino a través de la norma que los constituye como funcionarios y que define sus responsabilidades (Palomino, 2000a; Rouban, 2018). Por su condición de funcionarios de las empresas estatales, los sindicatos profesionales en esta etapa enunciaron principios de conducta profesional por los cuales se guiarían para brindar servicios públicos de altos estándares de calidad.

En este sector, los cambios estructurales implementados desde mediados de la década de 1970 modificaron la forma en que se concebía el empleo y el trabajador, su vínculo con el Estado y, por lo tanto, significaron la pérdida de la protección estatal y del sentido nacional de su actividad. La identidad personal, enlazada con la función profesional perdió todo el sustento simbólico que solía tener, allí donde la retirada del Estado dejó a estos trabajadores sin el respaldo, frente a los empresarios, de erigirse como funcionarios públicos (Castel, 1997; Sarfatti Larson, 2017). Esto se vio agravado por la privatización de las empresas estatales que produjo una mayor intensificación del trabajo y que fue un motor de despidos y precarización

laboral (Sarfatti Larson, 2017; Soul, 2010). En su intento de recuperar lo perdido, el eje de los conflictos laborales fue retomar su rol en las decisiones sobre los mencionados estándares de servicio público, que ahora se esperaba que fueran determinados por el mercado (Palomino, 2000b).

#### **I. 4 Reflexiones finales**

De acuerdo con los elementos que se han desarrollado en el presente capítulo, es posible caracterizar al período desregulador como uno de inestabilidad y transformación social, específicamente en lo que refiere al vínculo entre capital y trabajo. La crisis del sector laboral, tal como era concebido durante el auge de la sociedad salarial, redundó en la desintegración de las estructuras sociales que se habían gestado al calor de la etapa industrial. Estas estructuras habían sido capaces de producir identidades homogéneas dentro de la clase trabajadora y fueron sostén de la producción de imaginarios colectivos de los cuales las organizaciones sindicales eran la expresión más concreta. La transnacionalización de las economías socavó la capacidad de negociación sindical y modificó la forma en que la producción se organizaba para dar lugar a nuevos procesos de mayor flexibilidad en la explotación laboral. Ello derivó en una creciente fragmentación y segmentación del mundo del trabajo que, si bien afectó principalmente a los sectores expulsados de los mercados laborales, expuso a los trabajadores asalariados profesionales, miembros estables de las clases medias, a una pauperización relativa con respecto a su situación en el período estado-céntrico y a una metamorfosis de las identidades colectivas gestadas en ese marco.

Las situaciones que enfrentaron organizaciones sindicales en el mundo, tales como el aumento de la competitividad en economías abiertas, la introducción de nuevas tecnologías, la reorganización del trabajo y la descentralización de acuerdos colectivos, no significaron lo mismo para cada una de ellas. En lo que respecta a las asociaciones profesionales, estas vieron perder su autonomía, diferenciación y jerarquía respecto de las dirigencias empresariales y de otros trabajadores asalariados. La pérdida del *status* asociado a sus condiciones laborales y salariales, así como su posibilidad de acceso a determinados recursos materiales y simbólicos, provocó una creciente dislocación entre el aspecto autopercibido de la identidad y el atribuido por otros, en una movilidad social cada vez menos previsible y frente a la imposición, por parte del capital, de una menor capacidad de maniobra en sus lugares de trabajo. En el ámbito de las empresas estatales, esto se sumó además a la pérdida de jerarquía de su rol simbólico como servidores públicos, es decir, como funcionarios que ponían en acción la producción social por

parte del Estado. Esto llevó al aumento de la acción contenciosa por parte de dichos colectivos, que adoptaron repertorios y actitudes de mayor militancia activa.

En los próximos capítulos, se dará cuenta de cómo estas transformaciones generales se tradujeron en la identidad del sindicato argentino de pilotos, de acuerdo con sus especificidades frente al proceso de desregulación de la industria aerocomercial. El mercado aéreo, otrora protegido y supervisado por los Estados, fue una de las primeras industrias reformadas como símbolo del cambio hacia el neoliberalismo en la política económica global. Los trabajadores de vuelo vieron derrumbarse gran parte de la construcción de su papel como profesionales y, consecuentemente, experimentaron el aumento de la conflictividad del sector para sostener las prerrogativas que los habían ubicado en una condición particular respecto de otros trabajadores. Como hemos mencionado, el transporte se fue convirtiendo en un eje importante del nuevo orden por su capacidad de trastornar toda una economía que ahora requería del libre movimiento de los bienes y factores de producción para la reubicación geográfica del capital en sectores más rentables. Así, en el mercado aéreo se expresa el desplazamiento geográfico e intersectorial de los conflictos laborales característico de esta etapa, no sólo por los cambios en la gestión empresarial y en las condiciones industriales sino también por la reducción y flexibilización que sufrió el mercado laboral de los profesionales asalariados.

En los países latinoamericanos, y particularmente en Argentina, la desregulación no sólo repercutió en el aumento de la competencia del sector y en una merma salarial que se produjo a nivel internacional sino en el rol de los trabajadores de vuelo como pilotos de línea aérea de bandera. Como hemos anunciado, el enfoque que se adoptará en los próximos capítulos se centra en aquellos elementos culturales de la identidad revelados en la acción colectiva que remiten a la autopercepción del rol social y del vínculo con el Estado de las organizaciones profesionales en contestación a un agravio moral de la identidad atribuida, e involucran a una población más amplia que la envuelta en la propia protesta.

## Capítulo II. La conformación del sindicalismo aeronáutico argentino (1950-1983)<sup>20</sup>

*“Aerolíneas Argentinas  
En tus alas mi bandera  
Va llevando por el mundo  
El saludo de mi tierra  
Va llevando por el mundo  
El saludo de mi tierra  
Muchos hombres y mujeres  
Elaboran tu grandeza  
Trabajando sin descanso  
En el cielo y en la tierra  
Trabajando sin descanso  
En el cielo y en la tierra  
Cóndor rígido de plata  
Incansable misionero  
Que partiendo desde Ezeiza  
Hoy recorre el mundo entero”.*<sup>21</sup>

### II. 1 Introducción

En 1953, tres años después de la creación de la empresa aerocomercial Aerolíneas Argentinas, se constituyó la Asociación Argentina de Aeronavegantes (AAA), que nucleaba por entonces a

---

<sup>20</sup> Hemos establecido esta periodización que abarca desde la creación de Aerolíneas Argentinas en el año 1950 hasta el año 1983, cuando comenzaron a modificarse algunas de las lógicas que habían primado en la industria aerocomercial desde sus orígenes, las cuales oportunamente serán analizadas en los capítulos siguientes. Para aclarar la circunscripción temporal diremos aquí que, en primera instancia, con el advenimiento democrático de 1983 se produjo un cambio en el manejo de la compañía aérea: por primera vez asumieron su dirigencia funcionarios de carrera política. En segundo lugar, a comienzos de la década de 1980 avanzaron en América Latina las repercusiones de la desregulación norteamericana de la industria (que se había iniciado en 1978) y empezó una etapa de transformación en las líneas aéreas de bandera a nivel internacional mediante un proceso de privatización y extranjerización de la actividad.

<sup>21</sup> Los Andariegos (1968). “Aerolíneas Argentinas”. Zamba.

pilotos y personal de cabina.<sup>22</sup> En sus orígenes, la actividad de esta asociación se desarrolló en un escenario internacional que concebía a las líneas aéreas de bandera como herramientas ejecutoras de la soberanía de cada país en los cielos. En la Convención de Chicago, celebrada en el año 1944 para acordar la arquitectura de la industria aerocomercial de posguerra, se estableció que esta se regiría de acuerdo con los intereses estratégicos y geopolíticos involucrados en la movilización de personas y bienes a través de los cielos. En este sentido, primó una concepción del espacio aéreo como un recurso natural, donde el aspecto comercial y la demanda de los consumidores se subordinaron al interés nacional y a la intervención política, desafiando la lógica económica con una simbólica y de largo plazo (Button, 2009).<sup>23</sup>

Estas condiciones, que predominaron hasta fines de la década de 1970, configuraron una particular concepción de los pilotos y tripulantes de cabina sobre su profesión, su rol social y su vínculo con la aerolínea y la actividad en la que se desempeñaban.<sup>24</sup> Teniendo eso en cuenta, el presente capítulo se propone reconstruir la conformación identitaria de las organizaciones de trabajadores de vuelo a partir de tres dimensiones: en primer lugar, una simbólica que se desprende del escenario en el cual se desarrolló su práctica laboral, tanto a nivel nacional como internacional durante la etapa bajo análisis; en segundo lugar, una dimensión política o comunitaria, conformada por las relaciones construidas entre los propios trabajadores y para con la línea aérea de bandera, de acuerdo con el rol pretendido para esta y para sí en la economía nacional y en el vínculo con otros países; por último, una dimensión institucional, que remite a la configuración de las asociaciones de trabajadores en sus orígenes, considerando sus aspectos profesionales y gremiales.

---

<sup>22</sup> Años después, en 1962, se dio comienzo a las tratativas para la creación de una agrupación sindical exclusiva de pilotos, impulsada por una disputa al interior de la AAA. En el año 1967, los comandantes y copilotos de vuelo recibieron la personería gremial y conformaron oficialmente la Asociación de Pilotos de Línea Aérea (APLA), (Liberotti, A. M., 1962. "Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)", Biblioteca Aeronáutica, s/n). El resto de los trabajadores (denominados "de tierra") se nuclearon en otras agrupaciones. En 1946 ya se había conformado la Asociación del Personal Administrativo (APA) en representación de los trabajadores de las empresas que controlaban el mercado aerocomercial antes de la creación de Aerolíneas: Alfa, Zonda, Aeropostal y Fama. En 1958 se creó la Asociación de los empleados jerárquicos (UPSA) y en el año 1963 los técnicos conformaron la Asociación del Personal Técnico Aeronáutico (APTA).

<sup>23</sup> Como veremos, este estado de cosas se prolongó hasta que, hacia fines de los setenta y comienzos de los ochenta, Estados Unidos comenzó la desregulación del transporte aerocomercial y la Comisión Económica Europea (CEE) inició los proyectos de integración de sus cielos. Estas políticas patearon el tablero de las regulaciones del mercado en un contexto de tendencia global hacia la retracción estatal en la dirección de las actividades económicas.

<sup>24</sup> Para la confección de este capítulo se abordará, principalmente, a los trabajadores de vuelo de Aerolíneas Argentinas, esto es, pilotos y auxiliares. Se considera pertinente incluir a ambos colectivos tanto por su origen sindical común como por aquellas condiciones laborales que comparten quienes desarrollan su actividad, de forma preponderante, en los vuelos de una aerolínea nacional. Se aclararán en cada caso sus diferencias y, cuando resulte oportuno, también se citarán entrevistas realizadas a otros gremios que comparten algunas concepciones con estos trabajadores.

Para el desarrollo de la primera dimensión, se tomará una serie de trabajos que han reconstruido las concepciones simbólicas bajo las cuales se conformó la industria aerocomercial a nivel internacional (Barría Traverso, 2019; Castellitti, 2019; Lawton, 1999; Sampson, 1984; Soland, 2019) y en Argentina (Ballent, 2002; Piglia, 2019) en tanto elemento de la identidad atribuida socialmente a las organizaciones aeronáuticas. La segunda dimensión, vinculada al rol comunitario de la actividad, se reconstruirá considerando dos aspectos que caracterizan a la organización de trabajadores de vuelo. Por un lado, su condición de familia de empresa estatal (Cufre, 2017), que inscribe a la organización en la prolífica literatura académica que ha abordado la conformación de colectivos en compañías estatales argentinas como YPF (Capogrossi, 2016; Palermo, 2010), SOMISA (Soul, 2010) y ENTel (Wolanski, 2015). Por otro lado, se tendrá en cuenta su carácter de sindicatos aeronáuticos, que se abordará en sus rupturas y continuidades con otras asociaciones internacionales de este tipo, trabajadas por Barnier y Rozenblatt (1996) para el caso de Air France, Corsi (2015) para el de Alitalia y Huesca González (2007) para el de Iberia. Respecto de la descripción de la dimensión institucional, se utilizarán fuentes primarias, entre las que se encuentran los estatutos originales de las organizaciones gremiales bajo análisis, los testimonios vinculados a la configuración asociacional surgidos durante las entrevistas realizadas, las revistas gremiales *Alas Comerciales* y *Alas del Sur*, y recortes de prensa nacional.

En el presente capítulo se aduce que, dentro de un marco que plantea ciertos elementos de contacto (y diferencias) con otros sindicatos de empresas estatales constituidos hacia mediados del siglo XX,<sup>25</sup> la configuración identitaria de los aeronáuticos se gestó al calor de una fuerte identificación con un ideario simbólico que entendía a la línea aérea de bandera desde un sentido orientado a la conexión territorial y la representación argentina en el mundo (dimensión simbólica). Esto derivó, no sólo en un vínculo filial entre la aerolínea y sus trabajadores sino además en el rol social pretendido para la organización sindical, según la concepción de sus miembros de estar llevando a cabo una misión patriótica nacional (dimensión política). Asimismo, dicha configuración tuvo como elemento central la obtención de un particular *status* de los miembros del sindicato, como aspecto atribuido de la identidad, arraigado a su papel en el desarrollo de la actividad, así como a las oportunidades de acceso a espacios materiales y simbólicos privilegiados brindadas por la línea aérea de bandera

---

<sup>25</sup> En el apartado II.3 veremos que los elementos de contacto refieren, a grandes rasgos, al origen común de las familias de empresas públicas en un momento de producción de sentido estatal que entendía a tales compañías como parte del desarrollo nacional. Las diferencias serán aclaradas oportunamente y remiten a la atipicidad de las actividades laborales realizadas en un espacio como el aéreo.

(dimensión institucional). En esta etapa se internalizaron los elementos mencionados de cada dimensión (el sentido estatal de la actividad, el rol de misioneros patrióticos y su *status* de funcionarios) como parte de la propia percepción del gremio y se expresaron en la arquitectura institucional de la organización sindical.

Para estructurar el capítulo, en el primer apartado se profundizará sobre la dimensión simbólica en la constitución de la industria aerocomercial, de acuerdo con la concepción del cielo como recurso de cada nación y del origen de la línea aérea de bandera argentina dentro de ese paradigma. Se abordará la noción de “conciencia aérea nacional”, concepto que fue impulsado en Argentina como pedagogía política en los albores de la industria. Luego, en el segundo apartado, se trabajará la dimensión comunitaria analizando la manera en que dicha conciencia nacional fue incorporada e internalizada por los trabajadores de la línea de bandera. Allí se observará la solidaridad gestada entre los trabajadores y con Aerolíneas, en sus rupturas y continuidades con otras familias de empresas estatales, según las particularidades de la actividad aérea a nivel local y de su configuración como representantes argentinos de la compañía en el exterior. A continuación, se describirán las especificidades que la actividad ofrece para los trabajadores de vuelo argentinos, tanto en la cotidianeidad laboral como en el acceso simbólico a nuevos espacios de socialización. Por último, en el tercer apartado, se desarrollará la dimensión institucional, estableciendo el cariz que tuvieron las asociaciones desde sus comienzos, en tanto sindicatos profesionales, de acuerdo con sus objetivos, sus liderazgos y su concepción sobre el papel que cumplían en la compañía de bandera.

## **II. 2 La industria aeronáutica en sus orígenes: el mundo del cielo como externalidad nacional**

*“Entre los ecos perdidos del aeropuerto,  
sólo las líneas aéreas parecen dotadas de identidad real,  
cada una con su mostrador,  
su director y su sala de espera decorada  
con la bandera y otros símbolos nacionales  
para acoger a los improbables pasajeros”.*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Sampson, A. (1984). *Imperios del Cielo*. Londres: Grijalbo, p, 14.

El origen de la industria aerocomercial moderna data de fines de la Segunda Guerra Mundial, cuando la impronta que adquiriría el transporte aéreo a nivel internacional, una vez alcanzada la paz, comenzó a ser una preocupación de los países centrales. Si bien había acuerdos previos sobre la regulación del espacio aéreo,<sup>27</sup> en septiembre de 1944 se reunieron 54 países en Chicago para establecer las pautas bajo las cuales se administraría el cielo en tanto recurso y la forma en que se regiría la soberanía de cada país con respecto a este. Para ese entonces, Estados Unidos se estaba afirmando como potencia hegemónica y se había convertido en líder de la producción de aeronaves a nivel mundial (Sampson, 1984). En ese contexto, su intención apuntaba a la conformación de un régimen de libre competencia internacional para la industria aérea, en consonancia con su intención de bregar por un comercio sin barreras económicas (Ugarteche, 2016).<sup>28</sup> En contraposición, Gran Bretaña proponía “el control de cada Estado sobre el acceso al cabotaje para defender intereses locales de situaciones de *dumping* organizadas fuera de sus fronteras” (Potenze, 1987: 49).

El conflicto elemental que se encontraba detrás de estas disputas, y que atañe a uno de los grandes debates de la historia económica mundial, era la protección de los cielos *versus* el libre comercio en la explotación de rutas aéreas. Esto se tradujo en las discusiones sobre la llamada “quinta libertad en el aire”, la cual permitía que una aerolínea de bandera extranjera pudiera cargar y descargar pasajeros en otro país para trasladarlos a un tercero.<sup>29</sup> En Chicago se acordó que ello fuera una determinación de cada nación, bajo la protección de los derechos soberanos sobre el espacio aéreo. De ese acuerdo se derivó un sentido público otorgado al servicio aerocomercial dentro de las fronteras nacionales, en donde el cielo se consolidó como un recurso natural que el gobierno debía proteger en pos del bienestar común (Debbage, 1994; Pezzati, 2016). En el marco de estas concepciones y hasta fines de la década de 1970, la política aérea y la explotación de las rutas se conformaron, en general, de acuerdo con el interés de cada nación (Sampson 1984).

---

<sup>27</sup> Por ejemplo, la Convención de París en 1919 donde ya se había establecido la soberanía completa y exclusiva de todo el espacio aéreo sobre el territorio de cada Estado (Sampson, 1984: 29).

<sup>28</sup> La famosa cita del presidente norteamericano Franklin D. Roosevelt en la inauguración de la Convención de Chicago en 1944 da cuenta de esa intención de libertad sin barreras: “Los acuerdos que tomemos para después de la guerra no deben estar minados por consideraciones mezquinas o por temores infundados. Trabajemos juntos y teniendo plenamente en cuenta los derechos de soberanía de todas las naciones y la igualdad de los pueblos frente a la ley para que los cielos del mundo puedan ser explotados por el hombre en pro de toda la humanidad” (Sampson, 1984: 86).

<sup>29</sup> Las libertades de distinto grado remiten a las posibilidades que cada país tiene para sobrevolar, cargar y descargar pasajeros, correo y carga, y transportarlos a otros Estados: la primera es la posibilidad de sobrevuelo; la segunda de realización de escalas técnicas; la tercera de embarcar pasajeros y carga hacia otros países y, la cuarta, de “embarcar pasajeros y carga desde terceros países al propio”, revista *Alas del Sur* (1990). “Política Aérea”, p. 13.

Paralelamente, en consonancia con el clima de época que tendía a generar instancias de política internacional para resolver problemas comunes se creó, durante la Convención mencionada, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) como desprendimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), específicamente para la gestión del sector aéreo (Mackenzie, 2010). Más adelante, en 1946, se instituyó la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, según sus siglas en inglés), que controlaría el transporte aéreo en materia tarifaria y comercial.<sup>30</sup> En su contexto de creación, sólo Estados Unidos y Gran Bretaña se encontraban representados en estas instituciones por más de una línea aérea, mientras el resto de los países participaban a través de una sola compañía, su aerolínea de bandera (Dobson, 2017). Para Sampson (1984: 20), aficionado de la aviación que reconstruyó la historia del origen de la industria, la IATA “parec[ía] un Congreso de naciones más que de empresarios”.

La impronta que adoptó la industria aerocomercial en la reunión de Chicago sedimentó algunos de los elementos que ya formaban parte del vínculo establecido entre los Estados y sus líneas aéreas. Por un lado, los acuerdos reforzaron el papel de las compañías aerocomerciales como símbolo de prestigio estatal y capacidad soberana, bajo la consideración de la actividad de movilizar bienes y personas a través del cielo como una hazaña potenciadora de la naturaleza humana (Lawton, 1999; Sampson, 1984). Por otro lado, estos acuerdos profundizaron el funcionamiento operativo de las compañías aéreas a partir de subsidios públicos, tanto para la adaptación a los cambios técnicos que comenzaban a predominar en la posguerra (y el consecuente sostenimiento del prestigio estatal antes mencionado), como para que las naciones plasmaran en sus líneas aéreas, mediante la explotación de diferentes rutas, los objetivos geopolíticos derivados de sus intereses estratégicos.

Es por ello que, hacia mediados del siglo XX, comenzaron a proliferar líneas aéreas de capitales mixtos o estatales tanto en los países centrales (que muchas veces nacionalizaron líneas aéreas que ya se encontraban operando) como en los países periféricos. Las aerolíneas de bandera pasaron a ser símbolos de modernización y dinamismo de cada país frente al resto. Usualmente, las compañías instalaron sedes de sus oficinas en importantes avenidas de ciudades capitales y adoptaron una impronta institucional que proyectaba la imagen diplomática de las naciones de origen. Tal como lo ilustra Sampson (1984), “los aviones pintados con los colores

---

<sup>30</sup> Tanto la OACI como la IATA fueron sucesoras de otras instituciones creadas a principios del siglo XX. La OACI siguió a la Comisión Internacional de Navegación Aérea (ICAN, según sus siglas en inglés), que había sido creada en 1903. Por su parte, la IATA fue precedida por la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo, constituida en 1919 en La Haya, luego del inicio del servicio de transporte regular por parte de las primeras empresas aerocomerciales.

nacionales y el relumbrón de las delegaciones y los anuncios en las capitales extranjeras eran representantes más visibles que una embajada o un equipo de deportistas” (p. 121).

América Latina no fue ajena a ese proceso global. Durante este período, en consonancia con las tendencias internacionales planteadas previamente, se produjo la creación y expansión de distintas aerolíneas locales. Varig, creada en 1927, tuvo un fuerte impulso en sus rutas internacionales entre las décadas de 1950 y 1960 a partir de una intervención cada vez mayor de las autoridades gubernamentales en su financiamiento. Su expansión buscó identificar a la nación con una imagen moderna y en desarrollo en donde la línea brasilera representara “un agente fundamental de progreso” (Castellitti, 2019: 86). Similar situación sucedió con Mexicana de Aviación, compañía que se constituyó como símbolo del progreso nacional mexicano a partir de la segunda posguerra y durante la etapa de modernización estatal (Soland, 2019: 28). En este caso también se llevó a cabo la expansión del servicio internacional y una mayor inversión en infraestructura a través de subsidios estatales con el objetivo de expresar el poder aéreo nacional, tanto a nivel local como en la relación con otros países. En Chile, por su parte, Barría Traverso (2019) identifica, a partir de 1941 y durante la posguerra, la inauguración de una etapa de financiamiento estatal de la compañía Lan Chile dentro de la tendencia a considerar el cielo como un espacio estratégico para el ejercicio de la soberanía. Allí se produjo el crecimiento de la influencia internacional de la empresa aérea, la cual jugó un rol fundamental en los proyectos económicos nacionalistas que predominaron durante ese período. Años más tarde, a inicios de la década de 1970, en línea con intentos de mancomunación económica general, se creó la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), organización cuyos objetivos incluían el de representar a la región en los foros internacionales y acompañar el proceso de integración gubernamental latinoamericana en el campo de la aviación civil para la coordinación de actividades dentro, desde y hacia América Latina.<sup>31</sup>

A partir de 1971, en el contexto de cambio del clima económico de la época, se modificaron las condiciones que habían inclinado la balanza por la regulación del espacio aéreo acordada en Chicago. Los impulsores de la liberalización comercial en distintos ámbitos de la vida económica encontraron en la industria aeronáutica la posibilidad de aplicar políticas ortodoxas en un mercado aparentemente homogéneo (mismas rutas, idénticas máquinas) y muy

---

<sup>31</sup> Su misión y visión históricas están disponibles en <http://clacsec.lima.icao.int/2016-QS/RH.htm> (recuperado el: 8/10/2018). Dentro de estas concepciones de integración aérea latinoamericana y el interés geoestratégico por el aprovechamiento del flujo entre las potencias y la región permite entender, parcialmente, el rechazo al ingreso de aerolíneas extranjeras en este período. Entre 1966 y 1978, España, a través de su línea de bandera Iberia, pretendió establecer acuerdos para la cooperación comercial con Aerolíneas Argentinas, Pluna y el Lloyd Aéreo Boliviano que no lograron llevarse a cabo (Vidal Olivares, 2008).

golpeado por las tarifas fijas y el aumento del valor del petróleo, por lo que las líneas aéreas se constituyeron en laboratorios de la eliminación de regulaciones nacionales. Algunos de los partidarios más extremistas de la liberalización, procedentes de la escuela de Chicago de los años sesenta, incluso llegaron a proponer que el mercado regulase por sí solo las normas de seguridad (Sampson, 1984).

Existieron resistencias a la liberalización, derivadas de la fuerte impronta nacional que caracterizaba al mercado aerocomercial, para algunos autores, representante de la más nacional de las industrias (Potenze, 1987; Sampson, 1984). La apertura implicaba el riesgo, entre otros de menor peso, de que naciones extranjeras definieran cómo se realizaría el transporte en el espacio aéreo de cada país, con nuevas motivaciones que ya no apuntaban exclusivamente a los intereses geopolíticos, sino que ponderaban el afán de lucro.

Como puede apreciarse a la luz del recorrido realizado por los orígenes de la industria, hasta la década de 1970 predominó en el mercado aéreo un sentido estatal y de servicio público que subordinó otras consideraciones comerciales (aun cuando las ideas estructurales bajo las cuales se conformó la industria estuvieron en disputa desde sus comienzos). La configuración de la identidad de los trabajadores aerocomerciales argentinos estuvo, desde sus inicios, atravesada por la adjudicación de los valores de prestigio nacional y protección de los cielos propios de este período, que se desarrolló hasta los albores del proceso de liberalización. Dichos valores fueron internalizados por las organizaciones gremiales de la industria en su dimensión simbólica. Tal como veremos en el próximo apartado, esta forma de concebir el servicio aéreo, con sus especificidades, también se adoptó en Argentina durante esta etapa. Aun cuando existieron presiones para que se flexibilizara la explotación de las rutas aéreas, entre los años cincuenta e inicios de los ochenta se desarrolló un período de hegemonía estatal que impulsó la construcción de un servicio aéreo basado en el desarrollo nacional. Estas consideraciones, desarrollaremos luego, se sumaron a los elementos internalizados en la dimensión simbólica de la identidad gremial.

## *II. 2. 1 Aerolíneas Argentinas y el sentido nacional de la aviación*

*“Lo que funda la dignidad social de un individuo no es necesariamente el empleo asalariado, ni siquiera el trabajo, sino su utilidad social, es decir, la parte que asume en la producción de la sociedad”<sup>32</sup>*

---

<sup>32</sup> Castel, R. (1997). *Las Metamorfosis de la Cuestión Social*. Paidós, p. 376.

### Ilustración 1. Símbolo de la Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948)



Fuente: Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p.2.<sup>33</sup>

En el año 1950, mediante el decreto N°26.099, se constituyó la línea de bandera nacional, Aerolíneas Argentinas, surgida de la fusión de cuatro empresas de capital mixto que operaban hasta entonces en el transporte aéreo local.<sup>34</sup> Su origen como línea aérea de bandera se hallaba inspirado por los valores de prestigio y modernización que por entonces predominaban en la industria aérea en expansión.<sup>35</sup> Asimismo, a nivel local, dicho origen se inscribe en una etapa de Industrialización Dirigida por el Estado (IDE), prolongada entre mediados de la década del cuarenta y mediados de los setenta, y caracterizada por la producción de sentido estatal para las actividades económicas, entre las que se incluye el servicio de transporte aéreo.

La creación de la línea de bandera argentina formó parte de un conjunto de medidas legales, institucionales e infraestructurales que venía tomando el primer gobierno peronista para dar impulso a la industria aérea local con el objetivo de evitar quedar “rezagados en el progreso mundial”.<sup>36</sup> En 1945, bajo el decreto N°288, se había conformado la Secretaría Aeronáutica de la Nación que reunía dentro de una dirección única el gobierno y la administración de toda la actividad aérea del país y cuya función principal era la promoción del sector.<sup>37</sup> En 1946, se había establecido el régimen de regulación del espacio aéreo, denominado de “orden en el aire” o “Doctrina Ferreira”. Allí se estableció el carácter público del servicio aerocomercial, la

---

<sup>33</sup> En la Ilustración 1 se ve el emblema que se origina de la orientación política propuesta para el transporte aéreo a mediados del siglo XX. En ella se muestran dos alas sosteniendo el escudo nacional sobre las nubes en el cielo.

<sup>34</sup> Las empresas eran Zonda (Zonas Oeste y Norte de Aerolíneas Argentinas), FAMA (Flota Aérea Mercante Argentina), ALFA (Aviación del Litoral Fluvial Argentino) y Aeroposta.

<sup>35</sup> Cabe aclarar que el desarrollo del transporte aéreo en Argentina tuvo origen en la década de 1920 con la explotación del cabotaje y de algunas rutas internacionales por parte de empresas de capital mixto y extranjero, sobre todo francés y alemán. Sobre este tema, véase Piglia (2016). En la creación de Aerolíneas en 1950, se adjudicaba a la empresa el objetivo de afirmación de soberanía por sobre los beneficios comerciales que se podían obtener a través del transporte aéreo (Piglia, 2020).

<sup>36</sup> Plan de Gobierno (1946). Tomo I. Secretaría Técnica, Presidencia de la Nación. Buenos Aires, p. 263.

<sup>37</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p. 26.

propiedad estatal del tráfico aéreo y su capacidad para acordar qué países estarían autorizados a surcar el cielo argentino mediante acuerdos bilaterales. A su vez, esta doctrina apuntaba a proteger a las empresas de la competencia con las grandes naciones e implicaba “garantizar a transportistas locales un 50% del tráfico esperado mediante la regulación de la oferta” (Potenze, 1987: 23).<sup>38</sup> Por su parte, en el año 1948, se había publicado una guía orientadora de los objetivos esperados para el sector aerocomercial, *La Aeronáutica Nacional al servicio del país*. Mientras tanto, en 1949, se había inaugurado el Aeropuerto de Ezeiza y se presentaron distintos proyectos para fomentar la construcción de aeronaves argentinas (Ballent, 2002).

En el escenario local se tradujeron los debates internacionales de la Convención de Chicago con una lógica propia que alentaba la construcción y el fomento de la industria de aviación en Argentina. Tanto en los lineamientos plasmados en el libro *La Aeronáutica Nacional al servicio del país* como en los planes quinquenales que implementó el gobierno nacional en esos años,<sup>39</sup> el transporte aéreo tenía por objetivo el logro de una “conquista integral”<sup>40</sup> de la soberanía en un contexto en que el cielo se consolidaba como territorio en disputa. Detrás de ello se encontraba “la aspiración de Argentina a liderar la región, como la economía más industrializada y moderna de Sudamérica” (Piglia, 2018: 51), y que por lo tanto pudiera garantizar “la presencia de las alas argentinas en las grandes rutas aéreas del mundo, como exponente pacífico de capacidad”.<sup>41</sup>

En este marco, la política aérea de mediados del siglo XX fue acompañada por la construcción de un imaginario simbólico que englobaba la labor ejercida por los actores de la industria dentro de los objetivos planeados para el desarrollo y crecimiento nacional.<sup>42</sup> Juan José Güiraldes, presidente de Aerolíneas Argentinas entre los años 1958 y 1959, Comodoro retirado, de extracción nacionalista, y piloto de aviación, dio cuenta de este imaginario en su prolífica literatura sobre política aérea nacional:

En materia aviatoria pueden existir intereses o puntos de vista distintos, pero todo este mundo está subordinado a objetivos irrenunciables, generales e inmutables y

---

<sup>38</sup> Argentina firmó su primer convenio con Gran Bretaña en mayo de 1946 en base a la igualdad de las partes y sus derechos de tráfico regulándose la oferta en base a datos estadísticos de demanda (Potenze, 1987: 21).

<sup>39</sup> Durante los primeros dos gobiernos peronistas (1946-1952 y 1952-1955) se presentaron sendos planes de desarrollo conocidos como Planes Quinquenales (1947-1951 y 1953-1957), en los que se establecían las orientaciones generales del gobierno en distintas áreas. En consonancia con las tendencias planificadoras de la época, allí se pretendía otorgar a las políticas económicas una perspectiva técnica que priorizara la racionalidad y la eficiencia en la utilización de recursos.

<sup>40</sup> Plan de Gobierno (1946). Tomo I. Secretaría Técnica, Presidencia de la Nación. Buenos Aires, p. 7.

<sup>41</sup> *La Aeronáutica Nacional al Servicio del País* (1948). Secretaría Aeronáutica de la Nación, p. 29.

<sup>42</sup> Como veremos, la construcción simbólica del papel de las compañías nacionales se replicó en distintas empresas creadas en esta etapa, como YPF (Palermo, 2010) y SOMISA (Soul, 2010).

que responden a leyes también generales. Estos objetivos son los intereses vitales de la Nación.<sup>43</sup>

Así también se concebía a la industria naciente desde la Secretaría Aeronáutica, según la cual la actividad aérea se halla atravesada por

una aspiración de contenido *ético* que trasunta la firme voluntad de ser dueño de sí mismo, de serlo con la amplitud y hondura de los pueblos que saben sentirse soberanos, de fomentar el cultivo de la ciencia, desarrollar las industrias de su suelo, ennoblecer el trabajo de sus hombres, y con él, contribuir a crear el tipo del argentino sano, fuerte, alegre, optimista, noble, orgulloso de sentirse argentino, con paz en el corazón, sin envidias en el alma, feliz de lo suyo, respetuoso de lo ajeno, hermano de sus hermanos de América y del mundo (el subrayado es nuestro).<sup>44</sup>

Las implicancias de estos objetivos de carácter ético para la consolidación de la industria aérea se manifestaban en la voluntad de conformar una “conciencia nacional aeronáutica” que apelaba al compromiso de la ciudadanía en su conjunto. De hecho, la Secretaría de Aeronáutica (N°288), de acuerdo con uno de los artículos que le dieron origen, estaba facultada para fomentar, a través del Estado, “la participación de sus ciudadanos en las actividades vinculadas con la aviación”,<sup>45</sup> dentro de los lineamientos que reservaban para los trabajadores un lugar trascendental como “capital por excelencia, que es necesario formar y conservar.”<sup>46</sup> Para ello, se proponía la creación de barrios obreros conformados por los aeronáuticos, similares a las ciudades en que se asentaba la empresa estatal YPF (Palermo, 2010). Estos incluían una “vivienda sana y alegre para el personal de Aeronáutica, llena de sol y florida que consolide la vida de familia y haga agradable el vivir honesto y laborioso”,<sup>47</sup> actividades de ocio para el “encauzamiento de la fuerza y entusiasmos juveniles, como solución para el problema del aprendizaje, de tan amplia trascendencia económica y social”,<sup>48</sup> e incluso la participación en los rendimientos de las Sociedades Mixtas que hasta entonces se encargaban de los servicios aéreos nacionales.<sup>49</sup>

---

<sup>43</sup> Güiraldes, J. J. (1967). “Los argentinos y el espacio aéreo”, p. 4.

<sup>44</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, pp. 11-12.

<sup>45</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p. 28. Adey (2010) describe cómo la industria aerocomercial en sus orígenes construyó toda una arquitectura social y geográfica que la hizo posible (y que se configura y reconfigura en las distintas etapas que el mercado atravesó), a partir de prácticas culturales que moldean a los individuos de acuerdo a los requerimientos de la movilidad en el espacio aéreo.

<sup>46</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p. 13.

<sup>47</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p. 14.

<sup>48</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p. 14.

<sup>49</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p. 14.

Es posible distinguir tres pilares que conformaron la retórica de la “conciencia aérea nacional”: en primer lugar, la tarea simbólica de llevar “progreso y bienestar” a las regiones más apartadas del país a través del transporte aéreo como servicio público;<sup>50</sup> en segundo lugar, la independencia económica que se asociaba a la expansión de este tipo de transporte y, por último, el estrechamiento de los vínculos económicos con el resto de las naciones latinoamericanas que este posibilitaría.

En cuanto al primer pilar, se entendía que el servicio aerocomercial podría promover el progreso y bienestar subsanando el desequilibrado crecimiento que se observaba en el territorio nacional y que distinguía “una próspera y moderna región pampeana” de “un empobrecido interior y límites lejanos vulnerables desde el punto de vista de la soberanía” (Piglia, 2019: 58). Desde los inicios de la actividad aérea, pero con más fuerza a partir de la creación de Aerolíneas, se creía en el avión como una herramienta para fomentar el desarrollo de sectores que habían quedado más aislados en la vasta extensión del país y su fin auxiliar se orientaba según los requerimientos estatales. En esta línea, el transporte aerocomercial aseguraba la intercomunicación de los principales centros poblados del país, en particular de aquellos que carecían de otros servicios rápidos y eficientes.

En lo que respecta al segundo pilar mencionado, el de ser un propulsor de la independencia nacional, este se vinculaba con las oportunidades que traería el transporte aerocomercial para superar algunos de los problemas estructurales de la economía argentina. Principalmente, el servicio tenía potencial para incrementar el ingreso de divisas y, consecuentemente, posibilitar un aumento en las exportaciones (Piglia, 2019). En sus discursos sobre poder aéreo nacional, Güiraldes ilustró esta idea al oponer el desarrollo de la aviación como modelo modernizador a la falta de este como retraso económico:

La actividad aérea es la expresión de algo; los pilotos y los aviones no son lo más importante. Lo importante es el valor agregado de altos salarios que significa la industria aeronáutica, la industria del transporte aéreo, y el vuelo de los aviones militares como expresión de potencia económica...salvo que queramos seguir siendo un país de vacas y trigo.<sup>51</sup>

En este sentido, el concepto de poder aéreo se vinculaba también con la expresión de autonomía en el cielo, entendida como posibilidad de superación del subdesarrollo. En el contexto que hemos desarrollado en el apartado anterior, las líneas áreas de bandera a nivel internacional se habían constituido como “los símbolos más visibles de la independencia de su

---

<sup>50</sup> Secretaría Aeronáutica de la Nación (1948). “La Aeronáutica Nacional al Servicio del País”, p. 22.

<sup>51</sup> Güiraldes, J. J. (1967). “El caso de Aerolíneas Argentinas como caso nacional”, p. 15.

nación” e “instrumento de autodeterminación y arteria vital con el resto del mundo” (Sampson, 1984: 155-157). Aerolíneas Argentinas era vista así, dentro del concepto de conciencia aérea nacional, como herramienta de soberanía que garantizaría el sostenimiento del poder aéreo, tanto a nivel de la integración local como frente a la mirada de países extranjeros, en el cielo concebido en términos de “campo aéreo de batalla en tiempo de paz”.<sup>52</sup>

Por último, el tercer pilar de la conciencia aérea nacional se caracterizaba por la reivindicación del vínculo aéreo con el resto de las naciones latinoamericanas, cuestión presente en distintos proyectos de integración que por entonces se ensayaron.<sup>53</sup> En este sentido, se propone también un particular vínculo con el resto de los países del mundo. El alineamiento argentino con las posturas de “orden en el aire” se oponía a la pretensión norteamericana de mayor flexibilidad en la gestión de los cielos. La explotación de rutas aéreas se convirtió en el botín disputado por las distintas naciones y representaba para los países como la Argentina la posibilidad de modificar su papel en las relaciones internacionales (Piglia, 2019).

El imaginario de una conciencia aérea nacional repercutió en los actores del sector. Este dio forma a la dimensión simbólica de la identidad atribuida a las organizaciones sindicales aeronáuticas y, veremos en el próximo apartado, así fue internalizado. No obstante, los años subsiguientes a la creación de Aerolíneas a partir de la fusión de empresas mixtas no estuvieron exentos de tensiones entre sectores corporativos por la política aérea a implementar y por el papel que asumiría la línea aérea de bandera. Los debates internacionales respecto de la apertura aérea o la soberanía en los cielos fueron traducidos en el país como la disputa por la concurrencia regulada, etapa en que se discutió la posibilidad de que otras empresas explotasen las rutas internas argentinas o que se mantuviera el monopolio para Aerolíneas.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Güiraldes, J.J. (1967). “Dos cartas y una nota. Mostrando el revés de una trama por la lucha de servir al país”, p. 9.

<sup>53</sup> En el año 1960, se firmó el acuerdo de Montevideo, que conformó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). Concebida dentro de las teorías de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) sobre el desarrollo latinoamericano, la integración procuraba establecer una zona de libre comercio entre Argentina, Brasil, Chile, Perú, México y Uruguay. El objetivo explicitado en el acuerdo pretendía, en el lapso de doce años, una expansión del intercambio al interior de la región a través de la eliminación de los gravámenes y las restricciones sobre la importación de un listado productos dentro del territorio de los países miembros y, a su vez, a la compensación de desequilibrios intrarregionales para los países de menor desarrollo.

<sup>54</sup> Cabe mencionar que el orden y la regulación fue la regla general para los distintos países que contaban con servicio aéreo. Hasta fines de los años setenta, el mercado internacional se reguló con los mencionados organismos, OACI y IATA y los acuerdos bilaterales. Los mercados internos estaban regulados por los Estados en materia de tarifas, rutas, empresas y frecuencias (incluso el norteamericano hasta la desregulación en 1978). A su vez, salvo en Estados Unidos, la participación del Estado en la propiedad de las empresas fue muy generalizada.

Luego del golpe de estado del año 1955,<sup>55</sup> los sectores más liberales del gobierno *de facto* propusieron la apertura del mercado y la privatización -o aun la liquidación- de Aerolíneas, y se opusieron a los sectores nacionalistas de la Fuerza Aérea que, entre otras cuestiones, advertían los posibles peligros de un monopolio privado ante la entrada de nuevas operadoras (Piglia, 2021). Entre 1956 y 1957, se dictó una serie de decretos que permitían el ingreso de empresas privadas al mercado aéreo, incluso en frecuencias internacionales, como consecuencia de los cuales la línea aérea de bandera perdió su monopolio. Tras la apertura, ingresaron alrededor de 14 empresas privadas y mixtas, aunque muchas de ellas no duraron más de cinco años en operación (Piglia, 2022a).<sup>56</sup>

A partir de 1966-67 el mercado interno quedó dividido entre Aerolíneas, que operaba aproximadamente el 50% del mercado de cabotaje, y las compañías privadas Austral-Ala, que habían entrado al mercado en los años cincuenta.<sup>57</sup> Austral operaba también algunas frecuencias a países limítrofes (Piglia, 2022a). A estas se sumaron, posteriormente, distintas líneas aéreas provinciales (generalmente de capital mixto) que intercomunicaban los territorios más alejados con los centros económicos locales y, a la vez, conectaban a los propios espacios provinciales entre sí.<sup>58</sup> Estas empresas usualmente quebraron al poco tiempo.

Después de una profunda tensión interna entre liberales y nacionalistas, en 1968 se perfiló un plan para Aerolíneas: volverla eficiente, modernizar la flota y expandir sus actividades sobre todo en materia de tráfico internacional y, una vez que fuera rentable, probablemente la intención final fuera privatizarla. Al respecto, hay continuidad en casi todo el período hasta la crisis en la que, veremos, se ingresó desde 1981-1982 (Piglia, 2022b).

Es posible identificar, entre la década de 1950 y hasta 1982, ciertos consensos que se mantuvieron sobre Aerolíneas, preponderantes en la Fuerza Aérea como actor de peso en las decisiones de política aérea nacional, a pesar de la mentada disputa en torno al monopolio o la liberalización del transporte aéreo (Piglia, 2022a). En primer lugar, se observa en esta etapa un continuado esfuerzo por acentuar la identidad con la nación que caracterizó a la empresa desde sus orígenes por su condición de línea aérea de bandera, aun cuando concurriera con otras

---

<sup>55</sup> En septiembre de 1955 se produjo la denominada “Revolución Libertadora” que derrocó al gobierno de Juan Domingo Perón. La fragilidad de las alianzas que se habían conformado para llevarla a cabo, nucleadas sobre todo en torno a la oposición al peronismo, mostraron la dificultad de generar consensos sobre la forma en que se orientaría el proceso económico (Rapoport, 2010).

<sup>56</sup> Sobre las empresas que ingresaron y la etapa en que cada una se mantuvo operativa, veáse Piglia (2022b).

<sup>57</sup> Estas empresas se fusionaron de hecho en 1964 y en 1971 se convirtieron legalmente en una sola empresa (Piglia, 2022b).

<sup>58</sup> Entre otras, se crearon las compañías Servicios Aéreos Río Negro (1970), Transportes Aéreos Neuquinos (1972) y Aerotransportes Entre Ríos (LAER) (1980).

empresas privadas o de capital mixto. En el año 1957 se introdujo el lema “SU compañía”, el cual tuvo por objeto “remarcar el carácter nacional de la empresa” (Potenze, 1987: 114) y representar simbólicamente las ideas de orgullo y progreso bajo las cuales seguía siendo comprendida la compañía aérea.<sup>59</sup> En la década de 1960, se apuntó a campañas publicitarias que asociaban la línea aérea con lo argentino. Cuando se puso en operaciones el primer Boeing, las publicidades sostenían que por su dotación argentina este sería “el Boeing que volará mejor” (Potenze, 1987: 214). En 1982, formaban parte de las publicidades de Aerolíneas los conceptos de modernidad, avance tecnológico y potencia, con los cuales contaba la línea aérea de bandera, representados como aspectos de la pujanza nacional: “Volar con poder a la manera de Aerolíneas Argentinas”.<sup>60</sup>

Ilustración 2. Slogan de Aerolíneas Argentinas en 1957. "SU  
compañía"



Fuente: Archivo privado “Pablo Potenze”

En segundo lugar, existía consenso sobre la importancia atribuida al poder aéreo, a partir de la cual se incentivó el desarrollo empresarial. Durante los años sesenta y setenta Aerolíneas atravesó, a grandes rasgos, una etapa de expansión y crecimiento incentivada por las inversiones en infraestructura, el fomento del área comercial y el aumento de la ocupación de los vuelos (Piglia, 2022a). A su vez, todas las continuidades en los imaginarios de progreso y prestigio que representaba Aerolíneas, se plasmaron en la Ley N°19.030 de aviación comercial, sancionada en 1971 con el objetivo de actuar como instrumento eficiente al servicio del desarrollo nacional (Potenze, 1987: 221). Esta normativa, además, se enmarcaba en los planes de desarrollo de la época, en los que se pretendía que el país aprovechara de forma eficiente los réditos que otorgaba el transporte aéreo.

---

<sup>59</sup> Esto no es exclusivo de Aerolíneas Argentinas, sino que generalmente este tipo de asociaciones entre la nación y la aerolínea caracterizaron las campañas publicitarias de las líneas aéreas de bandera a nivel internacional.

<sup>60</sup> Campaña publicitaria de Aerolíneas Argentinas “Volar con Poder” (1982), recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”. Tal identificación entre la empresa y la nación es expresada por la samba sobre Aerolíneas, compuesta por el grupo “Los Andariegos”, que incluimos en el epílogo del presente capítulo. Creada 1968, atribuye a la empresa ser “un incansable misionero” que recorre el mundo entero y lleva por el mundo “el saludo de mi tierra”.

Adecuar nuestra política internacional en materia de transporte aéreo para que empresas argentinas ejerzan en la práctica nuestro derecho a transportar la parte que nos corresponde en el tráfico que generamos con otros países y en el tráfico generado por otros países en el que debemos tener participación por razones de reciprocidad y de igualdad de tratamiento internacional.<sup>61</sup>

La actividad aerocomercial a nivel mundial entró en crisis con la caída del precio del petróleo en 1973. Desde 1978, las respuestas al nuevo contexto tendieron a liberalizar los mercados, lo que complicó aún más la situación para las grandes líneas aéreas. Entre 1976 y 1981, Aerolíneas Argentinas tuvo, como mencionamos, un momento de gran expansión y una muy buena rentabilidad operativa, pero sufrió un fuerte endeudamiento producto de la compra de nuevos aviones. Ya en 1980 la situación económica de la empresa comenzaba a ser cada vez más difícil y en 1982 llegó a un punto crítico cuando se combinó con los efectos de la Guerra de Malvinas sobre el mercado aéreo internacional y local de Aerolíneas. En 1983 la compañía buscó renegociar, en condiciones muy duras, su deuda externa. Si bien se acordó la refinanciación para septiembre de ese año, la aprobación no terminó de resolverse y formó parte de la agenda que heredó la naciente democracia (Piglia, 2022b).

### **II. 3 El origen de la familia aeronáutica: “tenemos el mismo ADN”<sup>62</sup>**

La conformación de las organizaciones de trabajadores de vuelo se forjó al calor del imaginario simbólico que hemos reconstruido en el apartado anterior, el cual primó en las concepciones sobre el papel que debía tener la línea aérea de bandera argentina durante el proceso de Industrialización Dirigida por el Estado (IDE). Como otros colectivos de trabajadores estatales que se constituyeron en esa etapa, estas organizaciones internalizaron la historia en común con la construcción de la empresa y del servicio público, de la soberanía y del desarrollo nacional, propia de ese proceso hegemónico puntual (Palermo y García, 2007; Soul, 2010). Ello inscribió la labor de dichos trabajadores en un vínculo inescindible con la comunidad nacional.

La particularidad de las asociaciones aeronáuticas en este proceso es que se desarrollaron en una competencia por un tipo de territorio exótico: el cielo.<sup>63</sup> El énfasis que la

---

<sup>61</sup> Plan Nacional de Desarrollo y Seguridad (1971), Secretarías del Consejo Nacional de Desarrollo y del Consejo Nacional de Seguridad, Presidencia de la Nación, p. 154.

<sup>62</sup> Expresión de E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, durante la entrevista realizada el 14-05-2019 en la sede de APLA. El entrevistado refería aquí a la forma en la que los trabajadores de vuelo llevan a cabo su actividad, enfocados en proveer el servicio de vuelo con eficacia y eficiencia.

<sup>63</sup> En otros colectivos obreros, como el de los trabajadores de YPF, la ocupación del territorio y explotación de recursos naturales, en tanto patrimonio nacional, identificaron al grupo de trabajadores en oposición a una otredad representada por el imperialismo extranjero, que disputaba la utilización de dichos recursos (Palermo, 2010). Tal

política aérea otorgó a la aerolínea de bandera como símbolo de pujanza frente a *otros* en la ocupación de ese espacio, contribuyó a la construcción de la identidad del colectivo en el reflejo que le devolvía la imagen de la aerolínea prestigiosa. Los logros de Aerolíneas, en su exitoso ingreso a la mentada contienda por la conquista de las rutas aéreas, fueron construyendo la imagen de orgullo nacional en la que se vieron reflejados sus trabajadores. Aerolíneas demostró, desde sus orígenes, el poder aéreo de una compañía perteneciente a un país periférico con un servicio a la altura mundial. Fue una de las primeras compañías aerocomerciales en Sudamérica en adquirir las aeronaves *jet*, símbolos de modernidad y potencial de crecimiento en la industria a mediados del siglo XX. En los años setenta, pilotos de otros países del mundo se capacitaban en los simuladores de la compañía. En 1974, fue reivindicada como una empresa pública (y aérea) cuyo superávit operativo le permitía no recibir subsidios estatales (Potenze, 1987: 251). Entre 1976 y 1981 logra pagar los intereses de su deuda internacional e incluso hacer aportes al Tesoro (Piglia, 2022a). A comienzos de la década de 1980, inauguró la ruta transpolar, que unía América del Sur con Nueva Zelanda, reduciendo los tiempos de viaje y evitando escalas en centros de tránsito pertenecientes a los países desarrollados.<sup>64</sup>

Así como el ingreso exitoso a la competencia internacional generó entre sus trabajadores un sentimiento de orgullo, la condición de servicio público atribuida al transporte aéreo le brindó a su labor un valor comunitario y servicial. En consonancia con otros colectivos laborales conformados en la misma etapa, la actividad de estos trabajadores se consideraba un *hacer patria*, en tanto representaba una *misión* que excedía la tarea laboral dentro de la compañía estatal y que tenía un objetivo superior ligado al desarrollo nacional (Capogrossi, 2013; Soul, 2010; Palermo y García, 2007). En el caso de los trabajadores de vuelo de Aerolíneas Argentinas esta *misión* se materializaba, por un lado, en el papel cumplido por la aerolínea como herramienta en la conexión del vasto territorio argentino y, por otro, en la representación de la Argentina que Aerolíneas llevaba a cabo en los cielos y aeropuertos del mundo. De acuerdo con esa idea de *misión*, ambas funciones otorgaban a la actividad de los trabajadores de vuelo la percepción de cumplir un papel heroico, dentro de una épica particular, en pos de valores simbólicos que tienden al desarrollo de la nación, a la realización “como profesional y como hombre social”.<sup>65</sup>

---

colectivo desarrolló entonces un sentido común conformado por el nacionalismo, el industrialismo y la estatalidad que le dan un objetivo dentro de un proyecto político donde YPF daría impulso al desarrollo industrial.

<sup>64</sup> Revista Aeroespacio (nov/dic 2000). “Recorriendo Líneas”, p. 12.

<sup>65</sup> Declaración realizada por Sandro Fioravanti ante su incorporación como copiloto en Aerolíneas Argentinas en el año 1967, Revista Aerolíneas Argentinas: Su Boletín (1967), “Nuevos copilotos”, p. 8.

Desde el aspecto de la *misión* del servicio aéreo como herramienta de conexión, los trabajadores se reconocieron en la tarea de llevar el progreso hacia el interior del país. Los viajes al Sur argentino son los principales ejemplos que se rescatan como parte de la épica que contribuyó al desarrollo nacional. De acuerdo con Piglia (2016), ya para la década de 1930 las primeras experiencias de transporte aéreo a la Patagonia eran concebidas como factor de progreso. La percepción de ser actores de fomento regional formó parte del imaginario de los orígenes y se mantuvo en décadas posteriores como elemento constitutivo de su rol como trabajadores de vuelo. Así fue ilustrado en distintas entrevistas, que resaltaron la importancia de dicha tarea:

Ushuaia era casi un pueblito, que volviera el avión para esa gente era fundamental. La gente asomaba las cabecitas por las ventanas porque, por ahí nevaba, y la gente no sabía si el avión iba a aterrizar o no y si ese avión no aterrizaba esa gente quedaba en la isla.<sup>66</sup>

En paralelo, en lo que respecta a la *misión* de los trabajadores de aerolínea de bandera como representantes nacionales, tuvo gran impacto en la identidad del colectivo (tanto en el caso de los pilotos como en el de las y los de auxiliares de vuelo) la importancia de las líneas aéreas en su demostración de modernidad en un contexto en el que primaba la idea de que algunos países eran “más conocidos por sus empresas de bandera que por sus representaciones diplomáticas”.<sup>67</sup>

No somos una mera empresa comercial: llevamos los colores argentinos a los cielos de la patria y del mundo, y en ese sentido somos los representantes del país.<sup>68</sup>

Este rasgo diplomático de la identidad de los trabajadores de vuelo se encuentra establecido en el primer Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) de APLA. Allí, según los términos del Código Aeronáutico, se atribuye al comandante la representación legal de la empresa durante el ejercicio de sus funciones específicas.<sup>69</sup> Esto fija una cierta relación con el Estado que otorga a los trabajadores la condición de funcionarios y los ubica como responsables de la provisión del servicio público (Barnier y Rozenblatt, 1996).

Luego de haber realizado estas consideraciones sobre la internalización de la dimensión simbólica de la identidad, en el próximo apartado se desarrolla la conformación de la dimensión

---

<sup>66</sup> Entrevista realizada a Cl., comisario de abordaje de cabotaje de Aerolíneas Argentinas, 29-04-2019, sede AAA.

<sup>67</sup> Expresión vertida por la organización gremial en su revista sobre las concepciones internacionales frente a la creación de las líneas aéreas de bandera, revista *Alas del Sur* (1990). “Política Aérea”, p. 13.

<sup>68</sup> Revista *Aerolíneas Argentinas: Su Boletín* (diciembre 1967), “En el Aniversario de Aerolíneas Argentinas”, p. 8.

<sup>69</sup> Liberotti, A. M. (1962). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 49.

comunitaria en esta etapa. Para ello, se narra la forma en que, entre los trabajadores de aerolíneas, se configuró una relación entre el parentesco, la nación y la compañía que dio lugar a “la familia aeronáutica” (Cufre, 2019). Allí, se identificarán rupturas y continuidades con otros colectivos de trabajadores de empresas estatales de similar impronta, constituidos bajo una matriz que privilegiaba el desarrollo nacional y la construcción de soberanía como objetivos de las empresas públicas (Palermo y García, 2007). En este sentido, también se describirán las características aglutinantes de la actividad de vuelo que dan cuenta de las particularidades propias de este colectivo profesional en oposición a los trabajadores de “tierra”. Para ello nos valdremos de trabajos internacionales específicos sobre sindicalismo aeronáutico.

*II. 3. 1 El espíritu de cohesión, el status y el vínculo con Aerolíneas Argentinas: “Es como que te pica un bichito y sos para siempre”<sup>70</sup>*

*“Aerolíneas Argentinas es un sentimiento,  
primero, del patriótico, del orgullo patriótico,  
como cuando ves a un jugador cantando el himno  
con orgullo, defendemos la camiseta”<sup>71</sup>*

Como hemos mencionado en la Introducción de este capítulo, el colectivo de trabajadores de Aerolíneas Argentinas ha sido analizado por estudios recientes como una de las familias de empresas estatales que se constituyeron a mediados del siglo XX, en este caso, “la familia aeronáutica” (Cufre, 2019).<sup>72</sup> De acuerdo con la literatura especializada, esta representación del grupo laboral como familiar reivindica relaciones laborales armónicas que exceden la lógica mercantil y que, a partir del rol de los trabajadores en la actividad de las empresas, “transfigura simbólicamente” la dominación propia del proceso productivo capitalista en una “relación doméstica de familiaridad” (Capogrossi, 2013: 106).<sup>73</sup> En el presente apartado, se buscará desglosar los elementos que constituyen a la familia aeronáutica en lo que hace a la percepción de un particular entorno de trabajo y a una relación con Aerolíneas Argentinas que nuclea a los trabajadores en un espíritu de cohesión.

---

<sup>70</sup> Entrevista realizada a M., comisario de abordaje internacional de Aerolíneas Argentinas, 03-06-2019, sede AAA.

<sup>71</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

<sup>72</sup> Los estudios de estas empresas incluyen las transformaciones y reconfiguraciones de los grupos de trabajadores luego de la privatización de sus empresas (Palermo, 2010; Soul, 2010; Wolanski, 2015).

<sup>73</sup> A YPF, por ejemplo, se le atribuye el carácter de “mamma”, por su papel aglutinante y dador, que crea una interesante conjunción entre “imposición y consenso” y que permite “construir un escenario particular que va moldeando la familia ypefiana” (Capogrossi, 2013: 106).

La traducción que los propios actores realizan sobre el sentido de su actividad hacia el ámbito de lo familiar puede ser analizada a través del concepto de “comunidad imaginada”, definida como un espíritu de cohesión simbólico que surge de la naturalización de relaciones sociales, en este caso, en el espacio laboral (Anderson, 1996; Tajfel y Turner, 1986).<sup>74</sup> Dicha naturalización, se origina en distintas experiencias gestadas en la práctica de la actividad de los trabajadores que permiten a los individuos actuar y dar sentido a su conducta (Palermo, 2010). En el caso de los trabajadores de vuelo, la base de la percepción de estos lazos familiares está vinculada al escenario anteriormente descrito, es decir, al despliegue de la patria en el espacio aéreo, sobre la que se articulan los símbolos nacionales.<sup>75</sup> La bandera, la escarapela, los colores, la pasión, el sentimiento y el orgullo, adquieren importancia para definir la creencia en una comunidad moral por parte de los miembros de la organización laboral. Se trata de una comunidad imaginada que se basa en un sentido social semejante a la construcción de nacionalidad a partir de una historia en común, un particular lenguaje, una cultura y elementos simbólicos.<sup>76</sup>

La historia común, en permanente construcción y reconstrucción, es transmitida por los miembros del colectivo laboral a partir de una fuerte tradición oral que “reúne a los trabajadores a través de las generaciones” (Wolanski, 2015: 96). De hecho, en las historias en las que se intercambia “nostalgia y realidad, celebración y recuerdo” se alimentan, se entiende, aquellos mitos que se pueden considerar como el pilar cultural alrededor del cual la categoría laboral se une (Corsi, 2015: 33).<sup>77</sup> Los lazos que se construyen a partir de un origen y una pertenencia comunes, se retroalimentan con las historias épicas del pasado, los vuelos transpolares, el anecdotario sobre el Sur y, más tarde, el traumático proceso post-privatización. Es un pasado

---

<sup>74</sup> Esta noción familiar propia del vínculo con la empresa y con la actividad aérea, disminuye la percepción de dominación por parte de la dirección empresarial y gesta vínculos más armónicos entre los trabajadores, a pesar de estar subordinados formalmente al capital y al *management*.

<sup>75</sup> Cabe mencionar que la consanguineidad también es literal en cuanto al ingreso a las empresas estatales creadas en la época del Estado como productor de sentido. La incorporación de familiares en la compañía, tanto durante una misma etapa como a través de las generaciones, constituye un verdadero “nosotros y ellos” que se conforma por la integración de familias vinculadas a la aeronáutica (Wolanski, 2015).

<sup>76</sup> En este sentido, según Espinosa y Tapia (2011: 71) es posible pensar en “la naturaleza de la afiliación psicológica a grandes grupos sociales como una nación”, entendiendo a la identidad nacional como un subtipo de identidad social. Ello va en consonancia con una definición amplia de nación que, según O’Donnell (2010), representa “un arco de solidaridades, una construcción discursiva y política continuamente reinterpretada por diversos actores, que propone un ‘nosotros’ colectivo e históricamente constituido, establecido sobre un territorio que ya ocupa y demarca, o que desea ocupar y demarcar, y que generalmente se proclama que entraña expectativas de lealtad por encima de las derivadas de otras identidades e intereses de sus miembros” (p. 107) (el subrayado es nuestro).

<sup>77</sup> La traducción es nuestra: “*nostalgie et réalité, entre célébration et souvenir*” (Corsi, 2015: 33). El concepto de “categoría laboral” suele utilizarse en la literatura francesa e italiana que consultamos para referirse a los colectivos de trabajadores y sus características aglutinantes. Entre ellos, Corsi (2015) y Barnier *et al.* (2018).

común y un relato empresarial idealizado a partir de la construcción en abstracto de un ideario colectivo sobre la historia de los trabajadores de Aerolíneas.

Esta cohesión se refuerza a través de un lenguaje particular que sólo es comprendido de acuerdo a los códigos compartidos por el colectivo aeronáutico. Cufre (2019) rescata estos conceptos como parte de un saber-hacer específico, adquirido mediante la *praxis*, que establece los límites de quiénes pertenecen al grupo laboral y quiénes quedan por fuera de este. Así lo muestran los significados de ciertas expresiones internas del sector como “estar vencidos” (no poder subirse al avión por superar la cantidad de horas permitidas de actividad) o “*walk around*” (inspección ocular que realizan los pilotos antes de que salga el avión). Quienes comprenden este lenguaje se vuelven visibles a partir de su uniforme, el cual, con los colores de la bandera, distingue a sus portadores como parte de la comunidad. Así lo definen aun hoy, los trabajadores y trabajadoras de la empresa durante las entrevistas realizadas. P., empleada administrativa de Aerolíneas, da cuenta de la importancia del uniforme como elemento aglutinador:

El que tiene el uniforme es familia (...). Gran familia, no hacía falta conocerte, era sólo ver que tenía el uniforme y ya está. Es parte. Punto. No hay forma de no reconocerte.<sup>78</sup>

Por su parte, el terreno en el que la cohesión se construye es el espacio aéreo, ámbito de encuentro y disputa en que se vuelve visible, especialmente, la nacionalidad. De hecho, el avión es considerado por ley territorio argentino ante un nacimiento o defunción, lo cual refuerza la simbiosis entre la compañía aérea y la nación: “en el avión se simbolizan los valores y los fines de la compañía y, en el aeropuerto, el espacio potencial de encuentro entre aquellos que hacen posible la realización” (Barnier y Rozenblatt, 1996: 47).<sup>79</sup>

Estas concepciones que identifican la familia, la comunidad y los símbolos nacionales, se revelaron en entrevistas a partir de la analogía del colectivo laboral con un equipo de fútbol que “se pone la camiseta” en un mundial. Ello responde a la fuerte identificación con lo nacional que revestía la actividad, a una noción de unidad y equipo, que rescata la relación armónica de los vínculos entre los trabajadores, y a una idea de representación simbólica asemejada al rol de los deportistas:

---

<sup>78</sup> Entrevista virtual realizada a P., personal administrativo de Aerolíneas Argentinas, 11-12-2018.

<sup>79</sup> Nuestra traducción: “celui de l’avion où se symbolisent les valeurs et les fins de la compagnie, et celui de l’aéroport, espace potentiel de rencontré entre ceux qui en rendent possible la réalisation”

Es un orgullo porque vos salís afuera representando al país, yo me sentí en algún momento parte de un seleccionado, un seleccionado de fútbol que representa a la Argentina y gana.<sup>80</sup>

Estar en Aerolíneas es como para un jugador de fútbol que te llamen de la selección y jugar un mundial como titular.<sup>81</sup>

Hay un montón de gente que tiene tatuado el emblema del Cóndor, yo no veo tanta gente que tenga “Banco Francés”, genera otra cosa. Un técnico, mecánico, está pensando toda su vida en llegar a Aerolíneas, hay mucho arraigo.<sup>82</sup>

Estos elementos del colectivo denotan la prevalencia de las emociones sobre el apego racional a la actividad. Orgullo y pasión son los conceptos más utilizados para explicar el vínculo romantizado con la compañía, que algunos autores asocian con una cuestión sacralizadora de esa cultura laboral, casi religiosa (Korstanje, 2008). Aquello que Barnier y Rozenblatt (1996: 42) describen como una suerte de magia “en el lazo casi filial entre los hombres y su compañía”, es ilustrado en entrevistas como “un sentimiento”:

A pesar de los vaivenes es un orgullo, es un sentimiento, es una camiseta. Es inexplicable. Aerolíneas es lo mejor de todo. No me importa que exista la compañía más importante del mundo. Para mí Aerolíneas es la más importante del mundo. Para mí, es un sentimiento, es la camiseta, yo no me saco esta camiseta. No sé si después de muerto porque no sé qué pasará en otra vida, pero si pudiera elegir otra vida sería también trabajador de Aerolíneas y comisario de abordó.<sup>83</sup>

Por otro lado, la sacralización del vínculo con la empresa se observa en las gratificaciones que los trabajadores recibían, como enseguida veremos, en términos de *status*. Las conceptualizaciones sobre el vínculo entre otras familias de empresas estatales y sus compañías suelen atribuir a estas últimas un rol entre paternal, asociado a la relación con los objetivos estatales, y maternal, por su condición de dadoras de beneficios que exceden el ámbito de la producción y que constituyen el universo identitario de los trabajadores: la *mamma*, según Capogrossi (2013: 106).

En el caso de Aerolíneas, la condición de “dadora” de la compañía se expresaba, como dijimos, en el *status*<sup>84</sup> alcanzado por sus trabajadores de vuelo, que se suma a su carácter profesional, a partir de la presencia en espacios de socialización materiales y simbólicos que

---

<sup>80</sup> Entrevista realizada a R., comisario de abordó de Aerolíneas Argentinas, 12-12-2018, sede AAA.

<sup>81</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

<sup>82</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>83</sup> Entrevista realizada a S., comisario de abordó de Aerolíneas Argentinas, 14-12-2018, CABA.

<sup>84</sup> Según Weber (1944), el *status*, en su consideración positiva, refiere a una pertenencia grupal que se caracteriza por la preeminencia de los honores, engloba a sus miembros en un determinado modo de vida caracterizado por la monopolización del acceso a bienes simbólicos, se expresa en la excepcionalidad, el privilegio y la distancia social de la comunidad.

les brindaban un lugar de privilegio social, individual y en relación con otros trabajadores. Dicho *status* es compartido con trabajadores de vuelo a nivel internacional en tanto “consagración social” (*consécration sociale*). Para Corsi (2015), esta “engendra una genuina solidaridad de intereses simbólicos que, al fundir la identidad individual con una identidad colectiva, crea *l’esprit de corps*, el sentimiento de solidaridad con el propio grupo, su nombre, honor, etc., y con sus miembros” (p. 26).<sup>85</sup>

La noción de privilegio percibida por quienes ejercen la actividad de vuelo en la compañía de bandera puede observarse en su papel de representantes, inscripto en la idea de *misión* que hemos reconstruido previamente. Este rol les otorgó a los trabajadores de vuelo la posibilidad de ejercer labores concretas de diplomacia, como la inauguración de oficinas aerocomerciales o incluso la apertura de nuevas sedes consulares. Aunque es posterior al período en consideración, la experiencia de uno de los comisarios de abordaje entrevistados ilustra esta característica:

Yo tuve el placer de llevar el escudo y la bandera nacional al consulado que se abría en Nueva Zelanda, que no había (en 1987). El primer consulado estuvo en Auckland y después se trasladó a Wellington. Llevamos el escudo, la chapa y la bandera y se la entregamos al que iba a ser el cónsul.<sup>86</sup>

A su vez, tanto en experiencias como la referida, como en los viajes dentro del país, los trabajadores de la línea aérea de bandera formaban vínculos circunstanciales con la dirigencia política de las zonas que Aerolíneas conectaba. A inicios de los años ochenta, en Ushuaia eran recibidos por la gobernación y hospedados especialmente ante su llegada:

Había un solo hotel. Los pasajeros iban ahí y a nosotros la gobernación nos daba una casita. El gobernador te mandaba al secretario o venía él a buscarte a la casita, y a todos los tripulantes por la primera nevada en Ushuaia (nos decía) “vengan a ver cómo se cubren los árboles”.<sup>87</sup>

La noción de *status* se expresa también en la adquisición de un valorado prestigio que la actividad garantizaba al trabajador de vuelo a partir de las nuevas posibilidades materiales y las oportunidades de ascenso social que la empresa le confería (Corsi, 2015: 111).<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Nuestra traducción: “la consécration sociales engendre une véritable solidarité d’intérêts symboliques, qui en identifiant l’identité individuelle à une identité collective, donne l’esprit de corps, le sentiment de solidarité avec le groupe lui-même, son nom, son honneur, etc., et avec ses membres” (Corsi, 2015: 26).

<sup>86</sup> Entrevista realizada a N., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 15-05-2019, sede AAA.

<sup>87</sup> Entrevista realizada a Cl., comisario de abordaje de cabotaje de Aerolíneas Argentinas, 29-04-2019, sede AAA.

<sup>88</sup> Algunas de las prerrogativas mencionadas en los relatos se encontraban establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo de 1973, en donde se incluye la provisión del traslado del domicilio al aeropuerto, de uniformes por parte de la empresa e incluso, la calidad de lugares de alojamiento. Como veremos en los capítulos siguientes, estas cuestiones fueron defendidas durante los conflictos como puntos a sostener en relación con la seguridad de

Mirabas un año y medio para atrás, avioneta, Renault 9 y de repente, Nueva York, cobrando viático en dólares, hotel cinco estrellas, volando Air Bus 340 como copiloto. Pellizcame que no puede ser verdad.<sup>89</sup>

Esta no es una condición exclusiva de los trabajadores de vuelo de Aerolíneas. En su caracterización de los comandantes de Alitalia, Corsi (2015) menciona este aspecto como una forma de solidaridad generada por el estilo de vida en común que, entre otras cosas, implica compartir hábitos de consumo a escala global: “el mejor restaurante de Londres, los productos de alta fidelidad más baratos que se compran en Dubai, la sastrería de Bombay donde se puede adquirir camisas de seda a medida, son experiencias accesibles solo para miembros de esta ‘comunidad’” (Corsi, 2015: 26).<sup>90</sup> Por eso, la forma en que se dividen la actividad y los tiempos de ocio, aun estando en servicio, constituyen un “ser”:<sup>91</sup>

Es un estilo de vida. Porque no es un trabajo. Es un nivel de pertenencia...es con la actividad aérea. Porque es atípico el trabajo en sí, forma tu vida en realidad...los descansos...marca desde si podés estar o no en el cumpleaños de tu hijo, hasta pasar las fiestas, no compartir un montón de cosas y compartir otras...tu vida cotidiana está marcada por el trabajo. Te convertís en un...es parte de la cuestión aerocomercial, es como que te pica un bichito y sos para siempre.<sup>92</sup>

No obstante, se entiende que es en la periferia donde estas condiciones son conocidas como “el cuento de la Cenicienta”, no sólo en tanto salida del hogar paterno/materno (para los auxiliares de vuelo, sobre todo), sino sobre todo de ruptura con el origen socio-económico:

El primer viaje a París no me lo voy a olvidar en mi vida. Ciudad que me dejó deslumbrada. La caminé tanto. Primer vuelo. Entré en agosto de 1980 a volar. Volé dos meses cabotaje y ya me iba de posta a París 10 días. Nunca había cruzado el charco y de pronto, esta que está acá, iba a París.<sup>93</sup>

Vengo de clase baja de trabajadores y mi acceso a esto fue como...como el sueño adorado de una mujer pisando un terreno que no le es propio...qué se yo, el Jardín de los Cerezos...la servidumbre que entra al comedor de quienes todos sus ancestros sirvieron...me acuerdo que eso era para mí volar. Yo era de José León Suárez. Cuando me pasaban a buscar, porque me pasaban a buscar en un *remise*, las vecinas salían (porque mi mamá les decía que iba a volar) y salían a la calle y me saludaban por la ventana y yo era como una estrella de cine. Imaginate, yo venir de París con

---

los vuelos. En este sentido, si bien estos puntos convencionales son percibidos como un “recibir” de parte de la empresa, también son entendidos como inescindibles de las dimensiones que hacen a la seguridad.

<sup>89</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas, 16-05-2019, sede APLA.

<sup>90</sup> La traducción es nuestra: “le meilleur restaurant de Londres, les produits hi-fi mous chers qu’on achète à Dubai, le tailleur de Bombay où l’on peut se faire faire des chemises en soie sur mesure, son des expériences accessibles seulement aux membres de cette ‘communauté’” (Corsi, 2015: 26).

<sup>91</sup> En otros colectivos, la reivindicación de la especificación de las actividades y del carácter excepcional de la industria también aparecen como elementos de identificación (Soul, 2007).

<sup>92</sup> Entrevista realizada a M., comisario de abordaje internacional de Aerolíneas Argentinas, 03-06-2019, sede AAA.

<sup>93</sup> Entrevista virtual realizada a CA., comisario de abordaje internacional de Aerolíneas Argentinas, 04-08-2020.

perfumes franceses y darles a mis amigas todas las muestritas que me daban en Saint-Honoré.<sup>94</sup>

Para los pilotos y técnicos, a su vez, significó la realización de estancias de formación en el exterior, experiencias en las que el vínculo con otros colegas les permitió mostrar y comprender el propio valor del trabajador. La empresa, por su condición de éxito y prestigio, posibilitaba a estos profesionales compararse con sus colegas de países centrales y reconocerse “mejores”. Este elemento de reconocimiento representa una especificidad de los trabajadores de países periféricos que tiene que ver con la superación de cierto complejo “excolonial” respecto de la posición propia frente a los países desarrollados:

Me ha pasado de ir afuera y no podían entender como yo, *sudaca*, les podía explicar a ellos lo que estaban haciendo mal. Eso para mi es importante y para mucha gente es importante.<sup>95</sup>

Algo que siempre se consideró fue que lo que todos te venden es que tiene que venir de afuera para que funcione bien, nosotros siempre supimos que tenemos la capacidad en Argentina. Estuve volando en Dinamarca y España y la experiencia arriba de un avión de Aerolíneas no se tiene en cualquier país del mundo.<sup>96</sup>

Esta última idea, da cuenta de cómo esa empresa “dadora” dotó a los trabajadores de nuevas perspectivas tanto de su rol cívico como de su papel como aeronáuticos.

En ningún lado te sentís dueño de tu casa como en tu país, pero eso lo entendés cuando viajaste, ves el mundo, ves que afuera también tienen problemas, también hay corrupción, también hay políticos *de cuarta*, sociedad mezquina, inseguridad... algunos peores. Decís, ‘tengo que poder pelear por mi país’.<sup>97</sup>

Era *el* trabajo (el énfasis está en la oralidad). Yo no conocía mucho lo que era el vuelo ni la posibilidad de salir, de viajar, me dio muchas oportunidades, era una época en que se competía mucho con lo que era el servicio [inicios de los ochenta]. Te abre la mente conocer otras culturas e idiosincrasias. Madurás más rápido. Después hay cosas que te parecen tontas y superficiales. Cuando abris tu cabeza y decís ‘uy, no estoy en un cubo cerrado, yo vi y conocí otras cosas, yo salí y creo que a mí me cambió la vida para bien’.<sup>98</sup>

Uno de los episodios más recordados durante las entrevistas fue el de la última etapa dictatorial en Argentina y la guerra de Malvinas, donde la posibilidad de acercarse a “nuevas culturas e idiosincrasias” les brindó un panorama distinto de lo conocido:

---

<sup>94</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>95</sup> Entrevista virtual realizada a RC., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 07-12-2018.

<sup>96</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

<sup>97</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA

<sup>98</sup> Entrevista realizada a R., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 12-12-2018, sede AAA.

Llegabas a Europa y te contaban las cosas que pasaban acá y vos decías, no puede ser. Veías cosas y decías: no puede ser que esto esté pasando en mi país. Y era cierto. Veías que todo era una mentira.<sup>99</sup>

Yo iba a Europa y veíamos lo que estaba pasando en las Malvinas, llegaba a Argentina y la situación era otra. Estaban equivocados y había esa euforia de ‘no, porque la vamos a ganar’...fue todo un aprendizaje, de una mirada externa, de investigar por otro lado, porque en otra época yo no dudaba del diario.<sup>100</sup>

Estas condiciones del prestigio otorgado por la actividad en general y por la empresa en particular, se expresan en los discursos de los trabajadores como un sentimiento de “ratitud” hacia la compañía en tanto les abría nuevos mundos: “agradecido porque todo lo que tengo, que conocí, que pude desarrollar fue gracias a Aerolíneas Argentinas”.<sup>101</sup>

De estos sentimientos generados en los trabajadores de Aerolíneas, sumados al vínculo con el sentido nacional desarrollado en el apartado anterior, se desprende el nivel de emotividad que predominó en las entrevistas y en la historia de los trabajadores de acuerdo a su percepción de sí. Las narraciones se encontraban, generalmente, plagadas de momentos de llanto, de emoción y de experiencias vinculadas a lo sentimental: “Me acuerdo y se me pone la piel de gallina”.<sup>102</sup> Las lágrimas y el “nudo en la garganta”, no estuvieron ausentes de la memoria colectiva construida alrededor de las experiencias vividas, pero sobre todo del “ser” aeronáutico: “Fue una belleza, que sigo hoy, hoy vuelo...me emociono, y agradezco a Dios”.<sup>103</sup>

Se entiende así, que, en Aerolíneas, la dimensión comunitaria configuró un espíritu de cohesión asociado a los símbolos nacionales por medio de los cuales los trabajadores de la empresa se percibieron y se vincularon con la compañía. De ellos se desprenden las emociones que predominaron en la concepción de dicha relación. Por otro lado, el vínculo con la línea de bandera se expresó principalmente desde un lugar de gratitud, producto del *status* brindado por las posibilidades otorgadas en cuanto al acceso a nuevos espacios simbólicos. En el próximo apartado, veremos cómo estos elementos convergieron en una particular dimensión institucional, de acuerdo con las condiciones en que se ejerce la actividad de vuelo en la línea área de bandera.

---

<sup>99</sup> Entrevista realizada a N., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 15-05-2019, sede AAA.

<sup>100</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>101</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

<sup>102</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>103</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

## II. 4 Sindicatos de trabajadores de vuelo: ¿sangre azul?

*“We are trade labor movement (...) when we forget that, we start getting dumped on”*  
*(“Somos movimiento obrero, cuando olvidemos eso nos comenzarán a ‘cagar’”).<sup>104</sup>*

El primer sindicato de pilotos a nivel internacional se creó en Estados Unidos en 1931 y fue el modelo a partir del cual se registrarían las organizaciones de aviadores conformadas en los años subsiguientes en Europa y América Latina.<sup>105</sup> Su origen responde a una coyuntura particular. Luego de la Gran Depresión norteamericana, en el marco del *New Deal*,<sup>106</sup> los pilotos se encontraron frente a una gran incertidumbre respecto de sus posibilidades laborales y salariales, preocupados por la crisis económica y sus consecuencias en la industria (Holloway, 1978). Según el primer presidente de la *Air Line Pilots’ Association* (ALPA), Dave Behncke, la sindicalización en ese momento significó mostrar el valor del piloto, volver más segura su actividad y mantener los niveles salariales frente a su posible erosión en el crítico contexto. La organización y la solidaridad fueron vistas por sus protagonistas como las únicas alternativas a la pérdida de trabajo y redundaron en que la Asociación se consolidara como “una de las más poderosas organizaciones sindicales del país” (Hopkins, 1972: 1; Holloway, 1978).<sup>107</sup>

Anteriormente, durante la primera posguerra, la conformación del piloto en tanto profesional había implicado un proceso de construcción por vía doble. Como hemos mencionado en la Introducción de esta tesis, tanto desde las empresas aerocomerciales como por parte de las organizaciones de trabajadores de vuelo, se había impulsado la imagen profesional de estos trabajadores con el objeto de consolidar la industria como un comercio posible y atenuar los temores que podía ocasionar un espacio de transporte como es el cielo

---

<sup>104</sup> Expresión manifestada por el presidente de la Asociación de Pilotos de Línea aérea americana (ALPA), J.J O’Donnell, frente al advenimiento de la desregulación industrial en los años setenta (Hopkins, 2000: 15).

<sup>105</sup> El *Syndicat National de Pilotes de Ligne* (SNPL) se creó en Francia en el año 1952 como desprendimiento de otra organización que nucleaba a todos los trabajadores aeronáuticos. La *Associazione Nazionale Professionale Aviazione Civile* (ANPAC) nació en Italia en 1948. El Sindicato Español de Pilotos de Línea Aérea fue creado en 1965. En Argentina, APLA se originó en 1962 y obtuvo personería gremial en 1967. La Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México (ASPA) fue conformada en 1958. Por otra parte, luego de la segunda posguerra, con la creación de otros sindicatos de pilotos a nivel internacional, de la Convención de Chicago y la constitución de la IATA e ICAO, se creó en 1948 la “*International Federation of Air Line Pilots’ Associations*”, voz global de los pilotos, que expresaba la cohesión y reforzaba la sensación de pertenencia de las asociaciones afiliadas.

<sup>106</sup> El *New Deal* fue el programa económico del presidente norteamericano Franklin D. Roosevelt, implementado en la década de 1930 para salir de la crisis económica. Este suponía una mayor intervención estatal en la inversión con el objeto de estimular la demanda. En cuanto a los trabajadores organizados, desde el programa “se estableció el derecho a la negociación colectiva por parte de los sindicatos, se instauró un salario mínimo para los asalariados y se creó un sistema de seguridad social” (Rapoport, 2010: 98).

<sup>107</sup> Hopkins (2000) explica que, para comienzos del siglo XXI, la industria aérea era la más sindicalizada de Estados Unidos.

(puntualmente en Estados Unidos). Para los pilotos, erigirse como profesionales significaba poder incidir en las decisiones sobre su propia seguridad vital, mientras que, para las incipientes compañías aéreas brindaba la confianza en el saber de los trabajadores aéreos, que podía animar a los pasajeros a consumir el servicio provisto.

De esta forma, la caracterización de los pilotos de líneas aerocomerciales como profesionales provino de la necesidad por parte de la empresa de institucionalizar esa imagen. Así, buscaron asociar a los aviadores al piloto de barco, haciendo una analogía entre la imagen conocida y la nueva e incierta. Se instalaron uniformes similares, la denominación de “capitán” a los pilotos de línea aérea y la posibilidad de dirigirse a los pasajeros desde un altavoz, de igual manera que se puede ver en un transatlántico (Hopkins, 1972). Ese imaginario público, en el que los comandantes se convirtieron prácticamente en celebridades,<sup>108</sup> se reflejó en la escala salarial y en las particulares condiciones laborales. En este sentido, el alto salario percibido por los pilotos no tenía una justificación desde el punto de vista económico, sino desde el simbólico, durante la construcción de la profesión como tal, que dibujaba al piloto como miembro próspero de las clases medias altas (Hopkins, 1972).

Por parte de los trabajadores, su consolidación como profesionales fue más allá de los aspectos comerciales y significó que los pilotos pasaran de concebirse empleados individuales a entenderse defensores de la solidaridad como práctica gremial (Hopkins, 1972). Tal solidaridad, para algunos autores, es inherente a la práctica de vuelo (Barnier y Rozenblatt, 1996; Corsi, 2015; Hopkins, 2000). La aventura de desempeñarse en un ámbito como el cielo, construye un apego al grupo que se basa en el orgullo de la tarea colectiva de llevar a cabo dicha proeza. El proyecto en común genera “una especie de satisfacción de poner al avión en el aire” (Barnier y Rozenblatt, 1996: 44).<sup>109</sup> En este sentido, la arquitectura de la práctica laboral contribuyó a la creación de un sentido de comunidad particular, un “*way of life*” nacido de experiencias y hábitos comunes (Whitelegg, 2007: 13). Las fechas significativas que se viven fuera del hogar permitieron la gestación de lazos profundos que remiten a pautas culturales propias de los trabajadores de vuelo (tanto pilotos como auxiliares) y que sólo dentro de su lógica pueden ser comprendidas. A veces, estas experiencias incluyen haber vivido o participado en situaciones de guerra que consolidaron el vínculo entre los trabajadores como uno de hermandad (Corsi, 2015; Hopkins, 2000).

---

<sup>108</sup> Esta imagen puede verse en distintas expresiones de la cultura popular, como en la película “Atrápame si puedes”, basada en la historia de vida del estafador Frank Abagnale Jr. Allí se muestra una expresión arquetípica de esta construcción en el piloto encarnado por Leonardo Di Caprio.

<sup>109</sup> Nuestra traducción: “espèce de satisfaction de mettre l’avion en ligne” (Barnier y Rozenblatt, 1996: 44).

Además de esta solidaridad propia de la actividad, la condición de profesionales reforzó el autovalor de los pilotos y su papel social. Los unificó alrededor de una conciencia grupal basada en los conocimientos y saberes comunes de los miembros de la organización, como también se observa en otras asociaciones profesionales (Corsi, 2015). Ambos elementos, la atípica actividad conjunta y la profesionalidad (los conocimientos), rigieron el sistema de identificación e integración social del colectivo de pilotos durante buena parte del siglo XX (Huesca González, 2007). Para instalar la profesionalidad de la actividad, el pionero sindicato norteamericano se orientó por tres estrategias: el acercamiento a la dirigencia política para incidir en las decisiones sobre política aerocomercial, la lucha por la autonomía durante el ejercicio de la práctica laboral (ponderando la formación) y la puja por regular las condiciones de la actividad de vuelo en materia de seguridad.

En lo que respecta al vínculo con las decisiones políticas, los trabajadores de vuelo organizados velaron por construir su imagen como profesionales de un servicio de utilidad pública. Los pilotos organizados ponderaron el aspecto asociacional de la agrupación, cuyo eje era la realización de sus miembros como *hombres sociales*, esto es, en la orientación de su actividad hacia lo colectivo. En dicha concepción los pilotos, en tanto profesionales, se legitiman hacia afuera de la función sindical de la asociación: “[El piloto] no sólo quiere ser interlocutor privilegiado, sino también quiere ser el motor del proceso de toma de decisiones políticas en el sector” (Corsi, 2015: 31).<sup>110</sup> De este modo, se entienden en la obligación de “cooperar con metas nacionales delineadas por los gobiernos”, a partir de “la formulación de una política aérea coherente y desarrollada que cautele los cielos patrimoniales de las respectivas naciones”.<sup>111</sup> Así, en la legitimación pública hacia afuera de la organización fue necesario que el bienestar ocupacional del piloto y sus reivindicaciones se convirtieran en un tema de política nacional, y que los trabajadores aerocomerciales se erigieran como empleados gubernamentales (Corsi, 2015; Holloway, 1978; Hopkins, 1972: 189). Su práctica, de esta forma, fue consolidándose en base al prestigio y la gratificación que ese rol público otorgaba, a partir de un sistema de valores nacionales como referencia cultural (Corsi, 2015). Según Hopkins (2000), en relación con ello se construyó la idea de que ciertos negocios, como el transporte aéreo, debían ser inmunes a las fuerzas de mercado.

---

<sup>110</sup> Nuestra traducción: “elle [la catégorie] ne se veut pas seulement interlocutrice privilégiée mais elle se veut aussi moteur du processus de décision politique à l’égard du secteur” (Corsi, 2015: 31).

<sup>111</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre 1976). “Primera reunión”, s. n.

En cuanto a la segunda estrategia, la mentada incidencia en las decisiones políticas implicó la construcción, por parte del sindicato, de una autonomía y jerarquía laboral para que los trabajadores pudieran tomar decisiones sobre su seguridad y la de los pasajeros, arriba y debajo del avión.<sup>112</sup> Según Hyman (1975, citado en Santella, 2015) la sindicalización y su desarrollo tiene, justamente, un vínculo intrínseco con la lucha por el control del proceso de trabajo. Así, los trabajadores de vuelo buscaron posicionarse como única autoridad para establecer los criterios de seguridad aérea, mediante la consolidación de un vínculo entre su habilidad para volar y la ausencia de accidentes en su ejercicio (Hopkins, 2000). De este modo, quedó establecido que, en el trabajo aéreo, el comandante es la máxima autoridad en el avión. En tanto único responsable de lo que sucede en el aire, el comandante posee una gran independencia a partir del control de su propio trabajo, incluso frente a las autoridades de tráfico aéreo (Barnier y Rozenblatt, 1996).<sup>113</sup> Hopkins (1972) sostiene que esto se tradujo, en un principio, en una mentalidad empresarial de los pilotos, que demostró que muchas veces que “se hallaban más preocupados por los beneficios de la aerolínea que por sus propios salarios” (p. 117). En este sentido, la situación de los pilotos, como la de otros trabajadores profesionales asalariados, se realiza fuera de todo control externo de su tarea y construye un vínculo con el servicio provisto como si fuera el propio negocio. Tal actitud es propia de los trabajadores profesionales asalariados que dependen de su fuerza de trabajo como medio de vida, pero son autónomos en cuanto a que a veces prescinden de supervisión en la realización de sus actividades (Palomino, 2000a).

La tercera y última estrategia que consolidó la construcción de esta práctica sindical, se asoció a la centralidad que tiene la seguridad en la construcción de las particulares condiciones de trabajo de la actividad de vuelo. Estas se observan en la forma en que se organiza el tiempo de trabajo y de ocio en el espacio en que se desarrollan las tareas, como son las rutas aéreas. El “vuelo seguro” (Cufre, 2017: 116) tiene como condición necesaria la consideración de los tiempos de ocio que la empresa requiere para producir, descansos necesarios para asegurar el

---

<sup>112</sup> En Estados Unidos, esta idea surgió incluso antes de la creación de ALPA y dio origen a algunas incipientes organizaciones de pilotos que fueron el embrión de aquella. Hacia 1919, el departamento de correo nacional obligaba a los pilotos a salir aún en un clima no propicio para el desarrollo de la actividad, exigiendo un determinado número de vuelos completados. Durante el verano de ese año, las condiciones de niebla, lluvia y baja visibilidad que se expandieron en las rutas a lo largo de la Costa Este de Estados Unidos provocaron una decena de muertes de trabajadores de vuelo en pocas semanas e iniciaron una fuerte puja con el gobierno por instalar la autonomía del trabajador asalariado en la decisión de salir a volar (Hopkins, 1972).

<sup>113</sup> Esto fue internalizado por los pilotos y es un elemento que rige en la actualidad. En entrevistas se planteó que “el que decide donde ir es el comandante siempre. La torre no manda a nadie. Acá el control de calidad somos nosotros y la seguridad la garantizamos los que estamos en la punta. Los primeros que *nos hacemos puré* somos nosotros”. Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

servicio, según los planes de vuelo.<sup>114</sup> El control del tiempo ocioso por parte de la línea aérea tiene la particularidad de llevarse a cabo en un orden en el que el tiempo domina la vida profesional y la vida personal, donde no hay corte entre ambas (Barnier y Rozenblatt, 1996).

En tierra, el obrero tiene un “lugar” y un “horario” determinado y limitado para desarrollar su tarea. Entra y sale a su lugar de trabajo periódicamente y se puede trasladar a descansar y vivir a su casa. A bordo, el *obrero* está permanentemente en su lugar de trabajo y aun descansando está obligado para con sus superiores y a disposición de la expedición (el subrayado es nuestro).<sup>115</sup>

A su vez, como elemento que hace a la profesionalización de los trabajadores en relación con la seguridad, la importancia atribuida al vuelo seguro resultó en una mayor exigencia laboral hacia los trabajadores aéreos por el patrimonio moral y simbólico que se pone en juego durante los vuelos. Por eso, los trabajadores tienen un estricto control psicofísico que es casi exclusivo de esta profesión y que no se compara con el que se le realiza a la mayoría. Un ejemplo es que no pueden volar tomando medicación, porque no pueden perder la audición por la presurización, o volar afónicos, en tanto la audición, así como la voz son instrumentos que pueden salvar la vida de los pasajeros. Esta serie de cuestiones que hacen a la seguridad en vuelo, se convirtieron para los trabajadores en parte inescindible del trabajo en el avión durante la etapa regulada. Según Cufre (2017), esto instituyó a la salud en el vuelo como límite al avance del capital en la provisión del producto de trabajo: “el vuelo seguro” (p. 116).

Para consolidar la profesionalidad de la actividad de los pilotos, los primeros sindicatos contaban con una particular ventaja: el mercado de trabajo se caracterizaba por ser cerrado (aun hoy persiste dicha condición) cuyo sistema de reclutamiento requería de saberes específicos y escasos (Corsi, 2015). La formación de las habilidades exigidas a los trabajadores de vuelo supone, hasta la actualidad, la inversión de tiempo y recursos que pueden generar grandes pérdidas a las empresas ante el despido o renuncia de los trabajadores contratados. Por eso, se realizaban importantes concesiones salariales y laborales para sostener ese patrimonio de recursos humanos que las empresas construían. Para Corsi (2015), tanto el control de su formación como el de la seguridad asociada a ella fueron los dos macro temas que defendieron los sindicatos profesionales porque hacían a su *status* social y se vinculan con su accionar para mantener así el mercado cerrado.

---

<sup>114</sup> De hecho, Cufre (2017) sostiene que ser aeronáutico implica conocer prácticas, conceptos y saberes que hacen a la seguridad.

<sup>115</sup> Maldonado, J. (1984). “Las relaciones laborales en el transporte aéreo: consideraciones generales”, En XII Jornadas Nacionales de Derecho Aeronáutico y Espacial, Buenos Aires, s/n.

Asimismo, la especificidad de los saberes de los pilotos y su intransferibilidad a otras industrias se traduce en un vínculo estrecho con la empresa de pertenencia, que convierte a esa relación en una perdurable. El largo proceso de aprendizaje que sustituye la educación superior (que suele ser característica de la condición de profesional) toma cuerpo en la empinada pirámide que constituye la escala salarial en una empresa aérea. Para Capelli (1985), los pilotos representan al grupo de trabajadores que más tienen para perder con su salida de una empresa aérea, esto es, cuyos costos de renuncia son más altos, lo cual refuerza el vínculo e identidad con su empresa. La antigüedad y la especialización se corresponden con un fuerte beneficio económico y no tienen valor fuera de la propia compañía, ni fuera del avión en el que se está habilitado a volar. Por eso, “perder el empleo al piloto puede significar la muerte profesional”.<sup>116</sup> Además, ello se retroalimenta con la noción de misión nacional, según vimos en el apartado anterior. La posible salida de la línea aérea representa una pérdida no solo material sino simbólica, basada en la noción de representación en los cielos cuando se emplean en la aerolínea de bandera de un país.

De este modo, la lealtad del trabajador aeronáutico se construyó en primera instancia alrededor de su compañía y, en segundo lugar, con el sindicato entendido como agrupación natural de una comunidad previamente definida (la empresarial). Tal lealtad, sumada a la incidencia en la toma de decisiones para garantizar el servicio como público y la autonomía para definir su labor, supuso que, durante la etapa regulada, las prácticas contenciosas de los trabajadores aéreos solieran ser breves y la relación con los empresarios, generalmente provenientes de la aviación militar, “ritualizada” (Hopkins, 2000: 13). Esto indica un espacio de actuación e incidencia que permitía a los pilotos ejercer su papel pretendido como profesionales de la empresa, desplazando su condición de asalariados dependientes.

En Argentina, la Asociación de pilotos se creó a imagen y semejanza del modelo norteamericano de organización, en su búsqueda por instalar su profesionalidad mediante la participación en las decisiones sobre política aerocomercial, la consolidación de su autonomía en las decisiones laborales y la incidencia en la regulación de los vuelos para garantizar la seguridad. En lo que resta del presente capítulo, se desarrollarán las características que constituyeron inicialmente a la dimensión institucional de la identidad de la organización de trabajadores de acuerdo con su identidad, atribuida y autopercebida, como profesionales.

---

<sup>116</sup> Revista Alas Comerciales (julio 1972). “Pilotos: relaciones laborales”, p. 11.

#### II. 4. 1 “Lo laboral por un lado y lo profesional por otro”:<sup>117</sup> la concepción de la organización gremial de los trabajadores de vuelo en sus orígenes

Como hemos mencionado en la Introducción de este capítulo, desde el origen de Aerolíneas Argentinas como línea aérea de bandera en 1950 y hasta el año 1962, los trabajadores de vuelo se hallaban nucleados en la Asociación Argentina de Aeronavegantes (AAA).<sup>118</sup> En el año 1962, tras algunos intentos de formar una asociación exclusiva de pilotos, se dio comienzo a las tratativas para la creación de su propia agrupación sindical y en 1967 el Ministerio de Trabajo finalmente les concedió la personería gremial.<sup>119</sup> El lapso de cinco años que transcurrió hasta su constitución como representantes de trabajadores, respondía a la dificultad que tuvieron los primeros impulsores de la asociación para conseguir los avales de los miembros, quienes en principio no tenían interés en nuclearse en una nueva organización.<sup>120</sup>

A pesar de la precariedad inicial, que incluía el desarrollo de sus actividades en la oficina que compartían con un profesor de inglés, la asociación profesional logró conformar sus Estatutos tomando como modelo el de la organización de pilotos norteamericana. Allí se definían como asociación “de carácter permanente para la defensa de los intereses gremiales y profesionales”<sup>121</sup> y de “representación para promover los intereses de la profesión y defensa de los miembros que la integran”.<sup>122</sup> La distinción entre el rol profesional y la representación gremial que esta adoptó se plasmó en su estructura, ya que su presidente, autoridad máxima en la organización, representaría las aspiraciones profesionales de los trabajadores, mientras que el secretario gremial, se ocuparía, justamente, de la parte denominada “gremial” que incluía las discusiones convencionales.<sup>123</sup> El comandante de vuelo G., consultado por los orígenes de la

---

<sup>117</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>118</sup> En la actualidad esta asociación sólo nuclea a auxiliares de vuelo.

<sup>119</sup> La escisión se vio impulsada por una disputa al interior de AAA, originada en la decisión de 41 pilotos de volar una nueva flota de aviones que sustituirían el puesto de radio operador, por la tecnología de vuelo que incorporaban, oponiéndose a la voluntad del sindicato de no volar, para defender a esos trabajadores de vuelo. Frente a ello, la AAA expulsó a los pilotos de la organización, inculpándolos por dos accidentes que se habían suscitado en las aeronaves y atribuyéndoles al mal estado de los vuelos. Para APLA, esto fue inaceptable “para estos profesionales” y su autonomía en las decisiones, por lo que se abocaron a la conformación de su propia organización, Liberotti, A. M. (1967). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 20.

<sup>120</sup> Liberotti, A. M. (1967). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 23.

<sup>121</sup> Liberotti, A. M. (1967). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 23.

<sup>122</sup> Liberotti, A. M. (1967). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 23.

<sup>123</sup> La escisión en la denominación del presidente y el secretario gremial, como veremos en el capítulo VI de esta tesis, fue modificada en el año 2014.

agrupación, sostenía que con esto se pretendía distinguir “lo laboral por un lado y lo profesional por otro, como si fuese el Colegio de pilotos”.<sup>124</sup>

A su vez, la ponderación del aspecto profesional del sindicato se ve reflejada en los objetivos que esperaba alcanzar desde los primeros artículos estatutarios y en su lema “Pilotos profesionales hacen líneas aéreas seguras”.<sup>125</sup> Entre esos objetivos se rescatan dos grandes aspiraciones. En primer lugar, la de ser un “órgano técnico y consultor” que proveería colaboración a todas las empresas que la solicitaran. En ese aspecto, se promoverían iniciativas para el resguardo de la seguridad y la eficiencia de los servicios. Estas iniciativas recurrían a estudios científicos, técnicos y tecnológicos.<sup>126</sup> En segundo lugar, se aspiraba a participar en la política aerocomercial e “intensificar por todos los medios, el mantenimiento, desarrollo y perfeccionamiento de la aviación comercial civil”.<sup>127</sup>

La importancia atribuida al papel profesional y consultivo de la organización gremial generaba cierta contradicción entre sus miembros al momento de definirse como trabajadores de línea aérea. En un artículo de la revista *Alas Comerciales* del año 1976, los pilotos asociados se cuestionaban sobre una “duda *hamletiana*” en relación con el “ser o no ser” jurídico del piloto: “¿es o no un técnico al servicio de una empresa aerocomercial? ¿es o no un funcionario público, integrante del vasto organismo administrativo estatal?”<sup>128</sup> Estos interrogantes sobre el carácter de la propia profesión dan cuenta de la compleja naturaleza del profesional asalariado. Los pilotos se cuestionaban su condición de “trabajadores”, a la cual subestimaban por considerarse principalmente profesionales, mientras que la dependencia a la compañía aérea limitaba la autonomía pretendida en el proceso de trabajo.

El incremento de la autonomía en el trabajo formó parte del objetivo de la organización gremial durante la etapa dirigida por el Estado. En consonancia con las reglas internacionales por las que los pilotos norteamericanos habían luchado desde los años treinta, la legislación argentina otorgaba poder al comandante para tomar decisiones. El artículo 81 del Código Aeronáutico de 1967 (ley N°17.285) investía al comandante de poder de disciplina sobre la tripulación y de autoridad sobre los pasajeros, a la vez que lo obligaba a “velar por la seguridad

---

<sup>124</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>125</sup> Entrevista a J.R., comandante retirado de Aerolíneas Argentinas, realizada por Melina Piglia el 15-09-2014, CABA.

<sup>126</sup> Liberotti, A. M. (1967). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 23.

<sup>127</sup> Liberotti, A. M. (1967) “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 23.

<sup>128</sup> Revista *Alas Comerciales* (1976). “Hacia el Estatuto legal del piloto de línea”, p. 7.

de los mismos” y le brindaba la facultad de intervenir en caso de necesidad.<sup>129</sup> A su vez, se le otorgaban atribuciones como oficial público.<sup>130</sup> La suspensión o salida de cada vuelo y las decisiones imprevistas tomadas durante el mismo recaen bajo su total responsabilidad en el CCT y la empresa no puede obligarlo a partir. Por esta razón el vínculo con “la autoridad” empresaria es de baja estructura jerárquica en este sector.<sup>131</sup>

Esta importante prerrogativa con la que contaban los pilotos marcaba una especial jerarquía frente al resto de los trabajadores tanto arriba como abajo del avión. De ahí derivaba el carácter de élite que se atribuía a los comandantes y que predominó, sobre todo, mientras que la mayoría de los miembros del sindicato de pilotos provenía del ámbito militar.<sup>132</sup> En las revistas gremiales de la década del setenta, los trabajadores se referían a sí mismos como “el emperador del avión, los millonarios del aire”: “Lo que el emperador dice, se hace, y así debe ser porque de lo contrario los aviones andarían como algunos países, o sea desgovernados”.<sup>133</sup> En este sentido, en entrevistas se marca es noción de élite según la cual se percibían como agrupación:

En ese momento el presidente de la asociación decía que nosotros debíamos ser los langostinos de la paella, esa era la concepción social que tenía el piloto. No se veía ni por las tapas posibilidad de insertarse como trabajadores, como fue lo que pasó después, en el proceso posterior. En ese momento, nos creíamos colectivamente ser los langostinos de la paella.<sup>134</sup>

La escisión del resto de los trabajadores también es acentuada por entrevistados de otros gremios, que atribuyen a los pilotos ese carácter de distinción, ser de “otra clase social”.<sup>135</sup> “Era difícil trabajar con la Comisión Directiva de pilotos por el principio de que no eran trabajadores”.<sup>136</sup> En estas etapas tempranas, tanto la misión de la organización puesta en el

---

<sup>129</sup> Maldonado, J. (1984). “Las relaciones laborales en el transporte aéreo: consideraciones generales”, En XII Jornadas Nacionales de Derecho Aeronáutico y Espacial, Buenos Aires, s/n.

<sup>130</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre/ octubre 1985). “El comandante de Aeronave”, p. 14.

<sup>131</sup> Liberotti, A. M. (1967). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, p. 49.

<sup>132</sup> Dentro de la literatura sobre familias de empresas estatales, Soul (2010) caracteriza la experiencia del “patrón ausente”, como parte de las condiciones laborales en las empresas y refiere tanto a aspectos positivos como negativos del proceso de trabajo dentro de la empresa estatal. Para la autora, ello indica cierta solidaridad espontánea que surge de la resolución de conflictos dentro del ámbito laboral donde el patrón se encuentra, de alguna manera, en forma difusa. A su vez, contribuye a la gestación de un sentir de la empresa como propia que también se encuentra en otras actividades de las familias de empresa estatal, como la *yepifiana* (Palermo, 2010). En el caso de los trabajadores de vuelo, esta ausencia del patrón tiene un correlato intrínseco con la y depende de las reglas de juego en la industria. El piloto cuenta con una particular jerarquía que subyace a su rol como tal, independientemente de la naturaleza de la propiedad de la empresa en la que se desempeña.

<sup>133</sup> Revista Alas Comerciales (abril 1977). “El comandante”, p. 14.

<sup>134</sup> Entrevista virtual realizada a J., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas, 07-08-2020.

<sup>135</sup> Entrevista virtual realizada a RC., técnico de Aerolíneas Argentinas, 07-12-2018.

<sup>136</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

Estado como la escisión de lo profesional y lo gremial (que tenía a priorizar lo primero), construyeron una cultura de confrontación que quedaba circunscripta al ámbito de la compañía. Había una mayor preocupación por la orientación y decisiones empresariales que por las reivindicaciones laborales.<sup>137</sup> La condición de *elite* denota cierta dificultad para consolidar en este contexto una cultura que priorizara las reivindicaciones sindicales. En las entrevistas, observamos esta reconstrucción: la idea de que era un sindicato relativamente “débil”, “más una gerencia que un gremio”,<sup>138</sup> al que todavía le faltaban “las luchas que vinieron después” para madurar.<sup>139</sup>

De acuerdo con lo visto hasta aquí, la dimensión institucional sobre la que se organizó la identidad de los trabajadores de vuelo tuvo como eje el establecimiento de una escisión entre su percepción como *elite* de profesionales y la condición de trabajadores asalariados. Esta división ponderó los saberes profesionales como aspecto principal a defender por la organización gremial, brindándole a los pilotos autoridad y autonomía en el proceso de trabajo. Tal arreglo institucional se basó en el modelo norteamericano de asociación que había permitido construir la actividad de vuelo como una labor reconocida como *misión* estatal, bien remunerada y protegida, nucleando a dichos trabajadores en un grupo asalariado profesional de *elite*.

## II. 5 Reflexiones finales

En el presente capítulo se desarrollaron las características que adoptaron las dimensiones simbólica, comunitaria e institucional de la identidad sindical de los trabajadores de vuelo de Aerolíneas Argentinas durante la etapa regulada de la industria aerocomercial.

En lo que respecta a la dimensión simbólica, en los orígenes de la arquitectura moderna de la industria, el cielo se constituyó en patrimonio de las naciones y expresión de su autonomía, poderío y capacidad soberana frente a otros países. En ese marco, la Argentina creó diversas instituciones que darían forma a su política aerocomercial, proceso en que se inscribe la

---

<sup>137</sup> A diferencia de otros gremios, las solicitudes o publicaciones sindicales no poseen alusión a los tradicionales símbolos o referencias al peronismo por lo cual es difícil encuadrar su actitud dentro del modelo sindical argentino. Asimismo, se constituye en un sindicato profesional que no responde necesariamente a un ideario simbólico que pueda vincularse a una adscripción político partidaria *a priori*, en esta etapa de configuración.

<sup>138</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordo de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>139</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA. Esta dificultad respecto de la participación sindical se observa también en la concepción social de las y los trabajadores auxiliares, gremio que tuvo dificultades para lograr la participación mayoritaria por la percepción de elite que se tenía sobre la población trabajadora en el imaginario de un sindicato poco combativo, ajeno a la tradición de las organizaciones de base al que mediáticamente llamaban “el gremio de los Rolex de Oro”.

creación de una línea de bandera, Aerolíneas Argentinas. Las instituciones conformadas en dicho contexto fueron inspiradas por las ideas de conciencia aérea nacional y poder aéreo. Ambos conceptos, cuyo contenido detenta un carácter que denominamos *ético* atribuido a quienes formaban parte de la actividad, otorgaron un importante rol a los trabajadores. Estos debían comprender el valor de la industria para la autonomía e independencia del país, en tanto posibilitaría el desarrollo nacional. A su vez, se proponía la internalización del componente regional del sector, de unión latinoamericana a partir del transporte aéreo, y la oposición a otras empresas aerocomerciales que buscaban reservarse el lucro por explotar los cielos argentinos.

En consonancia con las premisas internacionales, el proceso de consolidación de una industria aerocomercial argentina demuestra la persistencia de ciertos elementos en el manejo de la línea aérea de bandera que duraron hasta la crisis de la deuda de Aerolíneas en 1982. No obstante, a nivel gubernamental, es posible distinguir facciones (sobre todo a partir de 1955 y durante las décadas de 1960 y 1970) sobre la forma en que se explotaría el recurso aéreo en el marco de contraposiciones más globales sobre el modelo económico que adoptaría la Argentina: aquellos sectores más proteccionistas del cielo, entendido como patrimonio nacional, se oponían a quienes buscaban imponer una visión netamente comercial del transporte.

En este sentido, la actividad aérea presenta ciertas particularidades que dieron forma al desarrollo de la actividad en Argentina. La ocupación del espacio aéreo por parte de la empresa de bandera a mediados del siglo XX implicó la aparición del país en oposición a otros en competencia. Esto se tradujo en que los trabajadores del aire se definieran en relación a dicha oposición desde el orgullo de representar una línea de bandera periférica a la altura de otras empresas de nivel internacional. La identidad (que siempre se gesta en relación con “otro”) era vista como expresión directa de la comunidad imaginada construida simbólicamente, del espíritu de cohesión que unifica al grupo. En este sentido, la dimensión comunitaria se expresó en un sentimiento hacia la empresa que excedía lo laboral para convertirse en un elemento de identificación nacional anclado en la pasión y el orgullo. Los elementos simbólicos de la nacionalidad unían a los trabajadores entre sí y con la empresa como parte de ese vínculo construido. La actividad, por su parte, reforzaba estos elementos a partir de la falta de corte entre tiempos de trabajo y de ocio y la proeza que para ellos significaba volar. Asimismo, estos elementos identificatorios se creaban desde el *status* que la línea de bandera brindaba y que tenían especial significado para los trabajadores de países periféricos como acceso a nuevos espacios materiales y simbólicos. Nuevamente, las emociones primaron en la forma de gratitud hacia la empresa de bandera.

En cuanto a la dimensión institucional, el carácter de trabajadores profesionales tendió a priorizarse sobre las actividades gremiales. En el vínculo con lo público, la voluntad de participación se manifestaba, sobre todo, en la intención de orientar la definición sobre la política aérea nacional y, como planteó Güiraldes, en la defensa de una causa político-económica. Esta jerarquía de lo profesional repercutió en sus orígenes en una contraposición con la autopercepción como trabajadores asalariados que se tradujo, visto retrospectivamente en las entrevistas, en la idea de que constituían un sindicato inmaduro y con un carácter centrado en la asociación profesional.

Las rupturas y continuidades en las dimensiones identitarias de APLA, según la tensión entre su aspecto atribuido y su propia percepción, serán la clave en la que se leerá el conjunto de transformaciones que sufrió el sindicato a partir de la privatización de Aerolíneas Argentinas. En el próximo capítulo veremos cómo, a partir de los cambios en la década de 1980, la metamorfosis de la identidad atribuida fue percibida como un cuestionamiento de la “dignidad de piloto”.<sup>140</sup> Por primera vez, estos trabajadores se enfrentaron a la pérdida de su jerarquía salarial y, con ella, del status del cual habían gozado hasta entonces. Ello llevó al despliegue de una serie de estrategias en pos de resolver las tensiones, que se expresó en un aumento de los conflictos laborales y en la construcción de nuevos marcos para la acción colectiva.

---

<sup>140</sup> Como establecimos en la Introducción de la tesis, consideramos para nuestro análisis los dos aspectos de la identidad que distingue Dubar (1991 citado en Freytes Frey, 2004), esto es, la identidad para sí y la identidad “atribuida por otro actor de relevancia en el ámbito laboral” (p. 49). Estos dos aspectos pueden entrar en tensión por el carácter nunca acabado de la identidad y dar “lugar a estrategias identitarias tendientes a reducir la brecha entre ambas dimensiones”.

# Capítulo III. “Una cosa de dignidad”.<sup>141</sup> De la Gran Huelga a la “solución privatista nacional” (1983-1989)

*“En la actualidad, nuestra Asociación está viviendo momentos muy difíciles, comunes a todas las instituciones del país, declarados como en nuestro caso o disimulados como en la mayoría, pero presentes en el cuerpo social de la Nación, producto de la desubicación del individuo y organizaciones frente a demasiados cambios transcurridos en un período de tiempo insuficiente para ser asimilado”<sup>142</sup>*

## III. 1 Introducción

El 10 de diciembre de 1983 Raúl Alfonsín asumió como presidente argentino, en un complejo contexto de transición democrática, luego de más de siete años de gobierno dictatorial. Para los distintos actores sociales y políticos, el nuevo régimen generaba la expectativa de una mayor participación en las decisiones públicas e implicaba la reconfiguración de los vínculos que habían tenido con el Estado durante la dictadura militar. Específicamente para el sindicalismo argentino, el advenimiento democrático se encontró atravesado por dos procesos paralelos: por un lado, la continuidad de las transformaciones en el escenario en que se había desarrollado el movimiento obrero desde mediados del siglo XX (Fernández, 1995) y, por otro lado, la reconfiguración del rol sindical en el sistema político y la sociedad, cuya legitimidad había sido cuestionada en la campaña electoral presidencial de 1983 (Novaro, G., 2010).<sup>143</sup>

En lo que respecta a los cambios estructurales, la dictadura militar había comenzado por implementar una serie de modificaciones en la matriz productiva nacional que resultaron en

---

<sup>141</sup> Declaración realizada por G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, durante la entrevista realizada el 02-09-2019, sede APLA.

<sup>142</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre-octubre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>143</sup> En abril de 1983, Raúl Alfonsín denunció la existencia de un pacto militar-sindical, producto del acuerdo de ciertos sectores gremiales con el Ministro de Trabajo de la dictadura en que este devolvería el manejo de los sindicatos intervenidos a las conducciones previas a marzo de 1976 (Bosoer y Senén González, 2012).

una fuerte crisis del mercado laboral y que afectaron principalmente a la base social de los sindicatos. La instalación del capital financiero como motor del sistema económico, el desmantelamiento industrial y la apertura comercial tuvieron como secuela un creciente aumento de la desocupación y la precarización de las condiciones laborales, la tercerización del empleo y el incremento del cuentapropismo (Palomino, 1986; Bosoer y Senén González, 2012). A su vez, la estructura de poder económico legada por la dictadura se caracterizó por una creciente concentración del ingreso en grandes grupos empresarios de carácter monopolístico y oligopólico, con fuerte capacidad de incidencia sobre la definición de políticas públicas,<sup>144</sup> que modificaba el papel que los trabajadores habían tenido en la escena social y su modalidad de participación política hasta el último golpe de estado (Azpiazu y Schorr; 2004; Aronskind, 2009). Además, junto con la interrupción de las actividades sindicales durante el gobierno militar se habían abolido las negociaciones colectivas y los convenios laborales y menoscabado los derechos adquiridos de las organizaciones representantes de los trabajadores.

A pesar de esta creciente debilidad en materia estructural, durante el primer gobierno democrático el sindicalismo tuvo cierto éxito en recuperar espacios de poder que se habían perdido en las décadas anteriores (De Riz *et al.*, 1987). En primer lugar, los representantes gremiales que formaron parte de la oposición en el Congreso como legisladores, con apoyo del resto del movimiento obrero organizado, lograron bloquear una de las primeras medidas de Alfonsín en materia laboral, la cual tenía como objetivo la reorganización sindical. Esta política, plasmada en un proyecto de ley que llevó el nombre del entonces ministro de trabajo, Antonio Mucci, pretendía instaurar el voto secreto en los sindicatos, la representación de las minorías y la restricción de la posibilidad de reelección de los líderes a un sólo período (Aruguete, 2006; Gordillo, 2013).<sup>145</sup> En segundo lugar, se logró recuperar recursos de poder que el Estado se había reservado para sí tras las intervenciones sindicales realizadas durante la dictadura, entre los que se encontraban la negociación colectiva y la legislación favorable a sus intereses corporativos (Fernández, 1995; Novick, 2001; Torre, 1999).

A partir de estos logros, en junio de 1984, por demanda de las organizaciones sindicales que pretendían obtener una mayor participación en las decisiones públicas, el gobierno intentó una serie de mecanismos de concertación (De Riz *et al.*, 1987). El fracaso de dicha política,

---

<sup>144</sup> Sobre la captura estatal heredada por la democracia véase, Castellani (2006).

<sup>145</sup> El proyecto de ley proponía mantener un sindicato único por actividad y la prohibición de realizar política partidaria en las agrupaciones gremiales (Rapoport, 2000: 877). En este sentido, existía un objetivo político en la propuesta que apuntaba a “disminuir el peso del peronismo ortodoxo dentro del sindicalismo y conformar un gremio menos confrontativo hacia el gobierno” (Aruguete, 2006: 421).

sumado a un contexto de alta inflación que socavaba el poder adquisitivo, potenció el comienzo de un período caracterizado por una alta conflictividad sindical, signado por la cantidad de huelgas generales convocadas por la CGT en demanda de la rectificación de la política socio-económica propuesta por el gobierno (Bosoer y Senén González, 2012; Rapoport, 2000).<sup>146</sup> En este sentido, la crisis económica durante el gobierno radical ubicó a la CGT en un papel de actor de veto frente a la política económica alfonsinista (Fernández, 1995; Rocca Rivarola, 2009).

Se trató de un complejo escenario de fuerte fragmentación en la vinculación de los sindicatos con el Estado: desde la participación a la combatividad, pasando por la negociación y la confrontación (Fernández, 1995). Para Fernández (1995), este eclecticismo dificultó y volvió relativamente contradictoria la inserción del sindicalismo en el proceso de consolidación democrática. Para el autor, esta situación impide generalizar el accionar sindical durante el proceso de transición. En este sentido, su planteo se corresponde con la idea propuesta por De Riz *et al.* (1987), quienes sostienen que durante esta etapa se centrifugó la acción sindical y que la empresa en la que los gremios se desempeñaban prevaleció como referencia.

El caso de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA) se inserta en el derrotero atravesado por el sindicalismo en este período. Los cambios subyacentes en el modelo de acumulación y la pérdida del poder adquisitivo, sumados al fuerte protagonismo que adquirió el sindicalismo en las disputas por una mayor participación en las decisiones políticas (con mayor peso del sector industrial), configuraron las nuevas pautas de la relación que los sindicatos aeronáuticos tendrían en la naciente vida democrática.

Más allá de las similitudes con el resto del mundo gremial, el sindicato afrontaba sus propios desafíos ante la transición de régimen. A comienzos de 1984, Raúl Alfonsín nombró a la cúpula empresarial que pasaría a dirigir Aerolíneas Argentinas (ARSE).<sup>147</sup> Proveniente del seno de la militancia radical, el presidente designado, Horacio Domingorena, era un abogado que se había desempeñado como legislador nacional desde mediados de la década del sesenta. Mientras tanto, el Gerente General, Oscar Cicalesí, había sido secretario de gobierno marplatense entre los años 1963 y 1966 y funcionario en distintos cargos municipales. La procedencia del ámbito político de la dirigencia a cargo de la línea aérea de bandera implicó un quiebre en la historia de la empresa aerocomercial y representó un cambio importante para la cultura laboral de los sindicatos aeronáuticos. Era la primera vez desde su creación que la

---

<sup>146</sup> El total del período contabiliza catorce paros generales organizados por la CGT (Bosoer y Senén González, 2012).

<sup>147</sup> Hasta su privatización en 1990, la empresa se llamó Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado (ARSE).

compañía sería manejada por funcionarios que no provenían de la aviación militar. Estas designaciones dieron pie a un período de alta conflictividad laboral en Aerolíneas Argentinas, desplegado entre fines de 1985 y comienzos de 1987.

El presente capítulo tiene por objetivo reconstruir la modalidad en que se (re)posicionó y (re)configuró APLA durante el gobierno de Raúl Alfonsín (1983 – 1989), período inicial de transformación del sindicato. Veremos que en esta etapa se cuestionaron algunos de los elementos constitutivos de las dimensiones comunitaria e institucional, en el aspecto atribuido de la identidad sindical, que los pilotos contestaron con el incremento de la acción colectiva para defender la jerarquía de la profesión y su rol como trabajadores de línea aérea de bandera, aspectos internalizados de la percepción de sí.

Durante la década bajo análisis, es posible identificar una bisagra en el accionar público de los pilotos: la huelga por tiempo indeterminado que el sindicato llevó a cabo en julio de 1986, denominada por Potenze (2009) “la Gran Huelga”, que finalmente duró poco menos de un mes. En este sentido, se dividirán los apartados del capítulo tomando ese conflicto como eje central. En el primer apartado, se desarrollará la antesala de la huelga a partir de las relaciones gestadas entre el sindicato, los funcionarios de la empresa aeronáutica y el gobierno. Veremos allí cambios en las condiciones de ejercicio de la actividad como se había configurado en sus orígenes. En el segundo apartado, se narrarán los principales hechos que envolvieron al paro indeterminado y los marcos para la acción que allí se constituyeron. Se observará que los marcos afirmaron ciertos rasgos de la dimensión comunitaria reconstruidos en el capítulo II y que reflejaron luchas contra las primeras transformaciones, donde se observa la tensión entre la identidad para sí y la identidad atribuida por otros. El tercer y último apartado se explayará sobre el vínculo entre los procesos desarrollados (los cuestionamientos identitarios, los procesos de lucha y la estructuración de marcos para la acción) y el posicionamiento sindical frente a los proyectos de cambio en la propiedad de la empresa de bandera hacia fines de la década de 1980.

### **III. 2 Los prolegómenos de “la Gran Huelga”: el período de la alta conflictividad en Aerolíneas Argentinas**

Luego de años de intervención durante el período dictatorial, comenzaron a recomponerse las relaciones empresario-sindicales en las compañías estatales (Bosoer y Senén González, 2012). En Aerolíneas Argentinas este proceso fue visto por los trabajadores como una doble

oportunidad. Por un lado, se lo concibió como un momento de maduración y aprendizaje, producto del inicial desconocimiento sobre la actividad cotidiana sindical, y así fue plasmado durante las entrevistas:<sup>148</sup>

Veníamos de una dictadura muy cruenta y muy fuerte y había que empezar de vuelta con concientizar a la gente con qué era un convenio, qué era una ley laboral, qué era un derecho, qué era una paritaria...si vos me decís qué era una paritaria, yo no tenía ni idea de lo que era.<sup>149</sup>

Por otro lado, el advenimiento democrático generó, tanto a nivel general como en la empresa pública en particular, la expectativa de una mayor democratización del ámbito laboral que permitiera la incidencia de las organizaciones sindicales en la toma de decisiones de la compañía.<sup>150</sup> Tal participación era esperada por APLA desde años antes. En 1969, la revista gremial *Alas Comerciales* advertía un proceso de “desjerarquización” de la profesión del piloto resultante de la falta de su consideración para las decisiones empresariales. La asociación reconocía como “antinatural” ese aislamiento y reclamaba para el piloto la “participación en [el diseño de] las normas empresariales que luego hará cumplir arriba del avión”, teniendo en cuenta su rol “fiscalizador de su propio trabajo” y de “quien hace cumplir directivas”.<sup>151</sup> Dicha demanda vio parcialmente satisfecha con la designación de Juan Carlos Pellegrini como Administrador General de Aerolíneas Argentinas en el año 1973 y luego como presidente entre 1981 y 1983.<sup>152</sup> Según la organización gremial, a partir de la gestión de Pellegrini se configuró una dinámica en las relaciones laborales que posibilitó una incipiente participación del sindicato en las decisiones de la empresa, regidas bajo el CCT de 1973. A partir de dicho CCT, la asociación adquirió prerrogativas para la injerencia en las decisiones técnicas, garantizadas por

---

<sup>148</sup> Según Damill y Frenkel (1990) el manejo autoritario de las relaciones laborales de la dictadura militar volvía casi nula la experiencia sindical. En este caso, además, si bien la cúpula directiva no era la misma que en la dictadura, la Comisión electa en 1984 había sido formada profesionalmente en la Armada y mantenía cierta impronta del manejo militar de los asuntos gremiales, menos proclives a la militancia sindical activa. Más adelante veremos cómo algunos de los pilotos que ingresaron a Aerolíneas en los años ochenta tomaron esta etapa de aprendizaje como parte de la historia de las luchas del gremio en una marcada transformación intergeneracional.

<sup>149</sup> Entrevista virtual realizada a Ro., auxiliar de vuelo Austral – Aerolíneas, 27-04-2019.

<sup>150</sup> De acuerdo con Beltrán (2006) esta voluntad de participación en lo político se inscribía en “un clima cultural que excedía las proposiciones políticas del radicalismo” (p. 220) y que caracterizó el advenimiento democrático.

<sup>151</sup> Revista *Alas Comerciales* (abril 1969) “Editorial: jerarquización”, p. 2. Esto se encuentra regulado por el artículo 81 del Código Aeronáutico de 1967, ley N°17.285: “El comandante de la aeronave tiene, durante el viaje, poder de disciplina sobre la tripulación y de autoridad sobre los pasajeros. Debe velar por la seguridad de los mismos, no pudiendo ausentarse de la aeronave sin tomar las medidas correspondientes para su seguridad” (c.f.: [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar)).

<sup>152</sup> Pellegrini, J. C. (1988). *¿Debe privatizarse Aerolíneas Argentinas?* Buenos Aires: s.d.

la designación de pilotos en la Gerencia de Operaciones y desde sus cargos como instructores.<sup>153</sup>

Luego del advenimiento democrático, en la editorial de la revista gremial de septiembre de 1985, el sindicato manifestó su objetivo de profundizar la participación del gremio tanto dentro como fuera de la empresa. Allí se explicitaron las metas políticas a las que aspiraba la organización bajo las nuevas pautas democráticas: se esperaba “evitar la marginación” y alcanzar “un lugar destacado en la vida de la comunidad”.<sup>154</sup> Fundamentalmente, se trataba de

rescatar para nosotros [los pilotos] un papel protagónico, que jerarquiza nuestra calidad de vida, constituyendo la asociación profesional, por lo tanto, en algo más que simples grupos de presión relacionados con conquistas o reconquistas sociales (vinculados a condiciones laborales) intentando jugar un rol más profundo y participativo en la comunidad.<sup>155</sup>

En esa coyuntura, el sindicato presentó una serie de proyectos para contribuir a la mejora en la situación económico-financiera de la compañía. Aerolíneas, si bien de estructura sana y con superávit operativo, había heredado un alto endeudamiento de los años dictatoriales.<sup>156</sup> Para recomponer esa condición, en mayo de 1984, la asociación de pilotos sugirió la implementación de tres programas a ser considerados por la dirigencia de la línea aérea: un plan de ahorro de combustible, la explotación de nuevas rutas y la incursión en la actividad de carga aérea, que en otras empresas aerocomerciales se estaba poniendo en marcha por la saturación del mercado internacional de transporte de pasajeros.<sup>157</sup>

En esa línea, en octubre de 1984, se firmó un acuerdo entre el sindicato y la dirigencia empresaria que establecía la creación de una comisión mixta para tratar la implementación de la carrera profesional de piloto, para la jerarquización y autonomía de su rol, otorgándole una mayor autoridad en el ejercicio de su labor tanto arriba como abajo del avión. Además, se incluían algunos pedidos salariales,<sup>158</sup> como el reconocimiento de las horas *flex*, aquellas que

---

<sup>153</sup> Diario Clarín (21/11/85). “Los pilotos de Aerolíneas dejaron sin efecto el paro”, p. 4. Asimismo, por caso, los pilotos fueron impulsores de la compra de los Jumbo 747, una de las medidas más importantes que tomó Pellegrini durante su gestión.

<sup>154</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre-octubre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>155</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre-octubre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>156</sup> Diario Clarín (14/04/85). “En 1984 Aerolíneas Argentinas cerró con margen superavitario”, p. 18.

<sup>157</sup> Diario Tiempo Argentino (28/6/86). “Fracasaron las negociaciones de Aerolíneas con los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>158</sup> Por otro lado, se pedía la provisión de uniformes, el cobro de un adicional para los pilotos instructores en otras compañías, la disminución del tiempo de servicio entre vuelo y vuelo, un espacio de descanso en los Boeing 747, estacionamiento gratuito para los instructores, aumento del viático de comida al personal en Río de Janeiro y apertura de una oficina sindical en el aeroparque metropolitano. Diario Clarín (27/11/85). “Paran hoy los pilotos de Aerolíneas”, p. 5.

los pilotos estaban dispuestos a trabajar pero que por cuestiones operativas de la empresa no llegaban a realizarse.<sup>159</sup> Ello se enmarcaba en la demanda del gremio por su participación en la elaboración de una política aérea nacional en la que se insertaran las negociaciones con APLA y las medidas a implementar en la compañía de bandera.

A pesar de estos acercamientos, en 1985, a un año de la firma del acuerdo, este aún no se había materializado. A partir de noviembre de ese año y en promedio una vez por mes hasta junio de 1986, la organización de pilotos impulsó una serie de medidas de fuerza en las que se exigía el cumplimiento de los puntos del acuerdo de octubre. Las modalidades de protesta redundaron en paros de “alas plegadas” de entre 24 y 48 horas, declaraciones de asamblea permanente y el quite de colaboración.<sup>160</sup> También, a modo de protesta, renunciaron más de cincuenta instructores y gerentes de área, todos pilotos que poseían cargos en tierra.<sup>161</sup> Por su parte, la empresa y el gobierno respondieron con firmes determinaciones contra el gremio. Desde el Ministerio de Trabajo, la mayoría de las huelgas se declararon ilegales y se aplicó la ley de arbitraje obligatorio.<sup>162</sup> Mientras tanto, los directivos empresariales despidieron a setenta comandantes que habían participado de los conflictos (quienes luego fueron reincorporados).<sup>163</sup>

Esta etapa de conflictos, prolegómenos de la “Gran Huelga”, reveló algunos de los elementos que gestaron el paro por tiempo indeterminado y que generaron las condiciones para la acción gremial. En los próximos apartados se discurrirá sobre dichos elementos. Allí, en primer lugar, se observará cómo la profesión a nivel internacional se encontraba atravesando una compleja situación por el pasaje hacia una industria aérea desregulada y más competitiva en términos comerciales. A nivel nacional, esto se traducía en una fuerte crisis salarial y, por primera vez, en la necesidad de los pilotos de ejercer el pluriempleo. En segundo lugar, se verá el cuestionamiento a la jerarquía profesional, impulsor de los conflictos, suscitado por un

---

<sup>159</sup> Por cuestiones de seguridad y de acuerdo con parámetros internacionales, los pilotos de Aerolíneas Argentinas estaban habilitados a volar hasta setenta horas mensuales. La programación de vuelos en ese entonces alcanzaba hasta 55 horas. El pedido del gremio apuntaba a que se les remuneraran las 15 horas en las que se encontraban con disponibilidad para volar. Diario La Nación (06/07/86). “Los pilotos de Aerolíneas reclaman buena voluntad”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>160</sup> Se denominaba “alas plegadas” a las medidas de fuerza en las que no se permitía la salida de vuelos. El quite de colaboración refería a la acción por la cual los trabajadores ejercían sus labores a reglamento.

<sup>161</sup> En este contexto, según reflejó la prensa, también se barajó en asamblea de APLA la posibilidad de una renuncia masiva de todos los comandantes de vuelo. Diario El Cronista Comercial (05/03/86). “Arbitraje para el conflicto de APLA”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>162</sup> Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan?” recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>163</sup> A raíz del conflicto del 28/02/86 se despidió a setenta pilotos que fueron luego reincorporados, entre los que se encontraba el secretario gremial Eduardo Cavalli. El dirigente manifestó en ese momento la dificultad que tendría el gobierno de reemplazarlos. Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan?” recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

cambio en las relaciones laborales y la cultura de la empresa tras la asunción de una dirigencia proveniente del ámbito político, sin experiencia en la industria aerocomercial.

### *III. 2. 1 Crisis salarial, pluriempleo y estrés laboral. Pilotos del mundo, ¡uníos!*

*“En el '86, lo que yo ganaba acá, lo ganaba afuera manejando un colectivo, un taxi...perdías tu profesión y un laburo que te gusta, que lo amás, que es tu vocación, como un artista que le gusta más por lo que hace que por lo que gana...había tal deterioro que esa plata la ganabas en cualquier otro laburo. Era más fácil convencer a la gente: che, matar o morir, rompamos”<sup>164</sup>*

La coyuntura conflictiva que se desató en los primeros años del gobierno democrático en la empresa estatal argentina, no era ajena a las condiciones en las que se encontraban los pilotos internacionalmente. APLA tenía contacto directo con dichos trabajadores en los distintos espacios de socialización en los que participaba a nivel global, tanto formales como informales, propios de la vida laboral en el sector aerocomercial.<sup>165</sup> En Estados Unidos, la desregulación de la industria en 1978 había posibilitado el ingreso de nuevas transportadoras al mercado, que ahora competían con las tradicionales en materia tarifaria.<sup>166</sup> Por eso, las líneas aéreas ya instaladas procuraban no aumentar los salarios para poder hacer frente a la competencia con las compañías nuevas, que además no estaban sindicalizadas.

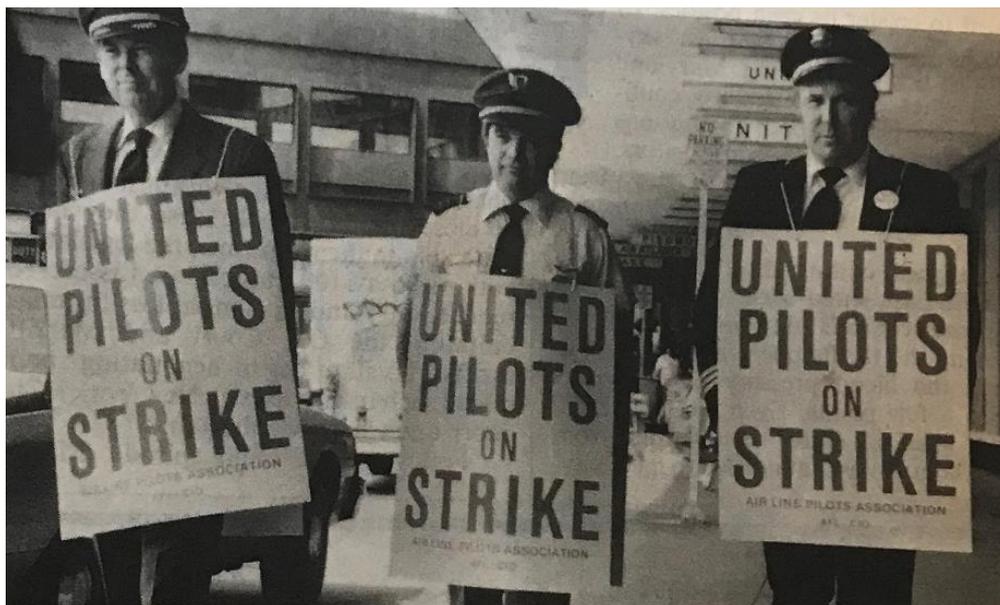
---

<sup>164</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>165</sup> APLA se encontraba afiliada a la Organización Iberoamericana de Pilotos (OIP) y a la *International Federation of Air Line Pilots' Associations* (IFALPA), con las que mantenía fluidos vínculos y con quienes organizaba acciones en conjunto.

<sup>166</sup> Diario Clarín (12/05/1985) “Compiten las líneas aéreas en la reducción de tarifas al exterior.”, recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”.

### Ilustración 3. Huelga por aumento salarial de pilotos de United Airlines (mayo 1985)



Fuente: Times Magazine (27/05/85), United Pilots' walk the line, recorte, Archivo privado "Pablo Potenze".

Sin embargo, las condiciones salariales de los pilotos tendieron a la baja a nivel internacional y se produjo una merma en la afiliación a la *Air Line Pilots' Association* (ALPA) por el traspaso de comandantes y copilotos a las nuevas empresas que no permitían la sindicalización (Capelli, 1985).<sup>167</sup> Esto produjo la tendencia hacia una política más comprometida en la militancia del gremio norteamericano “otrora impecable y elitista”, que comenzó una serie de protestas para enfrentar la reducción salarial y el congelamiento de las jubilaciones que habían sido producto de la desregulación. Dicha asociación inició un proceso de incorporación de prácticas sindicales que no habían realizado hasta entonces “adoptando tácticas de fuerza sindical organizada”.<sup>168</sup>

A nivel regional, se producía un proceso paralelo en el cual se percibía un deterioro por una participación cada vez menor de las empresas latinoamericanas y del Caribe en el mercado de pasajeros y de cargas, y, por ende, una retracción de la oferta laboral que en los diez años

---

<sup>167</sup> American Airlines, si bien aumentó salarios, optó por “multar” a los trabajadores que abandonaran la compañía durante el entrenamiento, los cuales debían reembolsarle el valor de 10 mil dólares. Revista Aerocomercial (mayo-junio 1986). “El sueldo de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio. Esta liberalización, como hemos mencionado, se enmarcaba en un fuerte deterioro de la capacidad de negociación de los trabajadores. Según Sampson (1984: 193), para 1983 un 15% de los 34 mil afiliados a ALPA se encontraban desocupados mientras que las aerolíneas nuevas convocaban a pilotos jóvenes, no sindicalizados, por la mitad del salario.

<sup>168</sup> Revista Aerocomercial (mayo-junio 1986). “El sueldo de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

previos “había disminuido un 76%”.<sup>169</sup> Por eso, en septiembre de 1985, la Organización Iberoamericana de Pilotos (OIP), de la que participaba APLA, realizó un paro simbólico con la intención de convocar a políticas en defensa de los mercados nacionales de pasajeros y de cargas, instando a funcionarios y gobiernos a la “toma de conciencia de la gravedad de la situación”.<sup>170</sup> Desde la organización, se advertía

la necesidad [de] que las autoridades de los respectivos países determinaran políticas y acciones de positiva defensa de los intereses nacionales, ante la pérdida, peligro, potencial de pérdida o estancamiento en sus respectivas fuentes de trabajo, como consecuencia de la situación de crisis de la aviación aerocomercial mundial (...) situación esta que nos pone en posición de extrema debilidad para competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas internacionales, en la explotación de la riqueza que nos es propia, como es nuestros mercados de pasajeros y carga.<sup>171</sup>

Por otra parte, en dicho contexto comenzaban a promocionarse las políticas de “Cielos Abiertos”, con la firma de acuerdos entre países que permitían la libertad de tránsito y carga de pasajeros. El sindicato de pilotos argentino manifestó su preocupación por dicha tendencia. Particularmente, se oponían a ello en tanto contradecía el proyecto de Código aeronáutico latinoamericano y la ley de aviación civil, N°19.030, a los cuales APLA adhería. La complacencia de los funcionarios políticos con dicha tendencia, según lo que expresaron en el Congreso Aeronáutico del año 1985, era vista por APLA como un “ataque frontal” a empresas como ARSE: “Se olvida que la penetración de empresas transnacionales, en el cabotaje, ha redundado en una disminución de la fuente de trabajo de los profesionales del aire”.<sup>172</sup>

A nivel nacional, la situación del sector aerocomercial hacia mediados de la década de 1980 se encontraba además afectada por niveles salariales en baja “como nunca antes se registrara en la historia del transporte aéreo”.<sup>173</sup> El conflicto salarial tenía al menos dos aristas: por una parte, el deterioro generalizado del poder adquisitivo, producto de la alta inflación que atravesaba la economía nacional,<sup>174</sup> y por otro lado, una pérdida en el salario relativo a las mismas percepciones de los pilotos a nivel internacional, aun frente a la merma salarial norteamericana a la que se ha hecho referencia anteriormente. Además, APLA entendía que los

---

<sup>169</sup> Revista Aerocomercial (mayo-junio 1986). “El sueldo de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>170</sup> Revista Alas Comerciales (noviembre-diciembre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>171</sup> Revista Alas Comerciales (noviembre-diciembre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>172</sup> Revista Alas Comerciales (noviembre-diciembre 1985) “Editorial”, p. 5.

<sup>173</sup> Diario La Nación (15/06/1986) Solicitada. “Los pilotos de Aerolíneas Argentinas denunciamos a la opinión pública”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>174</sup> En la etapa 1983-1988 la inflación interanual se ubicó en los tres dígitos (entre 300% y 600%), con la única excepción del año 1986 cuando se implementó el Plan Austral. En 1989 inició un proceso hiperinflacionario que alcanzó el 3.079, 6% (Rapoport, 2010).

salarios de sus afiliados no se equiparaban con su preparación profesional y que estos ponían en cuestión la jerarquía de la profesión.

Desde la revista gremial, esta situación de desprestigio salarial y de descenso del nivel de vida se expresaba a través del humor gráfico. En una viñeta llamada “Diálogo no apto para verduleros” se describía una conversación entre dos pilotos sobre sus nuevas condiciones laborales: no habían podido irse de vacaciones, y, en cambio, uno de ellos había comenzado a trabajar en una huerta en su jardín durante los momentos en que no volaba. La viñeta concluye que la venta de los frutos de esa huerta era una forma del piloto de “llegar a fin de mes”.<sup>175</sup> Por su parte, Eduardo Cavalli, secretario general de la asociación, contó en una entrevista la anécdota de un piloto que se acercó a pedirle ayuda tras un vuelo en medio de una tormenta porque ganaba 420 australes y no le alcanzaba para el alquiler.<sup>176</sup> De este modo, APLA reveló la percepción de que su papel estaba decayendo en términos del lugar social que pretendía y del demandado “rol profundo y participativo para los trabajadores”:

[Mi nivel de ingreso] asciende al 60% del que en esta misma fecha considera un estudio económico debe ganar un matrimonio con dos hijos de clase media. Sé que en el país hay muchos que ganan menos, pero también muchos otros ganan más.<sup>177</sup>

La comparación de los asalariados argentinos con sus colegas de otras empresas internacionales exponía aún más el deterioro de los sueldos locales y la sensación de desprestigio relativo que ello conllevaba. Desde APLA, se manifestaba que los ingresos de los pilotos eran entre seis y once veces menores que los que percibían por igual tarea los trabajadores de empresas internacionales.<sup>178</sup> El contacto con otros trabajadores aeronáuticos, por la particular condición global de la profesión, dotaba a APLA de la posibilidad de concebirse en vinculación con otros y de percibirse también en base a esa comparación. Por eso, la conflictividad del período bajo análisis tuvo como una de sus premisas ubicar “a los aeronavegantes en iguales condiciones que sus pares de las grandes empresas internacionales”.<sup>179</sup>

A la par, se estaba gestando otro conflicto que contribuyó a la sensación de pérdida de jerarquía que tenían los pilotos de Aerolíneas por la caída de su poder adquisitivo. Austral

---

<sup>175</sup>Revista Alas Comerciales (enero-febrero 1986). “*Diálogo no apto para verduleros*”, p. 4.

<sup>176</sup> Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan? recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>177</sup> Diario La Nación (25/07/1988) “*Responde un piloto*”, p. 6.

<sup>178</sup> Diario La Nación (06/07/1986) “*Fueron despedidos todos los pilotos de Aerolíneas*”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>179</sup> Diario La Razón (27/01/86). “*Presiones para evitar la huelga en Aerolíneas*” recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

Líneas Aéreas (AU), en ese momento también empresa pública, pagaba salarios relativamente más altos a sus comandantes y copilotos, situación que provenía de la forma en que se liquidaban los sueldos cuando la compañía era privada.<sup>180</sup> Por esta diferencia en las condiciones salariales de ambas empresas, APLA sumó a las demandas solicitadas en el convenio firmado a comienzos de la gestión de Domingorena el pedido de equiparación de remuneraciones de los salarios de Aerolíneas con los de Austral.

#### Ilustración 4. Humor sobre salarios de pilotos de Aerolíneas y Austral



Fuente: Diario *Ámbito Financiero* (06/03/86). “Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

Los relatos realizados por los dirigentes gremiales dan cuenta de las condiciones en que se encontraban los pilotos frente a esta situación salarial. Algunos de ellos solicitaron licencias para emplearse en otras compañías del mundo que les brindaran mejores ingresos. Otros, revelaban que ya no podían dedicarse con exclusividad a la profesión:

Casi todos los comandantes y copilotos tenemos otros trabajos. Vivimos tensionados. Así no se puede volar. Ustedes no saben el peligro que corren (...) Trabajé en *Egypt Air* donde ganaba 5000 dólares mensuales. Aquí mi sueldo es de 1000 australes.<sup>181</sup>

<sup>180</sup> Austral Líneas Aéreas fue creada en 1971 como empresa privada y transferida en el año 1981 al Banco Nacional de Desarrollo en el marco de un fraudulento proceso (Saiegh, 2004). En 1987, durante el gobierno de Alfonsín, fue reprivatizada por el decreto N°1720.

<sup>181</sup> Diario *La Nación* (22/06/1986). “Las causas del paro anunciado por los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

Estas situaciones gestaron un clima de malestar y de una negativa percepción sobre el futuro de la profesión, estancada a nivel nacional: “el piloto va a llegar de su tercer trabajo y se va a sentar a comandar un avión, haciendo las cosas como pueda”.<sup>182</sup>

Tal desalentadora perspectiva de futuro era un problema para la organización desde principios de la década, luego de que hubieran comenzado a manifestarse los primeros efectos de la desregulación norteamericana. En una nota de su revista, titulada “¿Qué es APLA?”, el gremio se mostraba preocupado por evitar el deterioro de la profesión frente a un futuro incierto y “lleno de amargura”, demandando al gobierno un mayor reconocimiento de sus saberes técnicos especializados.<sup>183</sup> Mario Massolo, presidente de la Asociación, indicaba en una entrevista que los pilotos argentinos estaban “lentos de problemas”, eran “los más pobres del mundo” y perdían motivación para volar: se hallaban “vencidos moralmente”.<sup>184</sup>

Los pilotos, aquí, están saturados. Trabajan el doble, directamente. A un comandante amigo se le durmió el copiloto. Cuando lo despertó y le pidió explicaciones, el copiloto le dijo: ‘Es que también trabajo de sereno’.<sup>185</sup>

En la editorial de julio de 1985 de la revista *Alas comerciales*, se narra cómo en la compañía “el derrotismo y la depresión cunden por doquier”.<sup>186</sup> Ese malestar se fue transformando en la necesidad de actuar colectivamente. Sentían, en una dicotomía extrema, que sus únicas opciones eran “la búsqueda de un destino mejor o quedar marginados, esperando dócilmente lo que las demás fuerzas económico-sociales tengan a bien depararnos, en un seguro triste y frustrante futuro”.<sup>187</sup> En otra nota en ese mismo sentido expresaban: “En esta hora crucial, los pilotos no tenemos alternativa, o continuamos nuestra lucha, afrontando los riesgos que nos esperan o aceptamos pasivamente el creciente deterioro de nuestra profesión”.<sup>188</sup>

En la gestación de este llamado a la protesta se esgrimió un elemento central: el riesgo que corrían los vuelos seguros frente a la situación de estrés y tensión que generaban las condiciones materiales en las que se estaba desarrollando la actividad: “No se puede admitir

---

<sup>182</sup> Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan? recorte, Fondo Aerolíneas Argentinas, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>183</sup> Revista Alas Comerciales (enero 1977). “¿Qué es APLA?”, p. 5.

<sup>184</sup> Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan? recorte, Fondo Aerolíneas Argentinas, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>185</sup> Revista Somos (22/07/1988). “¿Cómo está el piloto?”, recorte, Biblioteca APLA.

<sup>186</sup> Revista Alas Comerciales (julio 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>187</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre-octubre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>188</sup> Revista Alas Comerciales (enero-febrero 1986). “Editorial”, p. 4.

que un piloto regrese a su domicilio para descansar y cuatro horas después tenga que prepararse para efectuar otro vuelo de once horas o más”.<sup>189</sup>

La respuesta del empresariado a los reclamos de los pilotos redundó, por un lado, en la declaración de la imposibilidad de hacer frente a los aumentos que APLA exigía, en virtud de la situación del país. En marzo de 1986, Alfonsín había decretado que los directorios de las empresas estatales no podrían otorgar aumentos sin la autorización del Ejecutivo. Además, a través de la implementación del Plan Austral en junio de 1985,<sup>190</sup> se habían congelado salarios y un aumento a un sindicato de la envergadura de los pilotos era visto como contraproducente para el gobierno y la compañía aeronáutica, porque que podía repercutir en pedidos de aumentos en otras áreas de la administración (se mantenían conflictos con docentes, por ejemplo) y de los demás sindicatos de la empresa.<sup>191</sup>

Por otra parte, la dirigencia movilizó un amplio repertorio de recursos para quebrar las medidas de fuerza. La suspensión de la personería gremial, la declaración de ilegalidad de las huelgas y las cesantías masivas fueron algunas de las herramientas a las que recurrió el directorio de Aerolíneas, con la intervención del Ministerio de Trabajo, para disolver las disputas.<sup>192</sup> Algunas de estas medidas se amparaban en la aplicación de legislación que tenía el objetivo de limitar el derecho a huelga en los servicios públicos esenciales y fueron muy cuestionadas por provenir del gobierno *de facto* de Juan Carlos Onganía (1966-1970).<sup>193</sup>

### III. 2. 2 De saberes y jerarquías: políticos vs. aeronáuticos

Las condiciones salariales e industriales no fueron los únicos motivos de la alta conflictividad del período. Las relaciones laborales de Aerolíneas Argentinas ya se encontraban en tensión

---

<sup>189</sup> Diario Crónica (16/07/1986). “Culpa de fracaso: la presidencia”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>190</sup> El Programa de Reforma Económica, más conocido como Plan Austral, fue el primer plan de ajuste implementado luego de la última experiencia dictatorial en Argentina. Su objetivo central estaba orientado a reducir la escalada inflacionaria (que estaba cerca de la hiperinflación) y lograr cierta estabilización macroeconómica que permitiera evitar los procesos inerciales del aumento generalizado de precios. Estas metas se encontraban en consonancia con la necesidad del gobierno argentino de sostener el acceso al crédito externo y las condicionalidades impuestas por los organismos financieros internacionales para otorgarlo (Brenta, 2008; Rapoport, 2010).

<sup>191</sup> Diario Clarín (27/11/85). “Paran hoy los pilotos de Aerolíneas”, p. 5.

<sup>192</sup> Diario Clarín (27/11/85). “Paran hoy los pilotos de Aerolíneas”, p. 5.

<sup>193</sup> La ley 16.936/66, de Resolución de Conflictos Colectivos de Trabajo, otorgaba a la cartera laboral el derecho a la intimación al cese de todas las medidas de acción directa dentro de las 24 horas de notificada la medida y la incursión en causal de despido justificado si el trabajador no acataba la orden. La ley 17.183/67, de Intimación al personal del Estado para Cesar Medidas de Fuerza, aboga por un espíritu similar, dirigida particularmente a servicios públicos esenciales. Ambas fueron sancionadas durante el gobierno dictatorial de Juan Carlos Onganía (1966-1970).

desde el nombramiento de sus nuevos dirigentes en 1984. Como se ha mencionado en la Introducción de este capítulo, la designación de Horacio Domingorena y de Oscar Cicalesí abrió una nueva página en la historia de la aerolínea: era la primera vez que se incorporaba una cúpula proveniente del ámbito político, ajena a la cultura laboral de la industria aerocomercial. Para APLA, esto representó lo que, siguiendo a Soul (2010), podemos llamar “la irrupción del patrón en la fábrica” (p. 54) en contraste con la gestión previa, de Pellegrini, durante la cual se había permitido un manejo más autónomo del gremio en el desarrollo de sus actividades.<sup>194</sup>

La cultura laboral que había regido en la compañía hasta ese entonces fue puesta en disputa por la puja entre el sector laboral y el empresario por los espacios que cada uno pretendía en la toma de decisiones.<sup>195</sup> Desde su asunción, Domingorena intentó establecer límites en el rol jugado por los pilotos en la empresa. Concretamente, intentó modificar y desconocer el CCT para prescindir de ellos en el dominio técnico y en la administración de la empresa. Su participación en esas áreas era vista por el dirigente como de “caos” y “anarquía”.<sup>196</sup> En ese marco, para el entonces presidente de Aerolíneas, los orígenes de la “Gran Huelga” se debían a que “a través de un autoritarismo sectorial se pretendió reemplazar a las autoridades de la empresa y ocupar centros de decisión que no corresponden [a los sindicalistas]”.<sup>197</sup>

Para APLA, la injerencia gremial en los proyectos de Aerolíneas se derivaba de sus conocimientos técnicos especializados. En esa línea, el sindicato cuestionaba la legitimidad de las disposiciones tomadas por la dirigencia ante su carencia de saberes específicos para el manejo de una empresa aerocomercial. Así, el desconocimiento sobre el mercado aéreo de los funcionarios fue uno de los ejes de las tensiones laborales. Las negociaciones entre los pilotos y los directivos se truncaban porque los primeros criticaban a Domingorena por “su falta de

---

<sup>194</sup> La “irrupción del patrón en la fábrica” es un proceso que Soul (2010: 54) identificó y reconstruyó en las condiciones laborales de SOMISA una vez que la empresa fue privatizada. Previamente, el colectivo de trabajadores (familia de empresa estatal) se había configurado alrededor de la experiencia del patrón ausente. Consideramos que, en el caso de Aerolíneas, tal irrupción se produjo con el ingreso de funcionarios políticos a la dirección de la compañía, sin experiencia en el área de aviación.

<sup>195</sup> Como hemos mencionado en el capítulo I, esta tensión con el *management* no es sólo un proceso local. A nivel internacional, algunos autores identifican en la industria aerocomercial la designación de una nueva camada de dirigentes que sostenían que el problema de las aerolíneas eran sus trabajadores, especialmente sus pilotos, que ganaban en exceso y trabajaban pocas horas. Por primera vez, los pilotos profesionales tuvieron que lidiar con este juicio de valor al que respondieron culpando a los nuevos administradores de ser “*empty suits*” (trajes vacíos) (Hopkins, 2000: 130).

<sup>196</sup> Diario La Prensa (10/01/1986) “El conflicto causó pérdidas por dos millones de dólares”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>197</sup> Revista Somos (23/07/86). “Situación límite”, p. 16. Domingorena no era el único que percibía atribuciones excesivas del gremio en el manejo de la empresa. El Gerente de Recursos Humanos de Aerolíneas, Luis Rizzi, había renunciado en 1984 por ese motivo, aduciendo que la huelga se manejaba como “variable permanente”. Expediente 2290/84 Aerolíneas Argentinas (26/10/84), *Carta a los gremios*, Archivo privado.

idoneidad para el ejercicio de su cargo que, por su especificidad, requiere una preparación mucho mayor que la del simple compromiso político”.<sup>198</sup> Justamente, por esa razón la revalorización del saber técnico y profesional de los pilotos fue el pedido principal que se encontraba en los acuerdos impulsados en los albores del gobierno.

La importancia atribuida al conocimiento y la sapiencia para el manejo empresarial puede observarse en la reconstrucción de la época realizada por los trabajadores durante las entrevistas. Consultados por la relación con Domingorena, los y las entrevistadas de distintos gremios se refirieron a él (a veces confundiéndolo con Cicalesí) como “educador”,<sup>199</sup> “ganadero”,<sup>200</sup> “juez de fútbol”,<sup>201</sup> “dueño de una fábrica de pastas”,<sup>202</sup> “zapatero”<sup>203</sup> e “intendente de La Plata”.<sup>204</sup> La disparidad en la caracterización de la dirigencia en actividades y profesiones que no son la aeronáutica denota la centralidad que cobró para los trabajadores el desconocimiento que esta tenía del sector aerocomercial.

En buena medida, a partir de la asunción de la dirigencia política los trabajadores vieron cuestionada la jerarquía de su saber especializado que formaba parte de la configuración profesional del gremio desde sus inicios y que era reivindicada continuamente en publicaciones de la revista gremial.<sup>205</sup>

Teniendo en cuenta las condiciones en que se desarrolla el transporte aéreo en el mundo, es indudable que el piloto no es un ‘empleado común’, sino un profesional altamente capacitado en su técnica, que a su vez exige un constante perfeccionamiento para responder su incesante avance (...) queda demostrado que la profesión de piloto exige una capacitación integral técnico-profesional que en nuestro país no aparece contemplada (...). Es por ello que estimamos que APLA debe recoger este guante y contribuir con todas sus fuerzas para lograr el

---

<sup>198</sup> Diario Clarín (27/01/86). “Domingorena: será declarado ilegal”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>199</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>200</sup> Entrevista realizada a R., comisario de a bordo de Aerolíneas, 12-12-2019, sede Aeronavegantes.

<sup>201</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

<sup>202</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

<sup>203</sup> Entrevista realizada a El., administrativa de Aerolíneas Argentinas, 10-12-2018, CABA.

<sup>204</sup> Domingorena había sido legislador y su principal actividad parlamentaria había sido en el ámbito educativo. De hecho, es recordado por haber introducido el proyecto para autorizar las universidades privadas en el país, de ahí la caracterización como educador. Cicalesí era dueño de una fábrica de pastas en Mar del Plata y, como hemos mencionado, había ocupado distintos cargos públicos en dicha ciudad. Se cree que de ahí surge la caracterización como “intendente de La Plata” (Entrevista realizada a E., administrativa, 10-12-2018, CABA).

<sup>205</sup> Esta cuestión del conocimiento atravesaría luego los conflictos laborales subsiguientes, según es explicado por Cufre (2019). El producto del proceso de trabajo de los aeronáuticos es la seguridad en vuelo y de esta depende el “saber técnico” para lograrla, el cual es disputado en los conflictos laborales. También responde a las características de las asociaciones de profesionales, que se constituyen en guardianas del acceso al saber que requiere su actividad.

perfeccionamiento integral de nuestra actividad, la que, en algunos de sus aspectos puede considerarse un arte.<sup>206</sup>

El ejemplo más representativo de esta disputa, anclada en la jerarquía del saber para la toma de decisiones, fue el proyecto de APLA de implementación de la carga aérea. El 22 de mayo de 1985, se presentó una propuesta firmada por todos los gremios que tenía por objetivo,

defender las fuentes de trabajo, ampliar y mejorar las existentes, la expansión de aviación comercial a través del fortalecimiento de la Empresa estatal y colaborar en el desarrollo de una economía independiente, proveyendo medios más eficientes de transporte aéreo para tal fin, los trabajadores de Aerolíneas proponen al Sr. Presidente la reestructuración general y reactivación de Carga Aérea (*sic*).<sup>207</sup>

En la revista *Alas Comerciales*, los pilotos incluían una sección en la que se bregaba por la implementación de ese negocio para ubicarse a la par de otras aerolíneas a nivel mundial. Incluso, APLA había iniciado negociaciones con la Fuerza Aérea para que proveyera de aviones a esa actividad. Para el gremio, la posibilidad de brindar este servicio profundizaba el papel comercial de Aerolíneas en los cielos del mundo y colaboraba en la generación de nuevas fuentes de trabajo y en el desarrollo de una economía independiente.<sup>208</sup> A su vez, según la entidad, la actividad reportaría mayores ganancias a la compañía para ahorrar, solventar el aumento de salarios, y mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa.<sup>209</sup> De hecho, en junio de 1985 se produjo una medida de fuerza en demanda exclusiva por la implementación del transporte de carga

en razón de que la dirección de ARSE no explota correctamente el rubro carga aérea, lo que implica dejar de lado un muy importante ingreso de divisas, así como desaprovechar la potencialidad operativa de su flota lo que genera una pérdida de participación en el mercado de transporte aéreo.<sup>210</sup>

El punto más álgido de la conflictividad alrededor de la implementación de esta medida fue la cesión de los servicios cargueros a empresas extranjeras. En enero de 1986, Domingorena declaró la supresión de la actividad en Aerolíneas y el traspaso a la empresa norteamericana

---

<sup>206</sup> Revista *Alas Comerciales* (noviembre 1970). “Editorial”, p. 3.

<sup>207</sup> Revista *Alas Comerciales* (agosto 1985). Carga aérea. ¿el despertar de una conciencia nacional?, p. 7.

<sup>208</sup> Revista *Alas Comerciales* (Septiembre/Octubre, 1985). “Carga Aérea: despertar de una conciencia nacional”, p. 12. En la sección destinada especialmente a esta actividad el gremio señalaba: “*Alas Comerciales* intenta con esta sección la investigación del mercado de cargas aéreas en sus políticas domésticas e internacionales, los puntos de vista de los distintos sectores involucrados y los distintos proyectos, ya en estudio o a crearse, que puedan ser implementados”. Revista *Alas Comerciales* (Septiembre/Octubre, 1985). “Carga Aérea”, p. 12). Otras notas se presentaron en la revista *Alas Comerciales* en julio de 1985 (Carga aérea: el desafío, pp. 6-7) y en agosto de 1985 (Carga aérea. ¿el despertar de una conciencia nacional?, p. 7).

<sup>209</sup> Diario *La Prensa* (28/06/86). “Pilotos de Aerolíneas ratificaron el paro”, recorte, Fondo Aerolíneas Argentinas, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>210</sup> Diario *Clarín* (27/07/1985). “Reclamo aeronáutico”, p. 5.

*Flying Tigers*, cuyo destino principal sería Europa, punto importante en la promoción de exportaciones argentinas.<sup>211</sup> La designación de una empresa extranjera para llevar adelante ese servicio, que podría haber sido realizado por la aerolínea de bandera, no sólo desconocía el proyecto sindical sino que además golpeaba uno de los elementos más firmes de la dimensión política de la identidad aeronáutica gestada alrededor de la nación, el desarrollo y la independencia. A partir de ello, el gremio puso en duda “la vocación nacional de los que deben dirigir la aviación aerocomercial”.<sup>212</sup> Es por eso que, cuando iniciaron las medidas de fuerza de la Asociación, entre sus motivos se esgrimía “la defensa de la empresa estatal y las fuentes de trabajo del sector”<sup>213</sup> frente al “riesgo que corre el patrimonio de Aerolíneas”<sup>214</sup> por la pérdida de espacios frente a empresas extranjeras.

En esa coyuntura y con las características descriptas hasta aquí, la relación entre el gremio y la dirigencia se desarrolló en una tensión constante desde el inicio. Luego de la firma de los acuerdos en octubre de 1984 las medidas de fuerza de APLA fueron casi permanentes. En marzo de 1986, por primera vez en la naciente democracia, el entonces ministro de trabajo, Hugo Barrionuevo, propuso la realización de un arbitraje obligatorio.<sup>215</sup> APLA lo consideró una coacción de la libertad sindical y adujo que aplicaría medidas de protesta no convencionales.<sup>216</sup> El arbitraje no tuvo resultados y se rechazaron los pedidos del gremio, lo cual endureció aún más la postura de APLA, que finalmente optó por anunciar un paro por tiempo indeterminado si no se obtenían respuestas de la dirigencia.<sup>217</sup>

En junio de 1986, los cinco gremios aeronáuticos restantes firmaron un acuerdo con los funcionarios de la aerolínea en el que se establecía la creación de un Consejo Asesor Empresario para analizar innovaciones en materia salarial y laboral y el “estudio de propuestas que mejoren el resultado de la actividad empresarial y las calidades de su producto”<sup>218</sup>. A su vez, se establecía una cláusula de paz social por un plazo de 90 días. El acuerdo contemplaba las

---

<sup>211</sup> Diario Tiempo Argentino (19/07/86). “Suspenden seis meses la personería gremial de los pilotos de líneas aéreas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>212</sup> Clarín (12/01/1986), “Precisiones del Presidente de Aerolíneas Argentinas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>213</sup> Clarín (27/07/1985). “Reclamo aeronáutico”, p. 5.

<sup>214</sup> Diario El Cronista Comercial (7/03/1986) “Aerolíneas dejó sin efectos los despidos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>215</sup> Diario Crónica (05/03/1986). “Pilotos: malestar por ley de arbitraje obligatorio”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>216</sup> Diario El Cronista Comercial (05/03/86). “Arbitraje para el conflicto de APLA”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>217</sup> Diario La Nación (23/05/86). “Analizan los pilotos medidas de fuerza”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>218</sup> Diario Clarín (21/07/86). “Pedido del gremio de pilotos”, p. 4.

aspiraciones de jerarquización que APLA había pedido, pero la Asociación no suscribió el acuerdo en razón de que no comulgaba con el último punto, el cual planteaba que los porcentajes de ajuste salarial serían iguales para todas las asociaciones firmantes.<sup>219</sup> El sindicato adujo que su plan de acción entraría en marcha al mes siguiente en reclamo de un porcentaje de aumento mayor y de “la definición de una política aérea nacional con la que se garantice la fuente de trabajo”.<sup>220</sup>

Frente al panorama que se fue gestando en los primeros años de la gestión de Domingorena, se llegaba a fines de junio de 1986 con un clima conflictivo. En ese contexto, se disputaba la participación en las decisiones en la compañía y la jerarquía de los saberes profesionales, la vocación nacional de las medidas implementadas y las condiciones salariales y laborales. El 22 de junio de 1986, el secretario general de APLA Juan Carlos Ardalla declaró que, si no se llegaba a un acuerdo para el 30 de junio, muchos “colgarían el uniforme” el 1° de julio.<sup>221</sup>

### **III. 3 La Gran Huelga: “ya era una cosa de dignidad, ¿cuánto vale mi *laburo*?”<sup>222</sup>**

La huelga de los pilotos del año 1986 es recordada como “una bisagra en el pensamiento de APLA”<sup>223</sup> en tanto primer conflicto masivo y de carácter estructural del sindicato. Era la primera vez que el gremio salía “a pelear los salarios”<sup>224</sup> en el ámbito público y, por tanto, que mostraba su fuerza sindical con la pretensión transformadora de nuevo lugar social.<sup>225</sup>

A través de una solicitada publicada en distintos medios nacionales, los pilotos anunciaron las motivaciones del paro por tiempo indeterminado bajo el título “Así no podemos volar más”:

---

<sup>219</sup> Diario Clarín (21/06/86). “El texto del acta”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>220</sup> Diario Clarín (20/06/86). “Logran un acuerdo en Aerolíneas”, p. 5.

<sup>221</sup> Diario La Nación (22/6/86). “Las causas del paro anunciado por los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>222</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, el 02-09-2019, sede APLA.

<sup>223</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, el 02-09-2019, sede APLA.

<sup>224</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, el 02-09-2019, sede APLA.

<sup>225</sup> Esta fue la primera medida de fuerza en democracia que tuvo carácter indeterminado e implicó el despliegue de la fortaleza sindical para la interacción con el gobierno. Según las conceptualizaciones sobre tal relación realizadas por Murillo (2004), la falta de competencia por el liderazgo dentro de la organización y el virtual funcionamiento de la misma como sindicato por empresa, sin competencia por la representación de los mismos trabajadores, se convirtieron en importantes recursos para interactuar con el gobierno.

Los pilotos en uso de su máxima responsabilidad han decidido, ante esta situación de frustración continua, tensión propia de un larguísimo conflicto sin solución y pérdida de dedicación exclusiva a la profesión, cesar las operaciones de vuelo, en resguardo de nuestro mayor principio, la seguridad de todos los pasajeros y de toda la actividad aérea.<sup>226</sup>

La Gran Huelga se concretó el 1° de julio de 1986 a las 0 horas y fue acatada de manera total por los 561 pilotos que formaban parte de la compañía en ese entonces. A medianoche, aquellos comandantes que estaban por partir en vuelo en el exterior, abandonaron sus naves para cumplir con lo pactado.<sup>227</sup> El segundo día de huelga, el Ministerio de Trabajo declaró su ilegalidad luego de que APLA desoyera la intimación oficial de desestimar el paro.<sup>228</sup> A raíz de ello, durante la primera semana, la dirigencia tomó la determinación de despedir progresivamente a todos los pilotos, a medida que estos no se hubieran presentado en su lugar de trabajo. El sindicato acudió a la justicia exigiendo la declaración de inconstitucionalidad del mecanismo que entendían “trataba de limitar el derecho a peticionar”.<sup>229</sup>

Tras los despidos, APLA y Domingorena dejaron de negociar de forma directa porque según el presidente de Aerolíneas no había “huelga, ni huelguistas, hay pilotos despedidos”.<sup>230</sup> Desde la empresa no sólo se planteaba que los pedidos salariales no se podían afrontar en el marco económico argentino, sino también que la compañía podría estar cerrada por un año porque “no desesperaba volver a volar”.<sup>231</sup> Esto instalaba cierta idea de prescindibilidad de la empresa que fue percibida por APLA como la utilización del conflicto para tener argumentos políticos para cerrarla.<sup>232</sup> Además, planteaba la persistencia de una disputa de poder que exigía el recrudecimiento de las posturas de la dirigencia y el gobierno para no ceder ante los reclamos del sindicato.

---

<sup>226</sup> Diario Clarín (s/f). “Solicitada: así no podemos volar más”, recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”.

<sup>227</sup> Cuatro pilotos abandonaron aviones Boeing en aeropuertos de Estados Unidos y España a la hora que comenzó el paro. Diario Clarín (03/07/86) “Despidieron a otros 64 pilotos de Aerolíneas y ya suman 137”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio. Si bien fueron procesados judicialmente, con el acuerdo efectuado para levantar la medida de fuerza se retiraron las denuncias y los apercibimientos siguieron por vía administrativa en la empresa aerocomercial. Diario Clarín (22/07/1986). “Aerolíneas acepta el reingreso de pilotos despedidos”, p. 10.

<sup>228</sup> Diario Clarín (02/07/86). “Abrupto final de una reunión del gremio con Marcelo Kiguel”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>229</sup> Diario La Prensa (02/07/86). “Es ilegal la medida de fuerza de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>230</sup> Diario Clarín (13/07/86). “Con pilotos de LADE reanudan hoy varios vuelos de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>231</sup> Diario El Cronista Comercial (02/07/86), “AA: fracasan nuevas negociaciones y despiden 73 pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>232</sup> Diario Clarín (11/10/1987). “Realizan desde hoy paros sorpresivos los pilotos de Aerolíneas”, p. 9.

El 10 de julio APLA solicitó la reincorporación de formal de todos sus pilotos y se reanudaron las negociaciones con los directivos de la compañía.<sup>233</sup> La empresa supeditaba la anulación de los despidos al levantamiento de la medida de fuerza y ofrecía una tregua hasta el mes de marzo del año siguiente, bajo la aceptación de la derogación de las cláusulas del Convenio Colectivo que contemplaban la injerencia de los pilotos en el área operativa de Aerolíneas. Las pautas se fijarían de modo unilateral por Aerolíneas y el aumento salarial quedaría atado a la productividad. Esto fue rechazado por unanimidad en la Asamblea de APLA.<sup>234</sup> La organización puntualizó los riesgos que traería aparejada esa modalidad de aumento salarial.<sup>235</sup> A partir de allí se cerraron las negociaciones y ya no se volvieron a aceptar propuestas de APLA durante el resto del conflicto.<sup>236</sup>

En los próximos apartados se desarrollará la modalidad en que, con el recrudescimiento de las posturas de ambos lados y sus motivaciones extra-económicas, APLA fue constituyendo sus propios marcos para la acción a partir de la incipiente reafirmación de algunos de sus elementos identitarios que se ponían en tensión permanentemente. Los mismos marcos dan cuenta de los recursos y solidaridades que tuvieron los pilotos para llevar adelante la acción colectiva en relación con las dimensiones comunitaria e institucional de su identidad percibida, en base a las premisas de seguridad y de defensa de los cielos nacionales.

Como sostiene Marc Steinberg (1998), los marcos o esquemas para la acción permiten observar factores ideológicos, valores y creencias que se configuran a lo largo de la lucha como conocimientos colectivos subyacentes y duraderos. Estos se oponen a los marcos de quienes detentan el poder, con los que se disputa al momento de definir el problema en contienda. Es por eso que la dirigencia empresarial enfrentó permanentemente la construcción de los esquemas en torno a los símbolos y la cultura propuestos por la organización sindical, esquemas que “establecen los términos contextuales y públicos para el conflicto” (Steinberg, 1998: 851).

---

<sup>233</sup> Diario Clarín (11/07/86). “Los pilotos ratificaron el paro pero acordaron seguir la negociación”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>234</sup> Diario La Prensa (11/07/86). “Ratifican el paro y quedan abiertas las negociaciones”, “Aerolíneas reanuda hoy vuelos de cabotaje en forma parcial”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>235</sup> Diario La Prensa (10/07/86). “Aerolíneas reanuda hoy vuelos de cabotaje en forma parcial”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>236</sup> Diario La Prensa (10/07/86). “Aerolíneas reanuda hoy vuelos de cabotaje en forma parcial”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

### III. 3. 1 Marcos en disputa: la identidad aeronáutica y la mirada de los otros

*“Buscamos alertar a las autoridades y a la opinión pública, la necesidad de defender una profesión que es orgullo y patrimonio de los argentinos, para que no se permita que una mentalidad mediocre e ignorante de las características de la actividad, destruya lo que tanto ha costado a este grupo humano y al país, es decir, un nivel profesional de primer orden, responsable en altísimo grado de la buena imagen con que cuenta ARSE, tanto en nuestro país como en todo el mundo”.*<sup>237</sup>

Como se ha analizado en el capítulo I de esta tesis, los marcos para la acción son esquemas interpretativos que cohesionan a los actores, sustentan la movilización y le otorgan un sentido a partir del modo en que significan y condensan el mundo que les rodea (Steinberg, 1998; Tarrow, 1994). Sidney Tarrow (1994) sostiene que los marcos para la acción están constituidos por símbolos culturales que involucran a un público que excede al directamente relacionado con los objetivos de las manifestaciones, al cual incluso puede beneficiar su resultado. Así, una acción eficaz implica la movilización por parte de los líderes de “redes sociales disponibles” en torno a “símbolos identificables” extraídos de los marcos culturales que apelan a esa población más amplia (Tarrow, 1994: 48).

En la contienda bajo análisis, los marcos en disputa entre el sindicato y la dirigencia de Aerolíneas se dirigieron de forma persistente a la opinión pública, en tanto público más amplio, constituyéndola en mediadora para definir quién detentaba la responsabilidad del conflicto.<sup>238</sup> Según sostiene Svampa (2009), esto responde a una cuestión que predominó a partir del último advenimiento democrático, cuando la opinión pública pasó a desempeñar un papel fundamental como intermediaria social en la construcción de sentido en este tipo de conflictos. La opinión pública aportaría una dimensión democrática para dilucidar quién y cómo es adjudicatario de la legitimidad de los reclamos. Más adelante, se verá que esta apelación a la sociedad por parte de los discursos en pugna atravesó la historia de los conflictos de APLA.

---

<sup>237</sup> Revista Alas Comerciales (enero – febrero 1986), “Editorial”, p. 4.

<sup>238</sup> Como en otras líneas de bandera a nivel internacional, en Aerolíneas se había recurrido a la opinión pública durante las tres décadas que siguieron a su creación, legitimándose por sus valores nacionales y su carácter de patrimonio de todos los ciudadanos. Como aspecto del que se nutrió la configuración identitaria de los trabajadores de vuelo, estos recurrieron a ese elemento para construir el marco del conflicto.

El directorio de Aerolíneas llamó a comprender la contienda dentro de la lucha anti-corporativa que promovía Alfonsín desde su asunción.<sup>239</sup> Aducían que el paro tenía por objetivo ir contra el gobierno y sabotear el Plan Austral. En declaraciones en prensa expresaron que “las huelgas por tiempo indeterminado son para voltear gobiernos”<sup>240</sup> y que “esto corporativismo y es algo que el pueblo no votó.”<sup>241</sup> En el mismo sentido, se comparó las medidas de los sindicatos con prácticas autoritarias propias de la dictadura: “unos 500 pilotos de la empresa no pueden torcer el rumbo del proceso democrático y menos el de la economía argentina, ni los lineamientos del Plan Austral establecidos por el gobierno”.<sup>242</sup> El paro se concibió como un abuso del derecho de huelga y a partir de allí se comenzó a plantear con más énfasis la posibilidad de su reglamentación.<sup>243</sup>

A lo largo del conflicto, la dirigencia apeló a la publicación de distintos anuncios a través de los cuales producía una escisión entre el bien común y las demandas de la organización sindical. Una primera publicación rezaba,

¿560 pilotos o 30 millones de argentinos? (...) Ahora los 560 pilotos de la empresa iniciaron un paro por tiempo indeterminado, olvidando que por encima de sus reclamos están los permanentes intereses de 30 millones de argentinos. Y el debido respeto al usuario. (...) El país no puede permitir que un reducido grupo atente contra la presencia de Aerolíneas en los cielos de la Argentina y del mundo.<sup>244</sup>

---

<sup>239</sup> El proyecto “refundacional” de Alfonsín tenía por objetivo reforzar el poder político en lucha contra el corporativo en tres ámbitos: del poder económico, los sindicatos y las Fuerzas Armadas (Rapoport, 2010).

<sup>240</sup> Diario Crónica (08/07/86). “Huelga para voltear”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>241</sup> Diario Clarín (19/19/1987). “Dispusieron los pilotos una tregua por una semana”, p. 6.

<sup>242</sup> Diario Clarín (22/01/1986). “Sin pilotos el 28 y 29”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>243</sup> Según Palomino (2005), entre 1986 y 1988 fue el período de mayor conflictividad durante el gobierno de Alfonsín, luego de una relativa merma de los conflictos durante el momento de auge del Plan Austral. En ese contexto, trascendió la voluntad del partido en el gobierno de reglamentar el derecho a huelga en los servicios públicos para evitar su paralización total Diario *Ámbito Financiero* (28/02/1986). “Estudian acotar el derecho a huelga”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio. El diputado Roberto Sammartino, de la Unión Cívica Radical (UCR), presentó un proyecto para otorgar potestad al Ejecutivo de intimar al personal del Estado que llevara adelante una medida de fuerza (Cámara de Diputados de La Nación (24/02/1988). Trámite Parlamentario N° 183, p. 2480.

<sup>244</sup> Diario Clarín (02/07/86). “Solicitada”, p.4.

## Ilustración 5. Publicación de Aerolíneas Argentinas durante el conflicto de pilotos

(julio 1986)



Fuente: Diario Clarín (02/07/86). “¿560 pilotos o 30 millones de argentinos?”, p. 4.

Más adelante, se publicaron los salarios en australes percibidos por los pilotos de la compañía, cuya remuneración, se dijo, era “de las más altas pagadas por una empresa estatal en el país”.<sup>245</sup> Además, se enumeraron allí otros beneficios con los que contaban los trabajadores de APLA.<sup>246</sup> Según una entrevista realizada al Secretario de prensa de Aerolíneas en ese período, se buscaba que el público comparara los ingresos de los pilotos con los suyos, “sin decir nada más”.<sup>247</sup> Esa propuesta deja ver la intencionalidad de instalar el carácter privilegiado de los trabajadores que escindía a los pilotos del resto de la clase obrera. Era la primera vez que se exponía de esta forma a los pilotos públicamente y reaparecería en dalidad de enmarcar este tipo de conflictos por parte de la dirigencia empresarial y el gobierno, pero atravesaría muchos de los conflictos que se sucedieron posteriormente.<sup>248</sup>

---

<sup>245</sup> Diario Clarín (27/02/1986). “Pilotos: fracasó una gestión de Aerolíneas”, p. 5.

<sup>246</sup> Diario Clarín (04/07/86). “Aerolíneas despidió la mitad de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>247</sup> “Era poner la lista para que la gente leyera y comparara: no digas nada, que cada cual vea y compare”. Entrevista realizada a Mario Ortells, ex - secretario de prensa de Aerolíneas, 13-07-2017, CABA. APLA desmintió luego que esos fueran los verdaderos montos que percibían.

<sup>248</sup> En entrevistas, esto fue señalado como parte de la cultura del conflicto que atravesó el período posterior: “Siempre la maniobra fue la misma, cuando chocaban con intereses de los pilotos, la de manual, que ganamos mucho, que volamos poco, que tenemos privilegio, siempre. Te dividen de la sociedad, para que la sociedad te señale”. Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas, 16-05-2019, sede APLA.

248

## Ilustración 6. Salarios de los pilotos de Aerolíneas Argentinas (julio 1986)

# -CUANTO GANA UN PILOTO DE AEROLINEAS?

A raíz del paro por tiempo indeterminado que iniciaron el 1° de julio los 560 pilotos de Aerolíneas Argentinas, se han difundido cifras de sueldos que no coinciden con la realidad.

Los haberes nominales promedio de pilotos y copilotos son los que se detallan en este cuadro.

Además, perciben adicionalmente un monto diario para sus gastos personales de 65 dólares promedio cuando, por requerimiento de los vuelos, deben permanecer en alguna escala del exterior.

Aerolíneas se hace cargo también del alojamiento en hoteles de primer nivel y del traslado pre y posvuelo, aquí y en cualquier punto del mundo.

El acta de acuerdo firmada con los otros cinco gremios de la empresa -que fue insólitamente rechazada por los pilotos- ofrecía el marco adecuado para mejorar esta realidad salarial, a partir de recursos genuinos resultantes de una mayor productividad.

| SUELDOS PROMEDIO A JUNIO (EN AUSTRALES) |        |          |
|---|--------|----------|
| AVION                                   | PILOTO | COPILOTO |
| B-747                                   | 1.748  | 803      |
| B-707                                   | 1.696  | 740      |
| B-727                                   | 1.295  | 674      |
| B-737                                   | 1.063  | 606      |
| F-28                                    | 939    | 548      |

**AEROLINEAS ARGENTINAS**  
UN SERVICIO PUBLICO ESENCIAL

Fuente: Diario Clarín (04/07/86), “¿Cuánto gana un piloto de Aerolíneas?” p. 13.

De manera similar se criticaba la comparación que los pilotos hacían de sus sueldos con los ingresos percibidos a nivel internacional. En términos irónicos, el gobernador de Misiones, quien ganaba 800 australes por mes, dijo que el reclamo salarial estaba por fuera de la realidad del país. “Con ese criterio debería pedir equiparación con el gobernador de Maryland, Estados Unidos, que gana 6000 dólares.”<sup>249</sup> Mientras tanto, Domingorena señalaba al respecto,

Quizás en otros países más desarrollados hasta un maletero o un ascensorista de cualquier aerolínea gana un salario superior, inclusive mayor que el que tengo como presidente de Aerolíneas.<sup>250</sup>

Por último, el costo de oportunidad de sostener a Aerolíneas fue uno de los elementos que también formó parte del marco a partir del cual los funcionarios comprendieron el conflicto. En distintos medios, Domingorena expresó la pérdida económica que el conflicto laboral

<sup>249</sup> Diario El Cronista Comercial (15/07/86). “Buscan mediador para el conflicto de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>250</sup> Diario La Nación (23/01/86). “Domingorena: el paro de pilotos es un alzamiento contra el gobierno”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

generaba al Estado.<sup>251</sup> La prensa reflejaba, a su vez, discursos en ese sentido, donde el carácter estatal era cuestionado por no tratarse de un servicio dirigido al público masivo, en la medida en que los que no viajaban “pagab[an] con impuestos ese servicio”.<sup>252</sup>

De acuerdo con lo visto hasta aquí, se entiende que el marco en disputa minó uno de los principales aspectos de la identidad de los pilotos aeronáuticos como era su imagen de éxito en relación con los otros: “nos duele que ahora nos muestren como la vergüenza de Aerolíneas cuando hace algunos meses para la empresa éramos el orgullo del país”.<sup>253</sup>

En este sentido, la conceptualización del conflicto impulsada por la dirigencia política y empresaria disputaba con las premisas que proponían los pilotos organizados, apoyados en la cuestión del patrimonio y la defensa nacional. La organización gremial, a su turno, declamaba como objetivo “colaborar en una campaña de esclarecimiento y la comprensión oficial de sus demandas”<sup>254</sup> en la búsqueda de generar una conciencia aeronáutica nacional.<sup>255</sup> Era su deseo que esta última “se profundice y se extienda a los demás componentes de nuestra sociedad”.<sup>256</sup> Así, el gremio “exhortó a todos los ciudadanos, organizaciones profesionales, gremiales y partidos políticos a asumir con APLA una postura de defensa del patrimonio nacional”.<sup>257</sup>

Según los pilotos, el conflicto no sólo era económico sino también por diferencias respecto del proyecto de país. Su interés estribaba en “evitar la pérdida de una fuente de trabajo, pero, de la misma forma en defender los intereses del país y de ARSE”.<sup>258</sup> Esta concepción se inscribe en la de *economía moral* de Thompson (1971, citado en Steinberg, 1999), donde el valor en disputa, diferente al de la racionalidad económica mercantil, permite el apoyo de una tercera parte que también se puede ver interpelada, la ciudadanía en su conjunto. Justamente, el caso bajo estudio opone los valores de la comunidad moral, propia del colectivo, a los de la racionalidad mercantil. De hecho, a comienzos de la década, APLA entendía su papel sindical como “un sistema de autodefensa frente al sistema que toma como valor supremo lo

---

<sup>251</sup> Diario La Razón (07/07/1986). “500.000 dólares por día”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>252</sup> Diario La Nación (14/07/1986). “Carta de lector”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>253</sup> Diario La Nación (13/07/1986). “Gestiones por la huelga de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>254</sup> Diario La Nación (28/06/86). “Ratifican el paro de pilotos de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>255</sup> Revista Alas Comerciales (junio – julio 1986). “Editorial”, p. 4.

<sup>256</sup> Revista Alas Comerciales (noviembre – diciembre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>257</sup> Diario La Nación (28/06/86). “Ratifican el paro de pilotos de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>258</sup> Diario La Prensa (10/02/86). “Panorama Sindical”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

económico”, cuya acción posibilitaría “paliar los efectos de la concepción liberal en el orden social”.<sup>259</sup>

En primer lugar, APLA enmarcó la huelga en la defensa del patrimonio nacional y la línea aérea de bandera. La organización sindical aducía que estaban “en peligro los supremos intereses de la Nación, ligados indisolublemente en materia aerocomercial con la preservación y el pleno desarrollo de la empresa Aerolíneas Argentinas”.<sup>260</sup> Al momento de anunciar la huelga por tiempo indeterminado, los pilotos de la línea aérea habían publicado una solicitada que sostenía que dejarían de volar en respuesta a la “entrega de Aerolíneas” y “la destrucción de 30 años de esfuerzo para crear una de las mejores empresas del Estado”.<sup>261</sup> La conflictiva situación de la compañía se encontraba para APLA atada a

la desgraciada circunstancia a la que han llevado la empresa funcionarios que manifiestan desconocimiento de la actividad aeronáutica e incapacidad de conducción como lo han demostrado el doctor Horacio Domingorena y su Gerente General, Oscar Cicalesí.<sup>262</sup>

Asimismo, la inversión que realiza la aerolínea en la formación de sus pilotos, resultaba en que estos se concibieran a sí mismos como un acervo humano parte de ese patrimonio nacional que debía ser defendido

para que no se permita que una mentalidad mediocre e ignorante de las características de la actividad destruya lo que tanto ha costado a este grupo humano y al país, es decir un nivel profesional de primer orden, responsable en altísimo grado de la buena imagen con que cuenta ARSE tanto en nuestro país como en el mundo.<sup>263</sup>

A mediados de julio, los dirigentes de Aerolíneas suscribieron convenios con Pan American e Iberia para el traslado de pasajeros al exterior, aumentando los vuelos y ofreciendo parte del pasaje de Aerolíneas para que lo comercializaran. Por otro lado, a fines de julio, el ministro de Obras y Servicios Públicos, Pedro Trucco, propuso la liberación temporaria de restricciones a empresas extranjeras con el objetivo de paliar las consecuencias de la huelga.<sup>264</sup> La idea era que mientras esas rutas no pudieran ser voladas por Aerolíneas, fueran explotadas por empresas europeas y americanas endosando los pasajes de Aerolíneas.

---

<sup>259</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre – octubre 1985). “Editorial”, p. 4.

<sup>260</sup> Diario Crónica (08/07/86). “Huelga para voltear”, recorte, Fondo Aerolíneas Argentinas, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>261</sup> Solicitada (s/f). “Los pilotos dicen no”, recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”.

<sup>262</sup> La Razón (07/07/86) “Esperan definiciones en Aerolíneas”, recorte, Fondo Aerolíneas Argentinas, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>263</sup> Revista Alas Comerciales (junio-julio 1986). “Editorial”, p. 4.

<sup>264</sup> Diario La Nación (19/07/86). “Domingorena aceptaría la reincorporación de los pilotos”, recorte, Fondo Aerolíneas Argentinas, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

En ese contexto, la defensa de los intereses nacionales se constituyó en una premisa central del conflicto. APLA denunció que las disposiciones eran ilegales porque violaban el Código Aeronáutico que reglamentaba en materia aérea nacional y los tratados bilaterales de los que Aerolíneas era parte.

Erróneas medidas que intentó tomar la conducción de la empresa (...) que pudieron haber creado las condiciones para una eventual pérdida de rutas y frecuencias servidas por ARSE en beneficio de las transnacionales Eastern, Pan American, KLM y Lufthansa.<sup>265</sup>

A su vez, APLA señaló que “cualquier nación que pretend[iera] defender sus recursos deb[ía] considerar con especial anhelo los económicos que provienen del derecho a explotar su tránsito aéreo de cabotaje interno e internacional.”<sup>266</sup>

Hasta aquí hemos analizado cómo se configuraron los marcos mediante los cuales cada actor en contienda comprendió el conflicto. Para los directivos de Aerolíneas, con apoyo de algunos sectores políticos, esta era una huelga contra el gobierno llevada adelante por trabajadores privilegiados que se excedían en sus demandas y que representaban un alto costo para el Estado. Para APLA, por su parte, la protesta tenía un objetivo moral: la defensa de la aerolínea de bandera y del patrimonio nacional. A continuación, desarrollaremos los recursos y las solidaridades con los que contó el sindicato para exponer públicamente el conflicto dentro de tal marco.

*III. 3. 2 De recursos y solidaridades: “si usted piensa que la seguridad es cara, pruebe con un accidente”<sup>267</sup>*

*“Aerolíneas Argentinas tiene fama de segura y eso se debe a sus pilotos”<sup>268</sup>*

Dentro de los marcos en disputa que hasta aquí hemos reconstruido, la preservación de la seguridad de los vuelos se enarboló como un elemento que merece un desarrollo aparte. La seguridad constituyó para APLA un recurso simbólico que gestó solidaridades internas y externas durante la huelga de julio. En este mismo sentido, reafirmó la identidad gremial que estaba siendo puesta en cuestión: la pérdida de jerarquía profesional, se aducía, socavaba la

---

<sup>265</sup> Diario Popular (06/08/86) “Aerolíneas en la picota”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>266</sup> Diario Clarín (20/07/86). “Autorizan a líneas extranjeras a operar en tramos de Aerolíneas”, pp. 2-3.

<sup>267</sup> Diario La Razón (23/07/86). “Mediarán Trabajo y Transporte”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>268</sup> Diario Clarín (21/11/85). “Los pilotos de Aerolíneas dejaron sin efecto el paro”, p. 4.

seguridad de los vuelos. Este vínculo entre las condiciones de trabajo y las posibilidades de realización del vuelo seguro suele formar parte de los conflictos laborales en el sector (Cufre, 2017). La seguridad en vuelo tiene especial relevancia para las empresas aerocomerciales porque los accidentes pueden llevar a su salida del mercado. Como veremos en las próximas líneas, en el caso de la Gran Huelga la seguridad funcionó como un límite para la dirigencia empresaria y el gobierno, que contaban con una limitada capacidad de maniobra para quebrar la medida de fuerza sin correr graves perjuicios económicos y morales.

La primera determinación que tomó la dirigencia para reanudar las actividades de la aerolínea puso en evidencia la importancia del conocimiento especializado de los pilotos como garantía de seguridad de los vuelos. El 14 de julio se dispuso que las compañías Líneas Aéreas del Estado (LADE) y Austral Líneas Aéreas tomaran a su cargo los traslados de cabotaje en las rutas hacia los sectores con mayor urgencia e incomunicación (sobre todo las provincias del Norte y de la Patagonia). Esto suponía que pilotos con poca o nula experiencia en esas rutas, y con aeronaves poco aptas, se encargaran de dichos traslados. El día en que se realizó el primer vuelo de LADE, con autorización del Decreto N°1.192, ocurrió un accidente sin heridos en Ushuaia.<sup>269</sup> En medio de una tormenta de nieve, el avión fue de la pista durante el despegue y terminó a pocos metros del mar.<sup>270</sup> A raíz del accidente, APLA declaró que

Lo ocurrido constituye la evidencia concreta del desconocimiento y el deliberado desinterés por parte del señor presidente de ARSE y su directorio, al desatender el asesoramiento profesional referente a la conducción y seguridad de las operaciones.<sup>271</sup>

La organización gremial ya había advertido los problemas de seguridad que podía acarrear la utilización de personal militar para conducir aviones cuyas especificidades este último desconocía.<sup>272</sup> A su vez, había manifestado la existencia de un impedimento legal para que los pilotos de la Fuerza Aérea realizaran vuelos en una empresa civil y el resquemor que ocasionaba

---

<sup>269</sup> Publicado en el Boletín Oficial del 15 de julio de 1986, el decreto autorizaba a Aerolíneas Argentinas a alquilar sus aeronaves a LADE para “resolver la situación originada por medidas de fuerza que han afectado la prestación de servicios públicos esenciales”, Boletín Oficial (15/07/86), Decreto N°1.192, p. 9. La utilización de tripulaciones militares estaba al margen de las regulaciones internacionales de la actividad aérea, diario La Prensa (18/07/86). “Legisladores cuestionan la actuación del gobierno”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>270</sup> Diario Tiempo Argentino (14/07/86). “Un avión de Aerolíneas operado por pilotos militares sufrió un accidente grave en Ushuaia”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>271</sup> Diario El Cronista Comercial (15/07/86). “Buscan mediador para el conflicto de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>272</sup> También se recordó luego que APLA había realizado un estudio en 1983 en el que se establecía que los F-28, que se utilizaron no podían operar en invierno en la pista de Ushuaia, diario Clarín (14/07/86). “Aerolíneas reanudó parcialmente sus vuelos en cabotaje”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

“una situación en la que se utilizaría personal militar para romper una huelga de trabajadores de una empresa estatal”.<sup>273</sup> Días después del accidente, APLA publicó fotos del avión y un informe con su análisis técnico en el que explicaban cómo habían sucedido los hechos.<sup>274</sup>

Otra medida que implementó la empresa para reanudar las actividades fue la de lanzar una convocatoria para incorporar nuevos pilotos con mínimos requisitos.<sup>275</sup> APLA calificó dichos requisitos de “irrisorios” en tanto la formación con la que contaban los pilotos despedidos implicaba una gran inversión de tiempo y recursos.<sup>276</sup> La capacitación de los pilotos aspirantes para lograr que piloteen los aviones Boeing 707 y 737 llevaba un lapso de, al menos, un mes y medio para los vuelos de cabotaje y seis meses para los internacionales, mientras que las condiciones de los instructores de Boeing para formarlos eran de un alto costo para la empresa (y de largo plazo).<sup>277</sup> Además, la capacitación debía realizarse en simuladores de vuelo que eran manejados por los pilotos en huelga.<sup>278</sup> Frente a la posibilidad de los reemplazos APLA “recomendaba a la gente que no suba a esos aviones”:<sup>279</sup>

Suponer que este acervo humano, que es el mayor capital de toda aerolínea, pueda sustituirse de buenas a primeras por pilotos extranjeros contratados (más caros) o con pilotos jóvenes, (...) es una ilusión peligrosa.<sup>280</sup>

Siguiendo esta misma idea, Carlos Mesa, comandante de APLA, criticó los despidos porque

---

<sup>273</sup> Diario Clarín (13/07/86). “Con pilotos de LADE reanudan hoy varios vuelos de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>274</sup> Diario La Nación (18/07/86). “Sin atisbos de inminente solución”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>275</sup> Entre otros, se requería contar con la edad mínima de 21 años, conocimiento no excluyente del idioma inglés, y licencia de piloto comercial. Se otorgaría prioridad a los pilotos con experiencia en aeronaves Boeing y Fokker F-28. No había un ítem puntual que exigiera antecedentes laborales en el puesto, diario La Nación (03/07/86). “Aerolíneas Argentinas solicita pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>276</sup> Diario La Prensa (04/07/86). “Del comentario de Iglesias Rouco”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio y diario *Ámbito Financiero* (04/07/86). “Se agravó el conflicto en Aerolíneas: suman ya 268 los pilotos despedidos”, p. 9.

<sup>277</sup> Los trabajadores cesanteados de Aerolíneas poseían una cantidad de horas de vuelo que oscilaba entre 10.000 y 25.000, por lo cual su equiparación con nuevos ingresantes era sólo posible en el largo plazo. La adaptación de estos llevaría una inversión, según APLA, de 11 millones de dólares, más el pago a los instructores de Boeing y se sumaba a la pérdida de 500 millones de dólares diarios a raíz del conflicto, Diario La Prensa (10/07/86). “Aerolíneas reanuda hoy vuelos de cabotaje en forma parcial”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>278</sup> Diario *Ámbito Financiero* (04/07/86). “Se agravó el conflicto en Aerolíneas: suman ya 268 los pilotos despedidos”, p. 9.

<sup>279</sup> Diario La Nación (07/07/86). “La seguridad en el tráfico aerocomercial”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>280</sup> Diario La Nación (07/07/86). “La seguridad en el tráfico aerocomercial”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

se está tirando todo un patrimonio a la calle. No por nosotros, que no somos mejores ni indispensables, sino porque la formación de un comandante -según estimaciones internacionales- es una inversión de 250.000 dólares por persona repartidos entre años de vuelo, cursos y experimentación.<sup>281</sup>

Por otro lado, así como la seguridad puso un límite en la posibilidad de reanudar las actividades sin los pilotos despedidos, también gestó la solidaridad de organizaciones en las que participaba APLA. Los espacios de socialización de pilotos a nivel internacional le permitieron al gremio contar con el apoyo de entidades internacionales que repudiaron el accionar del directorio de Aerolíneas y que manifestaron expresamente su reticencia a colaborar con la empresa durante el conflicto. Para Corsi (2015: 28), este ser “parte de un todo global” fortalece las políticas del sindicato de pilotos (la autora analiza específicamente a la asociación italiana) a pesar del número relativamente pequeño de sus miembros comparados con otros sindicatos. Además, refuerza la credibilidad de la organización y jerarquiza su papel en el vínculo con el Estado y con la empresa nacional.

Cuando comenzaron las tratativas para que la Fuerza Aérea manejara las aeronaves, APLA realizó una denuncia ante la *International Federation of Airline Pilots Association* (IFALPA) y la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y puntualizó los riesgos que este hecho podía ocasionar en la seguridad en vuelo.<sup>282</sup> Como resultado de esa gestión, durante la segunda semana del conflicto, llegó al país el presidente de IFALPA, Antonio Palma, para brindar apoyo a APLA e intentar concretar un encuentro con Alfonsín para mediar por la reincorporación de los trabajadores.<sup>283</sup> IFALPA había advertido que “el público en general y el país en particular podrían ser las principales víctimas en caso de que un accidente tuviera lugar”<sup>284</sup> y rechazó, de acuerdo a consideraciones internacionales, la utilización de pilotos de la Fuerza Aérea en el comando de aviones comerciales.

La previsión de un futuro incierto para los pilotos tras la desregulación norteamericana y la crisis en la industria, hacía que las organizaciones internacionales movilizaran recursos para dar solución a este tipo de conflictos laborales.<sup>285</sup> En la previa a la huelga, el secretario de

---

<sup>281</sup> Diario La Razón (08/07/86). “Instruirá Aerolíneas a los nuevos pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>282</sup> Diario La Prensa (10/07/86). “Aerolíneas reanuda hoy vuelos de cabotaje en forma parcial”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>283</sup> Antonio Palma regresó a Lisboa el 16 de julio sin haber logrado mediación ni encuentro con Alfonsín, Diario La Prensa (16/07/86). “Han ratificado la huelga los pilotos de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>284</sup> Diario La Prensa (14/07/86). s/t, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>285</sup> Aunque no es específica del transporte aéreo, también se pronunció sobre el conflicto la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En junio de 1986, los gremios en contienda, incluida APLA, habían denunciado

relaciones laborales de IFALPA, Jesús Martínez,<sup>286</sup> había viajado a Argentina con aportes para un fondo de resistencia que permitiría a los miembros de la asociación afrontar una situación de duración incierta. Martínez venía de obtener buenos resultados en un conflicto similar de Grecia y declaró ser portador de la solidaridad de los pilotos de IFALPA, quienes habían “decidido apoyar a nuestros colegas argentinos en el plan de lucha dispuesto a fin de dignificar la labor profesional en este país”,<sup>287</sup> impidiendo que las aerolíneas internacionales aprovecharan la situación y reforzaran sus servicios a la Argentina.<sup>288</sup>

A mediados de julio, se pronunció la Organización Iberoamericana de Pilotos (OIP) en un comunicado que instaba a las partes a negociar. Luego, se expresó la Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF), cuyo secretario general, Harold Lewis,<sup>289</sup> envió un telegrama a Barrionuevo en el que reclamó su intervención para alcanzar una solución para la empresa.<sup>290</sup> Víctor Martínez, vicepresidente argentino en ese momento en ejercicio de la presidencia, comenzó entonces a realizar gestiones para el arbitraje de un mediador en el conflicto. APLA aceptó esta iniciativa condicionada a que el mediador “haya pertenecido, y en lo posible presidido, la empresa aérea estatal”.<sup>291</sup>

Por otra parte, la solidaridad que prestaban los organismos internacionales también se daba en materia de unidad en oposición a las intenciones de la dirigencia de quebrar el conflicto. Durante la huelga, Domingorena deslizó que se estaba gestionando el ingreso a la empresa de pilotos extranjeros en reemplazo de los pilotos despedidos -inicialmente de nacionalidad uruguaya, y luego europeos y norteamericanos.<sup>292</sup> Esto fue desmentido por los pilotos orientales quienes manifestaron empatía con sus colegas argentinos,

---

ante la organización la interferencia militar en operaciones civiles, cuando por un paro de APTA (técnicos) se derivaron los vuelos de Aerolíneas Argentinas a la empresa LADE. Diario Clarín (17/06/86). “Ofrecen a Aerolíneas pilotos extranjeros”, p. 2. En marzo de 1986, a raíz de los despidos, la OIT envió un telegrama en el que exigía a las autoridades nacionales que no restringieran los derechos laborales de los trabajadores y advirtió que podrían no asistir a vuelos de Aerolíneas en el caso de que se concretaran las medidas. Diario Clarín (07/03/86). “Aerolíneas oficializó ayer la reincorporación de pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>286</sup> Diario Popular (28/06/86). “Pilotos: mediación internacional”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>287</sup> Diario Popular (28/06/86). “Pilotos: mediación internacional”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>288</sup> Diario Popular (28/06/86). “Pilotos: mediación internacional”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>289</sup> Diario Clarín (15/07/86). “Análisis oficial sobre la situación de Aerolíneas”, p. 6.

<sup>290</sup> Diario Clarín (15/07/86). “Análisis oficial sobre la situación de Aerolíneas”, p. 6.

<sup>291</sup> Esta declaración mostraba la pretensión clara de que quien mediara en el conflicto fuera Juan Carlos Pellegrini, presidente de Aerolíneas entre 1981 y 1983. Diario El Cronista Comercial (15/07/86). “Buscan mediador para el conflicto de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>292</sup> A su vez, se indicó que instructores de la empresa Boeing estarían asistiendo a capacitar a los aspirantes locales para el manejo de las aeronaves 737 y 707. El diario La Prensa publicó que los instructores de Boeing tardarían

en ningún momento se trató la posibilidad de tripular aeronaves de la empresa Aerolíneas Argentinas (...) Nos sentimos solidarios con la Asociación de Pilotos de Aerolíneas Argentinas y una vez más hacemos nuestra la difícil situación que pasan los pilotos de la hermana Nación.<sup>293</sup>

La contratación de pilotos extranjeros era posible en condiciones de emergencia según el Código Aeronáutico.<sup>294</sup> No obstante, IFALPA, OIP, gremios de otros países e incluso la empresa de fabricación de aeronaves Boeing, que contaba con los instructores para capacitar a los comandantes de vuelo, se regían por los códigos de las propias asociaciones que establecían que los pilotos en ellas nucleados “no podrán ocupar lugares donde se estén violando las fuentes de trabajo”.<sup>295</sup>

A partir de estas intervenciones, el conflicto cobró una envergadura que resultó en un problema político importante para el gobierno de Alfonsín. Por un lado, los propios legisladores de la UCR cuestionaron el modo en que los responsables políticos manejaron el conflicto. Luis León y Ramón Dussel, diputados radicales, pidieron la interpelación al presidente de la compañía y luego su renuncia, y criticaron a Marcelo Kiguel, Secretario de Control de Empresas Públicas, por haber dejado “escapar de sus manos una oportunidad clara de solución como era el plan presentado por los pilotos a la empresa, y que consistía en un ahorro de combustible, con lo que se podrían pagar los aumentos de sueldos”.<sup>296</sup> Por otro lado, la prensa caricaturizaba la imagen del gobierno por la improvisación que le atribuían a la dirigencia de la empresa.<sup>297</sup>

---

seis meses en llegar y que sus servicios costarían 700 dólares diarios, más 5 dólares por alojamiento y 70 de viáticos. Como resultado, el diario sostuvo que se cortó el contacto de los instructores con las autoridades. Diario La Prensa (09/07/86). “Opiniones de Martínez sobre el discurso del presidente”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>293</sup> Diario La Prensa (21/07/1986). “Otras empresas utilizarán las rutas asignadas a Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>294</sup> La ley 17.285/67, en su artículo 97, prevé que “las empresas aéreas extranjeras no podrán tomar pasajeros, carga o correspondencia en la República Argentina, para su transporte a otro punto del país. Sin embargo, el Poder Ejecutivo por motivos de interés general, podrá autorizar a dichas empresas a realizar tales servicios bajo condición de reciprocidad.” (c.f.: [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar)).

<sup>295</sup> IFALPA exhortó a que se hicieran demostraciones en apoyo a los pilotos en conflicto en cada escala del presidente Alfonsín, quien se encontraba de gira. Diario Tiempo Argentino (10/07/86). “El directorio de Aerolíneas reanudó anoche el diálogo con los pilotos despedidos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>296</sup> Diario Tiempo Argentino (10/07/86). “Luis León anunció que habrá interpelación al titular de la compañía”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio. Esta situación reveló una escisión que ya se venía desarrollando dentro del radicalismo desde comienzos de la década de 1980. El sector de la UCR contra la gestión de Domingorena representaba al ala tradicional del partido, que se oponía a la facción representada por Alfonsín, más moderna y joven, formada principalmente por intelectuales que no eran de raíz radical (de Monserrat Llairó, 2006).

<sup>297</sup> Además de las sucesivas notas de opinión que cuestionaban la capacidad del gobierno para resolver el conflicto, en prensa se hacía humor gráfico con la situación de Aerolíneas. Se mostraba un avión dando giros en el aire, y dos personas observando la situación. Una de ellas le explicaba a la otra que eran los nuevos pilotos de Aerolíneas, que antes “hacían vuelos de exhibición en un Aeroclub”, diario *Ámbito Financiero* (11/07/1986). “Reemplazantes”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio. Otra mostraba a un cliente que estaba comprando pasajes, al cual el personal de venta le comunicaba: “Lamento señor,

## Ilustración 7. Humor sobre los dirigentes de Aerolíneas en el conflicto (julio

1986)



Fuente: Diario La Nación (11/07/86). “Bollos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

Algunos partidos de oposición se pronunciaron en apoyo a los pilotos en declaraciones a la prensa. Se pidieron interpelaciones a los funcionarios responsables y al directorio de la empresa y se realizó un pedido de informe por el accidente de Ushuaia.<sup>298</sup> A su turno, partidos de izquierda como el Movimiento al Socialismo (MAS), el Partido Obrero (PO), el Partido Comunista (PC) y el Frente de Izquierda (FIP) deslizaron que la intención del gobierno era la destrucción de Aerolíneas. Hasta se llegó a acusar a Alfonsín de ser “el rostro democrático de Martínez de Hoz”.<sup>299</sup> Coincidentemente, el partido liberal de la Unión de Centro Democrático (UCEDÉ) también soslayó la idea de que la empresa había llevado el conflicto al límite para luego traspasar la aerolínea al sector privado.<sup>300</sup>

A pesar de que ya comenzaba a cristalizar la idea del mal desempeño de las empresas públicas, el imaginario que asociaba la compañía a la nación daba legitimidad a las demandas de los pilotos a los ojos de la sociedad, aún desde las posturas más privatistas. Parte de la opinión pública reflejada por la prensa, apoyaba las demandas sindicales, atento a la distinción entre las condiciones financieras en las que se encontraba la compañía aérea y su *status* de

---

por el momento no hay pasajes... ¿tal vez podemos interesarle en un curso de instrucción como piloto?”, Diario La Prensa (09/07/86). “Momento político”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>298</sup> Diario Clarín (18/07/86). “Aerolíneas: reclaman interpelación a Trucco”, p.6; Diario La Prensa (18/07/86). “Legisladores cuestionan la actuación del gobierno”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio; Diario Ámbito Financiero (22/07/86). “Empresas Públicas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>299</sup> Diario Crónica (23/07/86). “Levantada la huelga”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>300</sup> Diario Tiempo Argentino (24/07/86). “Hoy comenzará a definirse el modo de la reincorporación de los pilotos de Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

calidad en cuanto al servicio brindado. En distintas cartas de lectores, la aerolínea era referida como un “orgullo” que representaba a la nación.<sup>301</sup>

Estamos asistiendo a la destrucción de algo de lo que estábamos orgullosos.<sup>302</sup> Hagan un esfuerzo máximo para darnos la dicha de recuperar la única empresa estatal que no sufre en desmedro ante las mejores del mundo y esto es reconocido universalmente.<sup>303</sup>

Bernardo Neustadt, uno de los principales formadores de opinión que resaltaban los problemas de las empresas estatales, exponía la jerarquía profesional de los pilotos de Aerolíneas a la hora de realizar sus reclamos. En un artículo para *Ámbito Financiero* titulado “Lo mismo un burro que un profesor”, reclamaba,

No es lo mismo Aerolíneas Argentinas que crece y tiene modernidad con un buen servicio -a la hora de reclamar mejoras para su personal- que los ferrocarriles que tienen vejez, malos horarios, poco servicio y donde sobra gente, según los que saben, no yo.<sup>304</sup>

Por último, y no menos importante, se solidarizaron con APLA otras organizaciones del movimiento obrero. La CGT participó de un conflicto de pilotos por primera vez. Si bien se aducía que, al representar un gremio económica y socialmente privilegiado, APLA no generaba la solidaridad de las organizaciones sindicales de masas,<sup>305</sup> la Central intervino frente al intento de limitación del derecho a huelga durante el paro. El secretario general, Saúl Ubaldini, se ofreció para mediar en el conflicto y puso a disposición su sede en el caso de que APLA fuera desalojada. Asimismo, solicitó la revocatoria inmediata de la suspensión de la personería basada en leyes *de facto*,<sup>306</sup> con el fundamento de que el procedimiento amenazaba a todo el sistema de relaciones laborales.<sup>307</sup> Por otro lado, se pronunció en defensa de la soberanía en el espacio aéreo cuando se cedieron temporariamente rutas aéreas a empresas extranjeras.<sup>308</sup>

---

<sup>301</sup> Diario La Nación (09/07/86). “Aerolíneas Argentinas”, p.8.

<sup>302</sup> Diario Clarín (13/07/86). “Daño a Aerolíneas”, p. 14.

<sup>303</sup> Diario La Nación (09/07/86). “Aerolíneas Argentinas”, p.8.

<sup>304</sup> Diario *Ámbito Financiero* (20/06/86). “Lo mismo un burro que un gran profesor”, p. 10.

<sup>305</sup> De hecho, la CGT sólo se pronunció con mayor vehemencia una vez que fue suspendida la personería gremial de APLA y cuando se aplicaron leyes de facto para declarar la ilegalidad del paro. Mientras tanto, hizo mayor hincapié en los problemas que generaría en la empresa pública la falta de solución al conflicto y en los perjuicios ocasionados a los restantes trabajadores de la empresa, quienes se habían reunido con Ubaldini pidiéndole que interviniera. Cuando el sindicato de pilotos se acercó a la central, esto fue calificado de “imprevisto” por parte de la prensa, Diario Clarín (19/07/86). “Suspenden por seis meses la personería gremial de los pilotos”, pp. 2 y 3.

<sup>306</sup> Diario Clarín (19/07/86). “Suspenden por seis meses la personería gremial de los pilotos”, pp. 2 y 3.

<sup>307</sup> Diario La Prensa (19/07/86). “Medievalismos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>308</sup> Diario Crónica (22/07/86). “Pilotos: recurrirán a la justicia”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

El resto de los gremios aeronáuticos también apoyaron a la Asociación, sobre todo en su postura de no apoyar a otros pilotos que volaran los aviones de Aerolíneas. Durante la primera semana de paro, elaboraron una carta dirigida a Alfonsín en la que planteaban su repudio a la conducción de la empresa, y exigían la solución del conflicto.

Estas dos personas [por Oscar Cicales y Domingorena] que puede uno conocer de política y otro de tallarines, han sido incapaces de lograr una armonía social (...) En nombre de las 9.500 familias aeronáuticas no permita que se desmantele esta empresa que ha sido y debe seguir siendo el orgullo en todos los cielos del mundo.<sup>309</sup>

A su turno, la huelga demostró la cohesión dentro del gremio de pilotos. Al comienzo del conflicto, las dos listas en pugna que hasta entonces dividían a los afiliados cedieron a la Comisión Directiva la potestad de llevar adelante las negociaciones con el directorio y el gobierno. Ello fue confirmado en reiteradas ocasiones a lo largo de la huelga. El paro fue visto como un catalizador de la unidad por la modalidad democrática de llevarlo a cabo, la aglutinación detrás de la condición de profesionalismo y los “objetivos que nos llevan a un destino común”.<sup>310</sup> En retrospectiva, la cuestión de los despidos masivos es ilustrada por un entrevistado como una contribución a esta unión entre los miembros de APLA porque “te pone a todos del mismo lado”.<sup>311</sup>

Luego de la suspensión de la personería gremial del día 19 de julio, Domingorena dejó de negociar directamente con los pilotos en una fuerte radicalización de su postura.

Cuando hablamos de APLA estamos hablando de una organización inexistente, porque la personería gremial crea una situación especial, que significa precisamente borrar su existencia. No puede hablarse más de APLA, ningún dirigente puede estar hablando con una agrupación que no existe.<sup>312</sup>

Sin embargo, la organización gremial continuó negociando extraoficialmente con el Ministerio de Trabajo.<sup>313</sup> Entrada la cuarta semana de paro, APLA envió una nota a Víctor Martínez solicitando una audiencia para el día 21 de julio, ante la cual el vicepresidente instó a que se levantara la medida de fuerza para concretar la reunión. APLA convocó entonces a una Asamblea para decidir si acatar ese pedido o continuar en huelga y la votación resultó casi

---

<sup>309</sup> Diario Crónica (06/07/86). “Todos los pilotos están cesantes”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>310</sup> Revista Alas Comerciales (marzo – abril 1987). “Posta APLA 1986 – 1988”, p. 4.

<sup>311</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>312</sup> Diario La Prensa (19/07/86). “Medievalismos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>313</sup> Diario Tiempo Argentino (18/07/86). “El gobierno podría definir hoy la cancelación definitiva de la personería del gremio de pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

unánime en favor de finalizar el paro por tiempo indeterminado.<sup>314</sup> El 23 de julio, el sindicato declaró el anuncio del levantamiento del paro “sin condiciones” con el objeto de que la Comisión Directiva pudiera seguir negociando con Barrionuevo y Trucco.<sup>315</sup> No obstante, APLA anunció que las autoridades nacionales se habían comprometido a reincorporar a todos los pilotos y dejó en claro que las medidas de fuerza seguían latentes mientras no se resolvieran los problemas que habían ocasionado el enfrentamiento.

Efectivamente, en una reunión entre el vicepresidente Martínez, Pedro Trucco y Hugo Barrionuevo, se decidió que se volvería a contratar a la totalidad de los despedidos. También se desestimó la vía judicial para juzgar a los pilotos que habían abandonado naves en el exterior, a los cuales se les realizarían sumarios administrativos.<sup>316</sup> Además, se estableció que no se podría prescindir de APLA en el dominio técnico de la empresa por figurar en el CCT como derecho adquirido.<sup>317</sup> Sin embargo, veremos en el próximo apartado, esto siguió en disputa luego de la huelga. En el acuerdo final, se propuso la paz social por 90 días y la creación del mentado Consejo Asesor Empresario para la aplicación de innovaciones en materia de condiciones salariales y laborales, la definición de aspectos que eficientizaran la gestión.<sup>318</sup> No se ha hallado evidencia de que estos fueran efectivamente implementados.<sup>319</sup>

A partir del análisis del conflicto que hemos hecho en el presente apartado, se observa un cuestionamiento de las dimensiones identitarias de los pilotos. Este reveló la desvalorización de la jerarquía profesional de los trabajadores aéreos (plasmada en su dimensión institucional). Como contrapartida a esa desvalorización, en la huelga se crearon de marcos asociados con la dimensión comunitaria de la identidad (reconstruida en el capítulo II), donde se rescataron los

---

<sup>314</sup> Diario Clarín (22/07/86). “Aerolíneas acepta el regreso de los pilotos despedidos”, p. 10.

<sup>315</sup> Diario Clarín (23/07/86). “Sin condiciones el paro de Aerolíneas fue levantado”, pp. 2 y 3.

<sup>316</sup> Diario Ámbito Financiero (18/07/86). “Los pilotos de Aerolíneas aceptan volver al trabajo con el mismo sueldo”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>317</sup> Diario Ámbito Financiero (18/07/86). “Los pilotos de Aerolíneas aceptan volver al trabajo con el mismo sueldo”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>318</sup> Diario Clarín (21/06/86). “El texto del acta”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>319</sup> El resultado de la medida de fuerza es visto con cierta desazón en la memoria rescatada de las entrevistas e incluso se cuestionó la utilización de la medida del paro por tiempo indeterminado: “Se hizo una huelga salvaje, realmente fue una huelga salvaje, la decidimos todos acá (en la sede gremial), por unanimidad, y fue una huelga por tiempo indeterminado. Si vos lo mirás hoy, como estrategia sindical es medio suicida porque el tiempo indeterminado te quita conexión con todo, te quita diálogo con quienes estás tratando, la gente no sabe a qué atenerse, los tiempos pasan, no se cobra salario...La experiencia nuestra con la huelga por tiempo indeterminado te lleva a pensar que no es la mejor herramienta que hay”. Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentina, 02-09-2019, sede APLA.

recursos y las solidaridades con que contaba APLA por el carácter nacional de la línea aérea de bandera y alrededor de la noción de la profesionalidad ligada a la seguridad.

### **III. 4 Lo que la “Gran Huelga” se llevó (y dejó): entre la reestructuración de Aerolíneas y la “solución privatista nacional”<sup>320</sup>**

Luego de la huelga, la dirigencia empresaria anunció la implementación de “un plan de modernización y reestructuración” en el que se establecería un nuevo organigrama en la compañía.<sup>321</sup> Antes del conflicto ya expresaba la voluntad de “profundizar la racionalización de la empresa para aumentar su productividad y eficiencia y buscar la excelencia en su gestión operativa”.<sup>322</sup> La medida se fundamentaba en el sobredimensionamiento de Aerolíneas en términos de empleo y en la dificultad del Estado de afrontar los salarios del personal, elevados con respecto al promedio. Un gerente general, proveniente del sector privado, llevaría adelante la tarea.<sup>323</sup> Asimismo, se difundió la idea de que era necesario marcar “nuevas condiciones de la relación de trabajo entre la empresa y su personal”,<sup>324</sup> más adecuadas “a las necesidades funcionales de ARSE”.<sup>325</sup>

El presidente de la empresa calificó a la huelga por tiempo indeterminado “de indudable gravedad y trascendencia”,<sup>326</sup> y la vio como una oportunidad para conformar la dotación de pilotos con un criterio “más racional”.<sup>327</sup> Domingorena sostenía que la cantidad de pilotos contratados era excesiva para las necesidades de Aerolíneas. Durante el conflicto, había manifestado su intención de reducir la cantidad de pilotos que se desempeñaban en actividades administrativas “en tierra”, los cuales pasarían de ser alrededor de cien a quedar no más que

---

<sup>320</sup> Expresión vertida en el libro de Juan Carlos Pellegrini, ex vicepresidente de Aerolíneas Argentinas, “¿Debe privatizarse Aerolíneas?” (1988).

<sup>321</sup> Diario *Ámbito Financiero* (04/08/87). “Aerolíneas: anuncian la reestructuración”, recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”.

<sup>322</sup> Diario *Clarín* (21/06/86). “Aerolíneas Argentinas reanuda sus servicios”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>323</sup> Diario *La Razón* (25/07/86). “s/t”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>324</sup> Diario *La Nación* (19/07/86). “Domingorena: APLA es una organización inexistente”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>325</sup> Diario *La Nación* (11/07/86). “Podría Aerolíneas reincorporar pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>326</sup> Diario *Popular* (06/08/86) “Aerolíneas en la picota”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>327</sup> Por cada una de las 33 máquinas en servicio se asignaría un plantel de 12 pilotos y no 18 como ocurría hasta ese momento, diario *La Nación* (19/07/86). “Domingorena: APLA es una organización inexistente”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio; Diario *La Nación* (19/07/86). “Domingorena aceptaría la reincorporación de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

una decena.<sup>328</sup> En este sentido, la reestructuración apuntaba no sólo a recortar las erogaciones en personal sino a cercenar espacios de poder de los pilotos en las decisiones: la empresa quería “pilotos que vuelen y no que permanezcan detrás de un escritorio”.<sup>329</sup> Por ese motivo, el principal recorte se haría en la gerencia de operaciones, área que debía estar manejada por un comandante según el CCT. A ello se le sumaba la remoción de los pilotos del control de los simuladores de vuelo y la postulación de un plan de jubilación inmediata a los comandantes mayores de 55 años.<sup>330</sup> Según declaraciones de Domingorena: “la empresa va a salir de este conflicto como una empresa eficiente, dinámica y altamente competitiva, con orden y respeto a la jerarquía”.<sup>331</sup>

Por otra parte, Domingorena, entre otros, sugirió la idea de que era factible prescindir de la empresa aerocomercial nacional. Si en su asunción había ponderado la estructura de Aerolíneas y considerado que “nadie imagina un país sin alas propias”, alrededor de la huelga circuló la posibilidad de su cierre:<sup>332</sup> “nosotros podemos terminar acostumbrándonos a vivir sin ARSE si el tiempo pasa y la solución no llega”<sup>333</sup>; “la república vale más que Aerolíneas”,<sup>334</sup> “el gobierno está dispuesto a asumir el cierre definitivo de ARSE y a encarar la formación de una nueva compañía aérea nacional”.<sup>335</sup>

En ocasión de la huelga, se expresaron distintas opiniones que, al advertir el deterioro empresarial, apoyaban la cesión de Aerolíneas a manos privadas. Estas posiciones se inscribían en un clima de opinión proclive a la venta de empresas públicas y coincidían con los anuncios

---

<sup>328</sup> Diario La Nación (19/07/86). “Domingorena aceptaría la reincorporación de los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>329</sup> Diario Clarín (07/07/86). “Buscan reanudar algunos vuelos”, p. 5.

<sup>330</sup> Diario Clarín (11/07/86). “Los pilotos ratificaron el paro pero acordaron seguir la negociación”, p. 4.

<sup>331</sup> Diario La Nación (31/12/86). “Aerolíneas incrementó su actividad en 1986”, p. 20. Esto además era reforzado por ciertos intelectuales que apoyaban la reestructuración de las empresas estatales en general y, tras el conflicto, particularmente en Aerolíneas. Frente a la reincorporación de todos los despedidos (en vez del recorte anunciado), el economista Juan Carlos de Pablo planteaba en una columna de opinión: “561 es en la Argentina el número más significativo que hay en términos económicos. Los despedidos y los que trabajan en la empresa. Los trabajadores están como estaban, pero los consumidores no. Y el gobierno tampoco. 161 de más. Un problema de todos. Nos quedamos con los costos y sin los beneficios”. Diario Tiempo Argentino (27/07/86). “Un final infeliz para Aerolíneas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>332</sup> Diario Crónica (30/06/86) “Aerolíneas no puede parar”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>333</sup> Diario Ambito Financiero (18/07/86). “Los pilotos de Aerolíneas aceptan volver al trabajo con el mismo sueldo”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>334</sup> Diario La Prensa (17/06/86). “Domingorena denunció presiones y amenazas”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>335</sup> Diario Ambito Financiero (17/06/86). “El gobierno se ha puesto duro en extremo por el tema Aerolíneas”, p. 14.

de reforma estatal realizados por el gobierno en abril de 1986.<sup>336</sup> En la prensa nacional se publicaron notas en las que se caracterizaba el conflicto aeronáutico como una oportunidad para el gobierno de mostrar su voluntad reformadora y “explicitar con un hecho significativo los enunciados sobre desregulación y privatización que viene esgrimiendo desde antes del lanzamiento del Plan Austral”.<sup>337</sup> En una columna del diario La Nación podía leerse:

No es raro que en más de un caso las dificultades propias de los servicios aéreos a cargo del Estado, con criterio monopolístico o casi monopolístico, estén cediendo terreno a la conveniencia de que sea la actividad privada la responsable de satisfacer esta necesidad de nuestro tiempo.<sup>338</sup>

Por su parte, un sector de la oposición entendía que la transferencia de Aerolíneas al sector privado era un propósito deliberado del gobierno y la dirigencia empresaria. Los acusaban de permitir el “agravamiento del conflicto para determinar cesantías que resientan la eficacia empresaria como una forma de justificar un intento de privatización”.<sup>339</sup> APLA coincidía con esto último. Mario Massolo, su secretario general, expresaba: “algunos funcionarios nacionales, apoyados presumiblemente por capitales monopolísticos, se están sirviendo del conflicto laboral de ARSE para provocar un proceso de desprestigio internacional que obligue al cierre de la empresa”.<sup>340</sup>

Los puntos de vista a los que referimos, sobre la posibilidad de transformar la compañía en su conjunto, que se fueron consolidando hacia fines de la década ochenta. Estos fueron los primeros cuestionamientos al aspecto simbólico de la identidad atribuida a la Asociación gremial: se comenzaba a gestar la retórica del pasaje de un mercado centrado en la nación y sus valores, a uno en cuyo eje se encontraba la rentabilidad y la eficiencia, atribuidas estas al sector privado, y basadas en la disminución de los costos para favorecer los precios de los pasajes. Con ello, se ponía en tela de juicio el rol de Aerolíneas en su papel simbólico y en ese sentido, se cuestionaba la mística del trabajo realizado por los trabajadores aeronáuticos.

---

<sup>336</sup> En 1985, frente a la necesidad de recurrir al Tesoro para solventar el déficit de Aerolíneas, Domingorena expresó: “No me asustaría se arrimara capital privado para proponer participación”, Diario Clarín (13/08/85). “Advierten una delicada situación en Aerolíneas”, p. 18.

<sup>337</sup> Diario Tiempo Argentino (06/07/86). “¿Quién es quién en la puja salarial?”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>338</sup> Diario La Nación (30/06/86). “Intimación de Aerolíneas por el paro de pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>339</sup> Diario Crónica (22/07/86). “Intransigentes: mengua la soberanía del espacio aéreo”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>340</sup> Diario La Prensa (18/07/86). “Un principio de acuerdo era considerado anoche”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio. No era la primera vez que los gremios aeronáuticos realizaban este planteo. En 1960, en un contexto que cuestionaba el monopolio de Aerolíneas Argentinas, luego de un conflicto de APA (en el que aún estaban nucleados los pilotos), se adujo que la compañía “promovía conflictos gremiales para facilitar la venta de la empresa” (Potenze, 1987: 126).

Se trata de una primera etapa de transformación en donde, según veremos en el próximo apartado, la organización sindical de pilotos procuró salvaguardar el rol de sus afiliados como representantes nacionales y la condición de línea de bandera de Aerolíneas. Para esto, procuró diferenciarse de otros trabajadores del sector público que estaban asociados a una imagen de baja capacitación e ineficiencia. Luego, observaremos cómo, hacia fines de 1987 y principios de 1988, se presentaron dos proyectos que permiten reconstruir la forma se en que estructuraron las posiciones de APLA con respecto a los cambios que se estaban iniciando y de acuerdo con las experiencias atravesadas durante los conflictos. Por un lado, se decretó la privatización de la empresa Austral, que modificaría el desenvolvimiento del mercado aéreo de cabotaje y que implicaría la cesión de rutas regionales de Aerolíneas a una compañía privada. Por otro lado, Rodolfo Terragno, recientemente nombrado ministro de Obras y Servicios Públicos, presentó un proyecto para la asociación de la línea aérea de bandera con la empresa extranjera Scandinavian Airways (SAS) mediante la venta del 40% de las acciones. Esta propuesta planteaba cambiar la estructura del directorio de Aerolíneas Argentinas cediendo parte de las decisiones a una empresa extranjera.

### *III. 4. 1 Hacia la aerolínea eficiente*

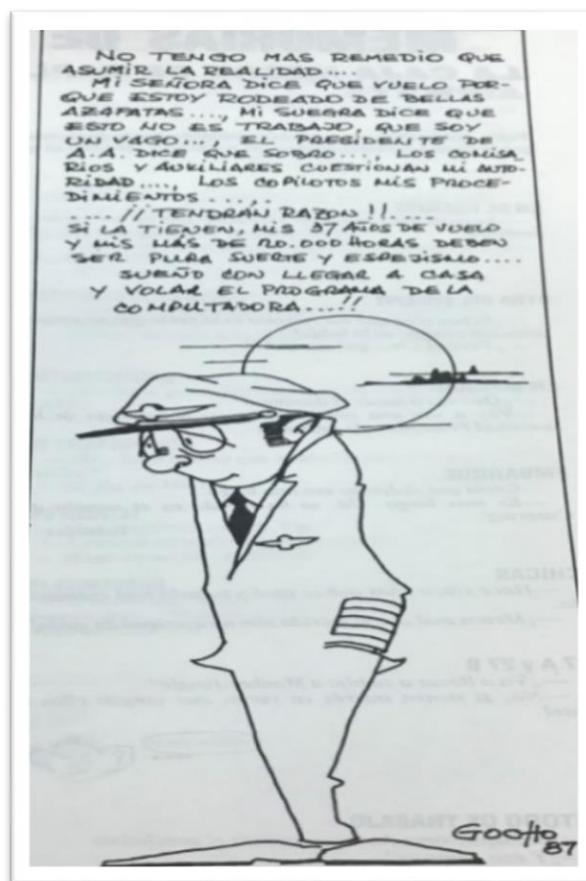
En el año 1987, la Revista del gremio, *Alas del Sur*, publicaba:

No tengo más remedio que asumir la realidad...mi señora dice que vuelo porque estoy rodeado de bellas azafatas...mi suegra dice que esto no es trabajo, que soy un vago...el presidente de A.A. dice que sobro... los comisarios y auxiliares cuestionan mi autoridad, los copilotos mis procedimientos... ¡¡tendrán razón!!...si la tienen, mis 37 años de vuelo y mis más de 20.000 horas deben ser pura suerte y espejismo...sueño con llegar a casa y volar el programa de la computadora...!!<sup>341</sup>

---

<sup>341</sup>Alas Comerciales (marzo/abril 1987) "Posta APLA, 1986-1988", p. 7.

### Ilustración 8. Humor sobre la percepción social del piloto (1987)



Fuente: Revista gremial Alas Comerciales (marzo/abril 1987) “Posta APLA, 1986-1988”, p. 7.

Tal representación del piloto desprestigiado y desanimado (Ilustración 9) puede entenderse a raíz de las condiciones que la Asociación experimentó a lo largo de la década de 1980 (crisis salarial, pluriempleo, pérdida de jerarquía y valorización de sus saberes técnicos), las cuales conformaron una percepción social negativa del trabajador aeronáutico e impactaron en su propia percepción. A dichas condiciones se sumaron las duras concepciones que se tenían sobre las empresas públicas, entre las que se encontraba Aerolíneas. Las compañías estatales eran caracterizadas por su mal estado e ineficiencia, así como por el pobre desempeño de su personal. Mientras tanto, comenzaba a discutirse si, por tal deterioro, las empresas debían mantener un carácter público o si debían ser transferidas al sector privado. Como enseguida analizaremos, esto repercutió en la consideración que de sí mismos tenían los trabajadores aeronáuticos en su rol de empleados públicos.

Durante el período bajo análisis, los conflictos laborales de mayor notoriedad fueron los del sector público (como los de CTERA y ATE), por lo que la “Gran Huelga” de APLA fue

vinculada a los problemas que acarreaba el “Estado patrón”.<sup>342</sup> De los casi 4 mil paros que se realizaron durante el gobierno radical, un 67% correspondían a dicho sector (Senén González y Bosoer, 2012: 365).<sup>343</sup> Ante esta situación, se aducía que las pujas entre gremios y empresas públicas derivaban de la falta de capacidad estatal para responder a los reclamos de los trabajadores por su escaso margen para otorgar aumentos (Rapoport, 2010).

El propio Pellegrini (ex presidente de Aerolíneas) sostenía en su libro *¿Debe privatizarse Aerolíneas Argentinas?* que era necesario liberar a la empresa de

las trabas burocráticas que su situación institucional le ocasiona, fundamentalmente en la administración de su personal (...) para poder pagarle lo que sea racional a la luz de los resultados empresarios, pero también de acuerdo a la importancia y especialización de ese personal. De esta manera estoy seguro que se evitarán los conflictos incomprensibles que han venido dañando la imagen de la empresa.<sup>344</sup>

Algo similar planteaba el propio Domingorena quien sostenía que había “que sacarle el *corset* a la empresa que impide que puedan lograrse acuerdos con el personal”:

Hoy se le aplican restricciones [a ARSE] y se limitan sus atribuciones para atender reclamos laborales que su presidente considera justos, consecuentemente estas medidas conducen indefectiblemente al cese total de su actividad de vuelo y al cierre de la Empresa. No nos parece justo que este sea el futuro, a corto plazo, de ARSE, instrumento elegido de la política aérea nacional, orgullo de los argentinos en todo el mundo.<sup>345</sup>

En ese marco, la prensa mostraba a la huelga de Aerolíneas como ejemplo de los problemas de la excesiva intervención estatal: “uno típico que demuestra que el estatismo y la falta de competencia terminan empobreciendo el país y a la gente que trabaja en el Estado”; “los pilotos se quejan porque ganan poco, cuando en realidad esto es inevitable si se trabaja en una empresa que pierde dinero”. Se decía que la empresa competía, “pero incómoda, por ser del Estado”.<sup>346</sup>

---

<sup>342</sup> Diario La Prensa (06/07/86). “Huelgas y estatismo”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>343</sup> Si bien los conflictos laborales descendieron luego de la implementación del Plan Austral, esta merma se dio principalmente en el sector privado. Palomino (2005: 395) sostiene que, para 1986, los sindicatos del sector público emprendieron una gran demanda de aumentos salariales mediante múltiples y divergentes estrategias. En dicho marco, los empleados del sector público demandaron aun cuando “carecieran de sindicatos descentralizados” e incluso a pesar de acuerdos salariales en otras ramas de actividad (Palomino, 2005: 396-397).

<sup>344</sup> Pellegrini, J. C. (1988). *¿Debe privatizarse Aerolíneas Argentinas?* Buenos Aires: s.d., pp. 65, 71-72.

<sup>345</sup> Diario La Razón (10/06/86). “*Corset*”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>346</sup> Diario La Prensa (06/07/86). “Aerolíneas cesanteó a la totalidad de sus pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio; Diario Tiempo Argentino (17/10/85) “Aerolíneas compete, pero con complejos de culpa”, recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”.

En la crítica situación que se viene describiendo, APLA también concibió al “estado patrón” como un techo invisible y un obstáculo para el crecimiento profesional del gremio. Massolo se refería así al manejo empresarial de Aerolíneas:

queremos que los funcionarios comprendan que esta es una empresa de aviación comercial y no una oficina pública, y por lo tanto se le permita a la misma tratar sus asuntos, que son muy especiales y técnicos, con la libertad que necesita una empresa de aviación comercial.<sup>347</sup>

En este sentido, meses antes de que estallara la huelga por tiempo indeterminado, consultados sobre cómo se encontraría la compañía si fuera privada, los dirigentes gremiales sostuvieron que era perjudicial vivir del paternalismo estatal y que la empresa no podía continuar como estaba. Se reclamó entonces que “por manejarse la empresa como un apéndice del Estado, se han dejado de discutir normas convencionales como la situación de trabajo, ambiental, sueldos, etc”:<sup>348</sup> "No somos estatistas ni corporativistas, sino empleados que queremos una empresa eficiente."<sup>349</sup>

Ello se vio reforzado por otra cuestión que rondó al conflicto: la limitación del derecho a huelga. La posibilidad de implementar restricciones a la realización de paros laborales fue percibida por los trabajadores de Aerolíneas como un menosprecio a sus demandas en tanto se las asociaba al resto de los reclamos del sector público.<sup>350</sup> Durante el conflicto, APLA colocó afiches en los que se pregonaba que los empleados públicos no eran “empleados de segunda”, y sus autoridades declaraban distinguirse de los “empleados administrativos” porque, si eso fueran, “Aerolíneas seguirá siendo una carga para el Estado”.<sup>351</sup> De este modo, APLA buscaba deslindarse de las demandas de aumentos salariales del resto de la administración pública por su condición de profesionales y en relación con su jerarquía. Esta concepción es graficada por Massolo en una entrevista en la que sostenía que no dependía del presidente de la Nación sino del presidente de Aerolíneas Argentinas.<sup>352</sup>

---

<sup>347</sup> Diario Clarín (20/06/86) “Logran un acuerdo en Aerolíneas”, p. 5.

<sup>348</sup> Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan?”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>349</sup> Diario La Nación (22/06/86). “Las causas del paro anunciado por los pilotos”, ?, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>350</sup> Diario La Nación (24/10/86) “Será reglamentado el derecho a huelga”, p. 1; Diario La Nación (28/10/86). “El gobierno no descarta limitar las huelgas en el sector público”, p.7; Diario Ámbito Financiero (28/02/86). “Estudian ‘acotar’ el derecho a huelga”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>351</sup> Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan?”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>352</sup> Revista Gente (06/03/86). “¿Por qué paran? ¿Por qué no vuelan?”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

La reconstrucción que hemos realizado hasta aquí, permite observar cómo se sumó la caracterización negativa de las empresas públicas y su personal a las condiciones de desprestigio que el sindicato estaba atravesando en esta etapa. La imagen que se les atribuía como trabajadores de compañías estatales, así como la percepción de que el Estado-patrón representaba un obstáculo para su desarrollo profesional y para el crecimiento empresario, fueron configurando el posicionamiento que, veremos en el próximo apartado, se tuvo en torno a las proyecciones de cambio en la empresa aerocomercial entre 1987 y 1988.

### *III. 4. 2 El proyecto Terragno y la gestación de la solución privatista nacional*

En 1987, el sindicato de pilotos se vio obligado a posicionarse frente al proyecto de venta de la empresa aérea Austral.<sup>353</sup> La articulación de su postura permite observar la actitud adoptada por el gremio frente a los cambios que se estaban generando en el escenario en que se desplegaba su actividad, que pasaba de sostenerse en la noción de “prestigio nacional” a basarse en los principios de “competencia justa” (Lawton, 1999). Esta situación reveló los elementos de la identidad puestos en cuestión durante la década de 1980 y, como respuesta y posible solución a este cuestionamiento, la conformación de cierto apoyo a la política de privatización por parte de la organización de pilotos.

Austral fue creada el año 1960 durante la etapa “de concurrencia regulada” y, en sus inicios, había sido una empresa de capital privado (Piglia, 2021a).<sup>354</sup> En 1980, en una fraudulenta maniobra,<sup>355</sup> la compañía fue incorporada al Banco Nacional de Desarrollo con el fin de evitar su quiebra. No obstante, desde los albores del gobierno democrático, se hizo manifiesta la intención gubernamental de devolver la aerolínea al sector privado, cuestión que

---

<sup>353</sup> Tanto este como el proyecto de asociación con SAS se insertan en un marco proclive a la venta de empresas públicas y la instalación de la transferencia de las líneas aéreas argentinas en la agenda gubernamental. Para los actores intervinientes, este posicionamiento estatal es capaz de movilizarlos a definirse sobre el tema (Oszlak y O'donnell, 1984). Las posturas que se estructuraron frente a los cambios proyectados, veremos, se advierten a partir de la configuración profesional que se reconstruyó en el capítulo II, la cual privilegia a la nación, incluso por sobre el Estado, y las condiciones en que se fue poniendo en cuestión la identidad aeronáutica a lo largo de la década del ochenta.

<sup>354</sup> En la etapa de concurrencia regulada, que se extendió a partir de la década de 1960, Aerolíneas era la única empresa que podía explotar los servicios internacionales mientras que, por primera vez desde su creación, operaban compañías privadas locales que podían participar en las rutas regionales y de cabotaje, sin que ello se sobrepusiera con las designadas exclusivamente la línea aérea de bandera (Piglia, 2022a).

<sup>355</sup> En septiembre de 1980, los dueños de Austral enviaron una carta al entonces ministro de economía, José Martínez de Hoz, ofreciéndole la compra al Estado de las acciones de la compañía frente a su inminente quiebra. Pocos días después, el Estado pasó de ser su principal acreedor a su deudor. El único acreedor privado era el Banco Latinoamericano de Inversión, por lo cual se debían liquidar las acciones de esa entidad para poder finalizar con la venta. Eduardo Saiegh, dueño de las acciones del banco denunció que, secuestrado y bajo tortura, fue obligado a confesar delitos económicos para la liquidación del Banco, y el directorio que integraba presionado para solicitar la autoliquidación (Saiegh, 2004).

fue concretada por medio del Decreto N°1720 en el año 1987.<sup>356</sup> Tras dos intentos desiertos de licitación, la compañía fue finalmente adjudicada a Cielos del Sur S.A.<sup>357</sup>

La privatización de Austral iluminó un debate alrededor del proyecto de política aérea nacional que pretendía el gobierno de Alfonsín más allá del programa de privatizaciones que por entonces comenzaba a idearse. Para 1987, los distintos actores que proponían la privatización de empresas cuestionaban el grado de monopolio que manejaba la línea aérea bandera, tanto en cabotaje como en el mercado internacional y postulaban la necesidad de que existiera más de una línea aérea en los cielos argentinos. En ese marco, se decretó la desregulación de los servicios públicos a partir de la libre concurrencia del sector privado en materia de producción y provisión de bienes y prestaciones de servicios.<sup>358</sup> Ello se fundamentaba en que

el mantenimiento de monopolios estatales en el área de los servicios y bienes destinados al público ha perdido todo sustento fáctico y carece por ende de razonabilidad constitucional, puesto que obra en detrimento del bienestar público y del desarrollo económico, tecnológico y social de la Nación. Que, sin perjuicio de proveer enérgicamente al ajuste operativo-financiero y a la modernización de las empresas estatales, resulta necesario y coadyuvante a ese fin introducir factores de competitividad en el sector de los servicios y producción de bienes, que permitan, a través de la diversificación de la oferta, crear condiciones de mercado que posibiliten la prestación de servicios eficientes, acordes con los nuevos requerimientos y avances tecnológicos (Decreto N°1842/87).<sup>359</sup>

Esta idea que se refiere a bienes y servicios públicos en general se traducía en el mercado aeronáutico en la concepción de que era necesario

que [la empresa] vuelva al sector de donde es originariamente y que por un manejo al que benignamente calificamos como de imprudente fue a parar al sector oficial (...) Los países modernos tienen 3, 4 y hasta 5 líneas aéreas que, incluso, vuelan al exterior.<sup>360</sup>

En este contexto, APLA pretendía que la política de privatizaciones tuviera un plan específico para el sector aéreo, producto de un “gran debate nacional”, con la participación de todos los involucrados. Se aducía que Austral formaba parte “de un entramado económico y

---

<sup>356</sup> c.f.: [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

<sup>357</sup> Diario La Nación (02/09/1987). “Adjudican Austral al grupo Pescarmona”, p. 1.

<sup>358</sup> El Decreto N°1842/87, establecía la desmonopolización de los servicios prestados por las empresas estatales para incentivar la participación de inversiones privadas en las distintas áreas de actividad. Se fundamentaba en el deterioro sufrido por las condiciones económicas de las empresas estatales y el costo de oportunidad que implicaba la cesión de recursos del Tesoro a solventar los costos operativos de dichas compañías, c.f.: [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

<sup>359</sup> c.f.: [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

<sup>360</sup> Diario Popular (15/09/86). “Austral”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

operativo que responde a lo que en definitiva se llama política aérea nacional”.<sup>361</sup> Esto también era apoyado por el gremio de auxiliares de vuelo, que planteaba no estar ni a favor ni en contra de la privatización, sino del lado de la eficiencia tanto privada como estatal.<sup>362</sup>

Puntualmente, el proyecto de privatización de Austral era visto como una forma encubierta de disminuir la injerencia de la compañía en las rutas nacionales. En la revista *Alas Comerciales*, los pilotos de Aerolíneas entendían que la privatización de Austral cercenaría el buen desempeño comercial de la línea de bandera, en tanto el decreto que disponía su venta, postulaba la cesión de nuevas rutas, e incluso había un acuerdo (luego denunciado por incumplimiento)<sup>363</sup> que comprometía la cesión de nuevas rutas.<sup>364</sup> A su vez, se condonaron deudas al estado, se absorbieron pasivos del traspaso del año 1980 y se otorgaron subsidios a Austral que representaban un trato discriminatorio para Aerolíneas “que no recibía asistencia financiera alguna”.<sup>365</sup> Esto lo expresaba APLA en una solicitada publicada en el diario *La Nación*:

Al mismo tiempo que se limita la autonomía de nuestra Empresa [Aerolíneas] en el plano laboral, también se lo hace en el plano empresario, pues se le aplican limitaciones al uso intensivo de sus aeronaves en cabotaje, mientras se favorece el llenado de las de otra empresa estatal, produciendo artificialmente un mejoramiento financiero tan absurdo como lo fue durante muchos años la competencia regulada, que se transformó en “subsidiada” y otras argucias que usaron desleales funcionarios y que terminaron en la estatización del negociado, para evitar la quiebra fraudulenta de sus explotadores.<sup>366</sup>

Se entendía que se desprestigiaba “a la empresa aérea nacional, la que debe competir fronteras afuera con las más importantes empresas del mundo, creando la imagen de empresa burocrática, sobredimensionada e ineficiente cuando en realidad lo que faltan son políticas adecuadas que permitan desarrollar el máximo potencial de esta”.<sup>367</sup> El propio Domingorena acordaba con el gremio en la idea de que se estaba buscando deteriorar la imagen de la línea

---

<sup>361</sup> Revista *Alas Comerciales* (noviembre – diciembre 1985). “La política aérea nacional y la situación de las empresas”, p. 20.

<sup>362</sup> Diario *Clarín* (09/02/88). “Aerolíneas: habrá vuelos hoy y mañana”, p. 5.

<sup>363</sup> Diario *Ámbito Financiero* (23/10/86). “Aerolíneas no se opone a las rutas de Austral”, p. 8.

<sup>364</sup> Enrique Menotti Pescarmona, dueño de Cielos del Sur S.A. intentó a lo largo del período la apertura de la empresa de cabotaje al mercado internacional. Diario *Página 12* (03/09/87). “Pescarmona vuela por su cuenta”, p. 8. Luego logró ingresar al mercado internacional con la privatización de Aerolíneas y la virtual absorción de Austral, aunque brevemente porque luego se retiró del acuerdo (Thwaites Rey, 2001).

<sup>365</sup> Diario *Clarín* (19/03/88) “Pilotos reclaman por un 50% de aumento”, p. 5.

<sup>366</sup> Diario *La Nación* (15/06/86). “Los pilotos de Aerolíneas Argentinas denunciarnos a la opinión pública”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

<sup>367</sup> Diario *La Nación* (22/06/86). “Las causas del paro anunciado por los pilotos”, recorte, *Fondo Aerolíneas Argentinas*, Prensa y Difusión, caja 118, Archivo Intermedio.

aérea de bandera: "Hay una campaña sistemática contra Aerolíneas Argentinas".<sup>368</sup> Coincidentemente, APLA y Domingorena apoyaban otro proyecto para Austral. Ambas partes consideraban pertinente su fusión con Aerolíneas. En abril de 1985, Domingorena había sugerido la posibilidad de que Austral fuera subsidiaria de ARSE. El presidente planteaba que era el único camino posible para afrontar las cambiantes exigencias de aeronavegación internacional.<sup>369</sup>

Por último, cabe mencionar que esta privatización se constituyó en un hito para el sindicalismo aeronáutico ya que generó una escisión en la organización gremial: por un lado, los comandantes y copilotos de Aerolíneas quedarían agremiados en APLA y, por otro lado, los pilotos de Austral se nuclearían en la Unión de Aviadores de Líneas Aéreas (UALA). Las diferencias que dieron origen a la escisión surgieron con la apertura de la licitación de la empresa Austral en 1987. Mientras que los pilotos de Aerolíneas se opusieron a la privatización, los comandantes de Austral acompañaron la venta de la empresa pública y la vuelta al sector privado.

La privatización de Austral expuso dos elementos asociados a la identidad APLA. Por un lado, la voluntad de los pilotos de subordinar toda estrategia empresarial a un plan nacional de política aérea que mantuviera a Aerolíneas como línea de bandera y representante internacional del país. Por otro lado, la posición frente al manejo privado de las empresas aerocomerciales. Detrás del desprestigio que se había gestado en la percepción atribuida a los trabajadores como empleados estatales, el manejo privado aparecía como la posibilidad de superar dicha vapuleada imagen. La premisa, en este sentido, era que lo nacional siguiera siendo el eje principal sobre el que se estructurara la política aérea, con la participación del sector laboral en las decisiones.

El segundo posicionamiento sindical en relación con la privatización aerocomercial se produjo en 1988. En este caso, fue Aerolíneas Argentinas la empresa que se encontró bajo la lupa como compañía estrictamente estatal. En el mes de abril, el entonces ministro de Obras y Servicios Públicos, Rodolfo Terragno, propuso la asociación de la aerolínea de bandera con SAS, por medio de la venta de una parte minoritaria de sus acciones.<sup>370</sup> Dicha propuesta representaba un cambio con respecto a los primeros proyectos de reforma de empresas estatales

---

<sup>368</sup> Diario Clarín (20/11/86). "Aerolíneas respalda la venta de Austral", p. 25.

<sup>369</sup> Diario Clarín (07/04/85). "Austral: entre la fusión y la privatización", p. 19.

<sup>370</sup> Ello se insertaba en la alineación del gobierno radical con los postulados de los organismos internacionales de crédito.

que habían sido presentados durante el gobierno de Alfonsín. La bancada radical (1985)<sup>371</sup> y el PJ renovador (1985)<sup>372</sup> presentaron sendas iniciativas de ley para la privatización en las que Aerolíneas no aparecía como compañía a ser traspasada al sector privado por figurar entre aquellas exceptuadas para su venta por su importancia para el “sentir nacional”.<sup>373</sup> La iniciativa de Terragno fue la primera que, desde el Ejecutivo, se posicionó expresamente a favor del ingreso de capitales privados en Aerolíneas Argentinas.<sup>374</sup>

Scandinavian Airways era una empresa aeronáutica estatal perteneciente Dinamarca, Suecia y Noruega. La selección de ese socio tenía que ver con el progreso que había tenido la aerolínea en el pasaje hacia una compañía con orientación comercial. Su presidente, Jan Carlzon, había logrado transformarla en una línea aérea rentable y moderna.<sup>375</sup> Además, pesaba en la consideración de este socio la complementariedad de sus rutas con las de Aerolíneas Argentina: esta última podía encargarse de explotar el hemisferio Sur y SAS las rutas del Norte. Asimismo, tal como se manifestó en el Congreso, esto se inscribía en el nuevo rol que se pretendía para la Argentina en cuanto a su inserción en la economía mundial, al enfrentar el proceso europeo de desregulación del mercado aerocomercial (que se proyectaba en el año 1992) “en condiciones aceptables de competitividad”.<sup>376</sup>

El proyecto suponía que Aerolíneas pasara a ser manejada por doce directores, cuatro propuestos por SAS y ocho por ARSE. Dado que se requería un 80% de los votos del directorio para la aprobación de las decisiones, “el manejo de la política nacional en materia de transporte aéreo quedaría, al menos, compartido con SAS”.<sup>377</sup> También se incluiría un Programa de Propiedad Participada en el que el 9% de las acciones sería transferido a los trabajadores de la empresa.

El ministro Terragno aducía que la privatización tendría un carácter pragmático, que traería la posibilidad de adaptar la empresa a la modernidad y de ingresarla a las nuevas condiciones del mercado y la competencia. La privatización sería una “solución para la

---

<sup>371</sup> Cámara de Diputados de la Nación (23/07/85), Trámite Parlamentario N°54, p. 1336.

<sup>372</sup> Cámara de Diputados de la Nación (17/09/85), Trámite Parlamentario N°91, p. 2193.

<sup>373</sup> Diario Clarín (19/10/86). “¿Qué será privatizable?”, p. 24.

<sup>374</sup> El clima global forma parte de estas propuestas. En 1988 se privatizó la primera aerolínea latinoamericana, Aeroméxico. En países europeos, el traspaso al sector privado de las líneas aéreas ya había comenzado con la flexibilización que se estaba implementando desde 1986 en el mercado aeronáutico. Esto se sumaba a las recomendaciones de los organismos internacionales de crédito, que empezaban a pedir mayor disciplina fiscal (FMI) y la privatización de empresas públicas (Banco Mundial) (Brenta, 2008; Lawton, 1999).

<sup>375</sup> En 1984, SAS había sido declarada Compañía Aérea del año por la revista *Air Transport World*.

<sup>376</sup> Alas del Sur (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, pp. 8-11.

<sup>377</sup> Centro de Información Técnica del Transporte: Comentarios al Proyecto de Convenio ESTADO - SAS (12/07/88), Biblioteca del Ministerio de Economía.

empresa” siempre que se entendiera su imprescindibilidad para el país y que no era un bien económico más.<sup>378</sup> “No es ideológico. Es una cuestión de la viabilidad de la empresa. El mayor problema que aqueja a Aerolíneas es la falta de capitales para afrontar programas de expansión”.<sup>379</sup>

Desde el ámbito político, se cuestionaba que el proyecto no incluyera la participación del Congreso en los lineamientos para establecer la forma en que se llevaría adelante la privatización, cuestión que venía siendo debatida desde el inicio de la década (Luna, 2022). Si bien los legisladores de la oposición no rechazaban del todo la política de privatización,<sup>380</sup> la extranjerización fue uno de los principales cuestionamientos realizados por la dirigencia política. Lo que estaba en juego en este caso, sobre lo que aún no había consenso, eran los intereses comerciales y políticos del país en el orden internacional que la empresa aerocomercial tenía por orden desarrollar en conjunto (Míguez, 2013). Así, E. Menem expresaba, “aquí tiene que quedar en manos nacionales el poder real y efectivo de decisión. ¿Por qué no se han intentado captar previamente capitales argentinos en vez de recurrir al extranjero?”<sup>381</sup>

En esta línea, la postura del ex presidente de Aerolíneas, J. C. Pellegrini, era ilustrativa de los posicionamientos que fueron esbozando los trabajadores de la empresa con respecto a este proyecto. En sus palabras, se debía ensayar “una posición privatista nacional en contra de la solución estatista extranjerizante”.<sup>382</sup> La idea de que el poder de decisión fuera entregado a

---

<sup>378</sup> Alas del Sur (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, pp. 8-11.

<sup>379</sup> Alas del Sur (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, pp. 8-11.

<sup>380</sup> A pesar de la reacción frente al posicionamiento del gobierno sobre la privatización de Aerolíneas Argentinas y ENTel, se observa que algunos Senadores y Diputados de los bloques mayoritarios (UCR, PJ, FR y UCEDÉ) mostraron cierto acuerdo con la idea general de las transferencias. La senadora del peronismo renovador Liliana Gurdulich de Correa sostuvo que las privatizaciones no representaban un problema ideológico para el peronismo. El senador Carlos Tenev (PJ) expresó en el recinto: “Si esto es claro y cristalino y ofrece la posibilidad de un beneficio para el país y para el pueblo de la República, tenga la absoluta seguridad de que lo estaremos avalando”. El propio Eduardo Menem, cuyo discurso es recordado como el de más férrea oposición, pidió rever las cartas de intención e incluir la participación popular en la decisión a través de sus representantes parlamentarios. A su vez, sostuvo que Terragno era “un mentiroso cuando dice que el justicialismo está contra las privatizaciones”. Mientras tanto, en la prensa, referentes políticos peronistas como Ítalo Luder mantenían posturas de no rechazo a la venta de empresas públicas: “Lo que quiero aclarar en primer término es que el peronismo no se opone a las privatizaciones. Pero hay que analizar cada caso concreto” (Luna, 2022: 163-164).

<sup>381</sup> Diario de Sesiones 35ª Reunión, 12ª sesión Extraordinaria -Especial- (27 y 28/04/1988). Cámara de Senadores de la Nación, p. 3222. El Senador dio uno de los discursos más recordados: “de lo que pueden estar seguros es de que el justicialismo no les ha puesto ni les pondrá jamás la bandera de remate, porque está en juego la soberanía del Estado”, Diario de Sesiones 35ª Reunión, 12ª sesión Extraordinaria -Especial- (27 y 28/04/1988). Cámara de Senadores de la Nación, p. 3271.

<sup>382</sup> Pellegrini, J. C. (1988). ¿Debe privatizarse Aerolíneas Argentinas? Buenos Aires: s.d., p. 9.

inversores o estados extranjeros era la principal fuente de oposición por parte de los gremios, y representaba “un arbitrio para oponerse a las privatizaciones”.<sup>383</sup>

Debe evitarse que la participación extranjera signifique la pérdida de control de empresas cuya actividad esté ligada a objetivos de particular trascendencia para el país como la integración territorial, la vinculación de su comercio internacional y eventualmente su defensa.<sup>384</sup>

Siguiendo esta idea de Pellegrini los pilotos exigían que, para evaluar a los posibles oferentes, se les demandara tener en cuenta los intereses geopolíticos que le permitieran a la empresa generar economías de escala. Además, la asociación con SAS rompería con la política que se venía gestando en materia de unidad latinoamericana y que los pilotos reivindicaron sucesivas veces a lo largo de la década.<sup>385</sup> Los proyectos de integración entre aerolíneas latinoamericanas databan de décadas atrás, y refieren a los acuerdos realizados por la integración con Brasil y a las medidas tomadas por anteriores presidentes de la compañía (Güiraldes y Pellegrini), que pretendían que la empresa explotara y aprovechara las rutas latinoamericanas a Europa. Para ello se habían firmado algunos acuerdos entre 1964 y 1983, con Uruguay (Pluna),<sup>386</sup> Brasil (Varig)<sup>387</sup> y Paraguay (LAP),<sup>388</sup> que tendían a la cesión de mayores derechos para la distribución latinoamericana de esos tráficos.

Considerando estos acuerdos, APLA sostenía la voluntad de mantener a la empresa aerocomercial en manos nacionales y defender la soberanía sobre los cielos. La adscripción a la “solución privatista nacional” ponderaba las metas “que la nación sustente y no el Estado.”<sup>389</sup> El propósito de frenar la injerencia de empresas extranjeras en la región ya venía siendo fomentado por la asociación gremial desde mediados de la década, incluso en alianza con otros sindicatos Iberoamericanos. En 1985 APLA publicó en su revista un comunicado de la OIP en el que se exhortaba a los gobiernos y empresas áreas de la región a aunar esfuerzos con representantes del sector laboral de la industria “para elaborar planes que tiendan a impedir el avance de ambiciones extrañas a Iberoamérica sobre sus mercados”<sup>390</sup>, en razón de las

---

<sup>383</sup> Pellegrini, J. C. (1988). *¿Debe privatizarse Aerolíneas Argentinas?* Buenos Aires: s.d., p. 68.

<sup>384</sup> Pellegrini, J. C. (1988). *¿Debe privatizarse Aerolíneas Argentinas?* Buenos Aires: s.d., p. 9.

<sup>385</sup> Alas Comerciales (noviembre – diciembre 1985). “*Editorial*”, p. 4.

<sup>386</sup> Puente aéreo entre Pluna y Aerolíneas Argentinas, Montevideo (27/09/79), disponible en: <http://tratados.mrecic.gov.ar/> (Recuperado el 12/10/2018).

<sup>387</sup> Acta Final. Reunión de consulta sobre transporte aéreo entre Brasil y Argentina, Río de Janeiro, (29/03/77), disponible en: <http://tratados.mrecic.gov.ar/> (Recuperado el 12/10/2018).

<sup>388</sup> Acta - Acuerdo sobre transporte aéreo regular entre los gobiernos de la República Argentina y la República del Paraguay (07/02/64), Paraguay, disponible en: <http://tratados.mrecic.gov.ar/> (Recuperado el 12/10/2018).

<sup>389</sup> Alas Comerciales (Noviembre/Diciembre, 1985). “La política aérea nacional y la situación de las empresas”, p. 20.

<sup>390</sup> Alas Comerciales (agosto 1985). “OIP. Declaración de la ciudad de San Salvador” p. 7.

crecientes “amenazas a los mercados aéreos comerciales iberoamericanos, genuino patrimonio de las naciones, a través de intentos de imponer acuerdos o convenios bilaterales perjudiciales a sus legítimos intereses, así como políticas de cielos abiertos”.<sup>391</sup>

Si los funcionarios, directivos y políticos, no toman conciencia de la necesidad de defender nuestro mercado de pasajeros y carga, podemos llegar a ver el desmantelamiento de Aerolíneas Argentinas y la penetración de las grandes empresas extranjeras en su reemplazo, con una triste y minúscula participación de una pseudo empresa privada, elegida en definitiva como medio de penetración y de destrucción del sistema de transporte.<sup>392</sup>

A los ojos de los pilotos el problema no era con la privatización en sí misma sino con el riesgo que esta representaba, según ellos, para la competitividad de la aerolínea de bandera. De hecho, APLA planteaba aceptable el ingreso de capitales privados en la compañía “para mejorarla en sus inversiones”.<sup>393</sup> A su vez, el proyecto cumplía una de las reivindicaciones gremiales que fue eje de los conflictos a lo largo de la década sobre el manejo político de la compañía aerocomercial: “[recibir] una noticia de que pueden venir ejecutivos de carrera en aeronáutica para dirigir ARSE no nos disgusta, al contrario, lo disfrutamos”.<sup>394</sup> En la construcción de la memoria de los pilotos entrevistados, puede observarse que el proyecto de Terragno es visto como una alternativa que, de manera contra-fáctica, podría haber sido superador al que vino después: “hoy te diría que hubiera sido mejor, pero en el mundo aeronáutico no se puede saber”.<sup>395</sup>

A pesar de que un sector de APLA se encolumnó detrás de otros gremios de empresas públicas contra los proyectos de privatización en esta etapa, el sindicato, junto con AAA, aceptó las negociaciones encaradas con SAS.<sup>396</sup> Al tener miembros en la Gerencia de Operaciones (según hemos mencionado anteriormente, garantizado por el CCT), APLA formaba parte del análisis de factibilidad que se realizó con empleados de ambas compañías. Esta participación era importante para el gremio, ya que los pilotos aspiraban a ser convocados a aportar su visión sobre la política aérea.<sup>397</sup>

---

<sup>391</sup> Alas Comerciales (agosto 1985). “OIP. Declaración de la ciudad de San Salvador” p. 7.

<sup>392</sup> Alas Comerciales (Noviembre/Diciembre, 1985). “La política aérea nacional y la situación de las empresas”, p. 21.

<sup>393</sup> Alas Comerciales (noviembre – diciembre 1985). “La política aérea nacional y la situación de las empresas”, p. 20.

<sup>394</sup> Diario Clarín (10/02/88). “Pilotos, a favor”, p. 18.

<sup>395</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

<sup>396</sup> Diario Gremial. (26/8/88). “Aerolíneas-SAS: literal portazo de cuatro gremios aeronáuticos”, p. 2.

<sup>397</sup> Alas del Sur (Marzo/Abril. 1987). “El achicamiento de Aerolíneas Argentinas”, p. 17.

Si bien el proyecto de Terragno fue desestimado por el Congreso y no se llevó a cabo,<sup>398</sup> este reveló el cuestionamiento a otro de los elementos identitarios que consolidan la dimensión simbólica atribuida e internalizada por APLA: la noción de ser misioneros representantes de la empresa aérea de bandera. La “solución privatista nacional” resultó una alternativa posible luego del derrotero atravesado por el gremio a lo largo de la década, en tanto condensaba su preferencia de mantener ese papel. La privatización se veía como la posibilidad de resolver la imagen devaluada que traía aparejado el alicaído nivel salarial, la desvalorización de la jerarquía profesional y el desprestigio de la empresa estatal. Mientras tanto, la permanencia de la aerolínea en manos nacionales salvaguardaba el rol de *misión* y representación pretendido por los pilotos.

En junio de 1989, una vez electo Carlos Menem como sucesor de Alfonsín, se presentó un nuevo esquema estratégico para Aerolíneas Argentinas. Este proyecto, elaborado por la Gerencia de Planeamiento, incorporaba algunas de las bases del nuevo perfil que se intentaría otorgar a la línea aérea. El plan procuraba dar a la empresa una orientación comercial, aun manteniendo su condición de aerolínea de bandera. En primer lugar, el objetivo era transformar “cada una de sus prestaciones en una actividad económicamente rentable”.<sup>399</sup> A la vez, se proponía “la autonomía en la gestión empresarial respecto de las reglamentaciones restrictivas dictadas por el Estado que limitan su accionar y manejo empresario”.<sup>400</sup> Como veremos en el capítulo siguiente, se preveían fuertes transformaciones a nivel global que se hacían explícitas en el cambio que advertimos en esta etapa.

### III. 5 Reflexiones Finales

El advenimiento democrático en la década de 1980 dio inicio a una nueva etapa para los pilotos nucleados en APLA. En un contexto signado por la incertidumbre ante la reducción del mercado aerocomercial internacional, la crisis financiera de Aerolíneas y la merma salarial de los pilotos de vuelo a nivel global. El escenario en que se había gestado la empresa aerocomercial comenzaba a desintegrarse. Con ello, también se vio desafiada la identidad para sí del gremio

---

<sup>398</sup> Sobre el poder legislativo y los proyectos de privatización presentados durante el gobierno de Alfonsín véase Luna (2022).

<sup>399</sup> Esquema estratégico de Aerolíneas Argentinas (junio 1989). Biblioteca Ministerio de Economía, p. 12.

<sup>400</sup> Esquema estratégico de Aerolíneas Argentinas (junio 1989). Biblioteca Ministerio de Economía, p. 17. Este discurso retomaba las concepciones sobre la modalidad en que debía operar el mercado aéreo durante el *onganiato*, primera etapa en que comenzó a discutirse la naturaleza de la propiedad de Aerolíneas Argentinas. Sobre estas consideraciones véase Piglia (2020).

aeronáutico por parte de una identidad atribuida que distaba de aquella que había primado en sus orígenes.

La incorporación de funcionarios políticos a la dirección de la línea aérea de bandera inició un proceso de reacomodamiento de las relaciones laborales en Aerolíneas Argentinas. A partir de allí, se tensó el desarrollo habitual de la cultura laboral de la empresa. Por un lado, los nuevos dirigentes descalificaban la jerarquía del saber de los pilotos y pretendían manejar de forma autónoma los proyectos empresariales. Por otro lado, la crisis salarial local, producida por una creciente pérdida del poder adquisitivo a manos del crecimiento inflacionario, deterioraba la ubicuidad pretendida por el sindicato, tanto desde el punto de vista social como en materia laboral. Las condiciones laborales se tornaron estresantes mientras que comenzaba a perderse la dedicación exclusiva a la profesión por la necesidad de tomar otros empleos para solventar los gastos personales. Todo ello fue cristalizando un clima que modificaba la modalidad de participación de la Asociación en el espacio público: incipientemente, los pilotos sindicalizados empezaron a defender su rol como profesionales con una mayor militancia. La Gran Huelga expone claramente las condiciones de desprestigio y desvalorización percibidas, así como el carácter estructural de las transformaciones que se estaban gestando. Esta medida de fuerza implicó la afirmación de los aspectos comunitarios de la identidad durante la lucha activa, en oposición a la indignidad que impusieron las condiciones estructurales y coyunturales.

En este sentido, la medida de fuerza funcionó como catalizadora de las solidaridades y recursos de los pilotos organizados que permitieron (y permitirán a lo largo de la etapa que va hasta el año 2008) poner un límite al avance sobre la dimensión comunitaria de la identidad sindical. La solidaridad dio lugar a la acentuación de la defensa del patrimonio nacional. Así como ciertos aspectos identitarios, simbólicos, parecían entrar en una etapa de inestabilidad, los marcos expresados en la acción colectiva de julio de 1986 reafirmaron elementos del núcleo duro de esa identidad. Para empezar, la seguridad como valor y como producto de la aerolínea fue siempre un obstáculo para el accionar de la dirigencia sobre los trabajadores, a la vez que se constituyó en objeto de la solidaridad internacional para ejercer presión a la hora de resolver el conflicto (Cufre, 2017). Por otra parte, el vínculo filial con la compañía de acuerdo a su representación de la nación, fue un elemento que supo aglutinar a otros actores civiles y políticos que se sentían interpelados por la nacionalidad compartida. La idea de Aerolíneas como *orgullo* de los argentinos, fue vislumbrada y utilizada como recurso a la hora de convencer a la opinión pública de la legitimidad de los reclamos del gremio.

Hacia finales de la década, la Asociación de pilotos dio cuenta de otro elemento que incidía en su alicaída imagen: su desprestigio por ser trabajadores estatales. La negativa mirada sobre este sector en el clima de opinión, en un contexto de gran conflictividad laboral, contribuía a una sensación de desvalorización en los pilotos. Ello los llevó a buscar diferenciarse de la ineficiencia e ineficacia que se atribuían a otros empleados de la administración pública. La venta de la empresa Austral en 1987 y el proyecto de privatización de Aerolíneas en 1988, conforman dos momentos en los que se observa cómo se expresó en los posicionamientos del gremio, la solución a la imagen percibida (identidad atribuida) que se fue construyendo a lo largo de la década. En el primero de ellos, se denota la voluntad de participar en las decisiones sobre política aérea nacional, procurando que Aerolíneas no perdiera su condición de línea aérea de bandera con representación internacional, carácter que otorga al gremio su *misión* y su *status*. En el segundo proyecto, se observa el apoyo a un posible ingreso de capitales privados que permitiera revertir un proceso de pérdida de jerarquía profesional, de baja remuneración y de asociación con la desprestigiada estatalidad. Por esto último, la aerolínea debía pasar al sector privado pero garantizar la mayoría de capitales locales para que fuera la nación, y no el Estado, quien planteara los lineamientos de la política aérea.

En el próximo capítulo se verá cómo este posicionamiento se fue estructurando en una agenda sindical que coincidía con la voluntad gubernamental de transferir Aerolíneas y que se tradujo en una *aceptación* del profundo proceso de privatización que se inició en los noventa. Veremos también cómo tal postura comenzó a quebrarse toda vez que “la solución privatista nacional” se fue desarmando ante la adjudicación de la empresa a una compañía estatal extranjera. Así, veremos de qué forma estas transformaciones fueron repercutiendo en las dimensiones identitarias del gremio argentino de pilotos.

# Capítulo IV. Identidad en jaque. La etapa privada de Aerolíneas Argentinas: de la aceptación al “*vaciamiento*” (1989-1999)

*“El director general de la Lufthansa, Heinz Ruhnau (ex secretario de Estado para el transporte), daba la bienvenida a los invitados frente a una compañía de chefs y azafatas de la compañía, inmaculadamente uniformados. ‘Con razón son tan caras las tarifas’, murmuró un desagradecido invitado norteamericano al contemplar los esplendores de la Lufthansa que le rodeaban”.*<sup>401</sup>

## IV. 1 Introducción

En julio de 1989 se produjo el traspaso adelantado de gobierno al candidato electo Carlos Menem, en el marco de una crisis económica producida por una hiperinflación sin precedentes. Dicho contexto constituyó la base para un consenso social y político sobre la necesidad de implementar medidas de carácter estructural como resolución a la crisis. Un mes más tarde, en agosto de 1989, se sancionó la ley de Reforma del Estado (N°23.696) que estipulaba el traspaso al sector privado de las compañías estatales de mayor envergadura, como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel), Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA) y Aerolíneas Argentinas (Abeles, 1999; Azpiazu y Schorr, 2004; Thwaites Rey, 2001). En ese proceso de gran celeridad y alcance, acompañado por la continuidad de las transformaciones económicas que habían comenzado desde mediados de la década de 1970, el sindicalismo argentino se vio impactado en términos políticos, económicos y estructurales.<sup>402</sup>

En materia política, la asunción de un nuevo gobierno justicialista redundó en una disputa por el liderazgo y por el papel que adoptaría la Confederación General del Trabajo (CGT) en el proceso de reformas. El 12 de octubre de 1989, la Central obrera se escindió en dos agrupaciones: mientras que una de ellas, dirigida por el sindicalista de comercio Güerino

---

<sup>401</sup> Sampson, E. (1984) “Imperios del cielo. La política, los grupos y las rivalidades de las grandes líneas aéreas”, Londres: Hodder and Stoughton, p. 254.

<sup>402</sup> En muchas de estas empresas, como Entel e YPF, la privatización afectó al núcleo central de la identidad laboral cuyo origen, como organizaciones de trabajadores de empresas estatales, partía de una producción de sentido público asemejable a la que hemos reconstruido para Aerolíneas (Palomino, 2000; Palermo, 2010; Wolanski, 2015).

Andreoni<sup>403</sup> mantuvo un posicionamiento de apoyo al gobierno y sus medidas, la otra, liderada por el cervecero Saúl Ubaldini,<sup>404</sup> fue adoptando una postura más crítica de la política económica. A pesar de estas diferencias iniciales, las Centrales cerraron filas para evitar dos transformaciones que, durante la primera mitad de la década, se intentó implementar en los pilares basales del modelo sindical argentino: el monopolio de la representación, puesto en cuestión por el proyecto de Ley de Empleo en 1991, y el manejo de los recursos de las obras sociales, con un proyecto de desregulación del año 1995 (Etchemendy y Palermo, 2008). Durante ese período, en el año 1992, parte de los sindicatos opositores al menemismo formaron el Congreso de Trabajadores Argentinos (CTA) que aglutinaba a grupos sociales desplazados del mercado de trabajo formal y más tarde, en 1994, se creó el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA) (Palomino, 2005).

Desde lo estructural, las privatizaciones del nuevo gobierno aceleraron las transformaciones en el modelo sindical que había imperado desde mediados del siglo XX, basado en una orientación estatal de las actividades económicas y vinculado, sobre todo, al trabajo asalariado estable y protegido (Novick, 2001; Palomino, 2003). Hacia mediados de la década, los resultados de la venta de empresas estatales se habían convertido en “epicentro” y “motor de la desocupación” en tanto los despidos en las empresas privatizadas representaban por entonces dos puntos porcentuales del total de la tasa de desempleo a nivel nacional (Duarte, 2001; Suriano, 2005: 28).

En este sentido, las reformas resultaron en el incremento de un ejército de reserva e impactaron en la tendencia salarial a la baja derivada del desempleo creciente y del deterioro de las condiciones laborales que se había iniciado en 1976. La reducción del empleo formal generó pérdida de afiliados y, por lo tanto, de recursos económicos, así como la dificultad de las entidades sindicales para preservar la lealtad de los trabajadores a la organización. A su vez, las negociaciones por aumentos salariales se dieron en un nuevo contexto de quiebras y pérdidas de puestos laborales, profundizado por el paso hacia la apertura comercial exterior que, a partir de 1990, incrementó la competencia de los productos y servicios locales con los importados.<sup>405</sup>

---

<sup>403</sup> La denominada CGT San Martín nucleaba, entre otros, a los sindicatos gastronómicos (UTHGRA), la Unión Tranviarios Automotor (UTA), el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN), entre otros.

<sup>404</sup> La CGT Azopardo que se encolumnó detrás del líder cervecero incluía a la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA), entre otras. El acompañamiento de mayor importancia era Lorenzo Miguel de la Unión Obrera Metalúrgica (con sus 62 organizaciones) (UOM). Luz y Fuerza y la Asociación Bancaria se mantuvieron como independientes a ambas centrales.

<sup>405</sup> Según Torre (1999), hasta entonces, en una economía semi-cerrada, el sindicalismo había negociado aumentos salariales que se trasladaban directamente a precios. Luego de la apertura, la mayor preocupación por la competitividad llevó a que los pedidos de aumento salarial, acordes a la inflación, pudieran resultar en quiebras y

También se aplicaron medidas que cercenaron la posibilidad de protesta, como la ilegalización de las huelgas de empleados estatales y se sancionaron leyes de flexibilización laboral.<sup>406</sup>

La literatura especializada coincide en que, durante el período en consideración, se fue haciendo evidente la pérdida del lugar que los sindicatos habían tenido en la mesa de decisiones. Ello finalmente redundó en una caída de su influencia como actor social protagonista de la escena pública (Etchemendy, 2004; Fernández, 1995; Murillo, 1997; Natalucci, 2013). El sindicalismo se vio ante la necesidad de aplicar una “nueva lógica de acción” que le permitiera afrontar las consecuencias de la reforma estatal (Novick, 2001). Hacia mediados de 1990, ello implicó una diversificación de los repertorios de acción y del modo en que los recursos en declive fueron movilizados, entre los que la huelga no necesariamente fue la principal medida utilizada para el planteo de demandas (Armellino, 2017).

Cada sindicato se vio interpelado de diferente manera de acuerdo con su “historia previa, su sendero evolutivo y el tipo de arreglo institucional dominante”, lo cual resultó en las distintas reacciones y estrategias tomadas por cada uno de ellos (Fernández, 1995; Novick, 2001: 25). Murillo (1997) ha dividido estas estrategias entre resistencia, subordinación y supervivencia organizativa. Este último concepto se refiere a cómo ciertos sindicatos se abocaron a generar recursos que les permitieran mantener sus instituciones, como la participación accionaria en las empresas privatizadas (Etchemendy, 2004; Murillo, 1997). A grandes rasgos, se observan diferencias entre los distintos sectores de la actividad económica: aquellos que crecieron durante la implementación de políticas de reforma, como los del transporte y los de la administración pública, hacia mediados del período adoptaron una actitud de mayor combatividad; mientras tanto, el sector industrial se vio más afectado por dicho proceso en su capacidad de movilización (Armellino, 2004; Svampa, 2009).

En este panorama sindical nacional, la situación de APLA durante la privatización de Aerolíneas Argentinas en el año 1990 presenta un caso peculiar. Sindicato profesional del sector transporte, su servicio provisto tenía un nivel de exposición a las reformas de mercado distinto al que impactó en el sector industrial. Su proceso de transformación se había iniciado con las tendencias a la desregulación que comenzó en Estados Unidos en 1978 y con la crisis del

---

despidos. Allí yace uno de los cambios más grandes de impacto en el poder sindical, que remite al disciplinamiento que produjo el ingreso de mayores productos importados, a partir del cual la presión de las organizaciones de trabajadores se convertía en riesgo de quiebra empresarial.

<sup>406</sup> Las políticas de flexibilización implementadas fueron aceptadas por la CGT como concesiones al gobierno para evitar el avance sobre otros derechos laborales de gran importancia para los recursos sindicales, como el control de las obras sociales, el monopolio de representación por rama y la participación en las privatizaciones (Murillo, 2013).

mercado aéreo a principios de los ochenta. El consecuente el aumento de la competencia internacional, si bien fue mayor que en la etapa previa, ya formaba parte de su actividad desde los comienzos de la prestación del servicio. A su vez, hasta bien entrada la década de 1990, no había competencia en los precios de los pasajes porque estaban determinados a través de la *International Airline Transport Association* (IATA). Por ese motivo, los aumentos salariales no podían ser trasladados a precios automáticamente. Por último, el poder de fuego de estas organizaciones relativamente pequeñas, que no sufrió una pérdida significativa de afiliados, continuó atado a su capacidad de evitar la salida de los vuelos de la compañía e interrumpir por completo sus actividades.

El presente capítulo tiene por objetivo describir y analizar el derrotero atravesado por APLA durante la primera etapa de Aerolíneas Argentinas como empresa privada (década de 1990). Haciendo foco en las particularidades de esta organización gremial, este cubre un período que va desde el anuncio de la privatización de la línea aérea de bandera en 1989 hasta el inicio de la conflictividad con la empresa adjudicataria, Iberia. Esto es, desde la conformación de cierto apoyo gremial a la transferencia de la empresa hasta que los sindicatos denunciaron su *vaciamiento* luego de la venta. Se entiende que, en este período, se fue pasando de una *aceptación* del proceso privatizador, propia del clima de época y que ya formaba parte de la agenda del sindicato aerocomercial, a una oposición abierta a la conducción de la empresa, pasando por un período en que mermó la conflictividad laboral debido a un cambio positivo en las condiciones salariales. Ante un cambio tanto estructural como coyuntural que, de manera predominante, resquebrajó las premisas ideológicas y simbólicas constitutivas del colectivo, se produjo cierto cuestionamiento al sentido comunitario de la organización por la irrupción de una empresa estatal española en la línea aérea argentina y la noción de pérdida de la misión laboral.

Para alcanzar el objetivo propuesto, dividimos el período bajo análisis en tres etapas diferenciadas. La primera, entre 1989 y 1991, permite observar cierta aceptación inicial de la transferencia de Aerolíneas, aunque sin participación en las decisiones, que se fue diluyendo tras el triunfo de Iberia como adjudicataria. Luego, entre 1992 y 1993, se produjo una segunda etapa en la que es posible ver una merma en la conflictividad en la empresa a partir de ciertas concesiones laborales realizadas por la gestión ingresante. Por último, entre 1994 y 1999, se desplegó un período marcado por la denuncia del *vaciamiento* de la línea aérea de bandera, concepto con el cual los gremios caracterizaron las medidas implementadas por parte de Iberia en Aerolíneas.

De acuerdo a esta periodización, hemos estructurado el capítulo en cuatro apartados. En el primero de ellos, se analizan las transformaciones de la industria que consecuentemente impactarían en la identidad de los sindicatos aeronáuticos. Principalmente, se describirán los cambios suscitados en la concepción simbólica de los cielos, la soberanía aérea nacional y la integración territorial. En el segundo apartado se trabajará la etapa que se extiende entre 1989 y 1991. Para ello se reconstruirá el posicionamiento inicial que adoptó APLA ante el anuncio de la transferencia de Aerolíneas y sus posteriores transformaciones luego de la adjudicación a Iberia. En el tercer apartado se abordará el período 1992-1993, en el cual se observan los cambios en las relaciones laborales a partir de la privatización. Por último, se desarrollará la etapa que va desde 1994 a 1999. Allí se establecen las diferencias y similitudes entre la respuesta sindical que dieron los pilotos a la venta de la empresa y aquella que esbozaron los sindicatos de otras compañías públicas privatizadas. A su vez, se analiza el inicio de la conflictividad con la dirigencia empresaria española que caracterizaría al resto de la etapa privada de Aerolíneas.

#### **IV. 2 De la soberanía nacional a los cielos abiertos: transformaciones en la industria aérea**

*“En materia de aviación, la supervivencia del más apto (survival of the fittest) acarrea, inevitablemente, la supervivencia del más gordo (survival of the fattest), y se teme por lo general que cuando los norteamericanos predicán el laissez-faire en realidad quieren decir laissez nous faire, o sea dejadnos hacer a nosotros”.*<sup>407</sup>

Como se ha mencionado en el capítulo II de esta tesis, hacia mediados de los setenta el sistema de transporte aéreo internacional que se había establecido en la Segunda Guerra Mundial comenzó un proceso de transformación impulsado principalmente por Estados Unidos y luego por la entonces Comunidad Económica Europea (CEE). En un contexto de crisis económica global caracterizado por la estanflación y el aumento del precio del petróleo, se instaló, como solución a los problemas globales, la tendencia hacia la liberalización de los mercados y la retracción del Estado en ciertas actividades económicas (Debbage, 1994). Ello hizo mella en la industria aerocomercial e impulsó la desregulación de las bases que se habían constituido en la posguerra, en tanto se concebía que las regulaciones a nivel internacional acordadas

---

<sup>407</sup> Nuestra traducción, palabras de Christer Jonsson, politólogo sueco, escritas en 1981. Alas del Sur (1990). “Libertad de cielos o competencia controlada”, p. 17.

bilateralmente representaban un obstáculo a la libre circulación de bienes y servicios (Christidis, 2016). El nuevo mercado unificado requería de un espacio aéreo o cielo sin barreras.

En el año 1978, por medio de la *Deregulation Act*, el gobierno norteamericano de Jimmy Carter otorgó el permiso de operación de rutas a aquellas transportadoras que demostraran solvencia técnica bajo sus propias tarifas con el objetivo de reducir costos y permitir el ingreso de nuevas compañías al sistema. A partir de ello, en un proceso que duró alrededor de siete años, se produjo la quiebra de grandes empresas aéreas norteamericanas que no pudieron afrontar la competencia, como *Braniff* y *Pan American* (Goetz y Vowles, 2009). A su vez, la liberalización fue impulsada hacia afuera de los Estados Unidos mediante la firma de acuerdos desregulatorios que estimularon la apertura de los cielos a nivel internacional, usando como incentivo “la zanahoria de acceso a mercados más grandes, atractivos económicamente” (Debbage, 1994: 193; Pezzati, 2016).<sup>408</sup>

La exigencia de que Washington retire su protección y reglamentación fue para las aerolíneas el caso piloto más espectacular de la cruzada por la liberación que, iniciada en Estados Unidos, iba a afectar pronto a las aerolíneas de todo el mundo.<sup>409</sup>

Casi diez años después, en 1987, comenzó el propio proceso de desregulación aérea en la CEE, paralelo a la creación de la Unión Europea (UE), pactado para finalizar a comienzos de la década de 1990. Con similares argumentos que los norteamericanos, se promovió la apertura en los cielos como forma de competencia justa y con el objetivo de abrir nuevos mercados para el sector externo de la Unión Europea (Christidis, 2015: 107). La apertura, en este caso, fue realizada en tres etapas orientadas a que los estados miembro pudieran operar con derechos plenos de tráfico en cualquier itinerario dentro de la UE, incluso tomando rutas fuera de su territorio (Lipovich, 2006). La liberación aérea europea tuvo una impronta distinta que la estadounidense dado que, además del aumento de la competitividad y la reducción de costos, significaba la transferencia de soberanía desde cada nación hacia la Comunidad en un sector sensible como el transporte aéreo, identificado con el orgullo nacional. Los países-miembro tenían más reticencias a renunciar a su control sobre dicha área en favor de la futura Unión Europea que en otras actividades económicas (Lawton, 1999: 103; Sochor, 1991: 186). Ello condujo a una tensión entre la intención de los países europeos de mantener el poder aéreo

---

<sup>408</sup> La traducción es nuestra: “the carrot of access to bigger markets, economically attractive” (Debbage, 1994: 193).

<sup>409</sup> Sampson, E. (1984) “Imperios del cielo. La política, los grupos y las rivalidades de las grandes líneas aéreas”, Londres: Hodder and Stoughton, p. 179.

dentro de las compañías, eludiendo la entrada de capitales foráneos en sus transportadoras, y la voluntad de la UE de expandir el poder de la Comunidad en el cielo.

En el marco de ambos procesos, el norteamericano y el europeo, los gobiernos tendieron a privatizar o iniciar reestructuraciones en sus líneas aéreas con el objetivo de que pudieran continuar operando en las nuevas condiciones del mercado y no fueran, por tanto, absorbidas por transportadoras más grandes (Lawton, 1999). Para proteger sus mercados aéreos en ese proceso, los gobiernos de los distintos países (tanto en Estados Unidos como en la CEE) mantuvieron cláusulas de nacionalidad que limitaron la entrada de transportadoras extranjeras.<sup>410</sup>

Tal como veremos en el próximo apartado, estos cambios no fueron inocuos para América Latina. En el contexto de mayor apertura, el continente se convirtió en uno de los mercados clave para que las transportadoras que buscaban sostenerse dentro del contexto de creciente competitividad pudieran expandir sus rutas. En una nota de prensa nacional de 1985 ya se reflejaba esta situación de avance de las grandes aerolíneas sobre los mercados más pequeños todavía regulados: “América Latina no representa más del 5% del tráfico de pasajeros mundial y, sin embargo, [los países centrales] dan una fuerte percepción de sus intenciones para ocupar nuevos espacios”.<sup>411</sup> En ese contexto, la situación del mercado aéreo internacional pasó a definirse por la competencia entre las principales compañías europeas y norteamericanas en una puja por sostener el poder hegemónico, la cuota de mercado y un lugar predominante en los nuevos cielos “sin barreras”. Las rutas que conseguían las empresas de los países centrales jugaban un importante rol para lograr derechos de tránsito en otros territorios y como capacidad de orientar las estrategias de las compañías hacia sus intereses comerciales.

La desregulación del transporte aéreo a nivel internacional generó en la industria la sensación de un futuro imprevisible e inestable que sacudió las bases nacionalistas y ampliamente reguladas que hasta entonces habían sostenido al mercado. De a poco, se comenzó a sustituir dichas bases por lógicas estrictamente comerciales del manejo de las líneas aéreas en las que la soberanía tuvo un papel más marginal.<sup>412</sup> Hacia fines de la década de 1980 y

---

<sup>410</sup> En Estados Unidos, por caso, se aceptaban hasta 25% de capital foráneo en las transportadoras aéreas (Button, 2009: 60).

<sup>411</sup> Diario Clarín (6/11/89). “Competencia Salvaje”, p. 20.

<sup>412</sup> Como hemos mencionado en el capítulo II, en la Convención de Chicago en 1944 se habían establecido las pautas sobre cómo se explotarían los cielos a nivel internacional. En ese momento, la posición de Estados Unidos perdió sobre la de Gran Bretaña, basada en la soberanía sobre los cielos de cada nación y su determinación para asignar libertades en el aire para sobrevolar, cargar y descargar pasajeros y transportarlos a otros países. Con la protección de los derechos soberanos sobre los cielos se le proveyó sentido público al servicio aéreo comercial dentro de las fronteras nacionales (Pezzati, 2016). Las consideraciones sobre lo comercial y los consumidores se

comienzos de 1990, la industria aérea latinoamericana parecía estar ante un “nuevo orden mundial de la aviación”, en donde se instaurarían, a nivel global, líneas aéreas escindidas de sus naciones de origen.<sup>413</sup>

#### *IV. 2. 1 La desregulación aérea y su impacto en América Latina*

Siguiendo a Míguez (2013), la condición periférica de los países latinoamericanos torna repentinos los cambios y abordajes sobre las diferentes actividades de la vida económica, en tanto sus clases dirigentes tienden a adscribir a teorías y lineamientos importados de los países centrales que no necesariamente responden a las necesidades y procesos locales. El caso de la industria aérea es un ejemplo claro de dicha condición. A partir de la desregulación en Estados Unidos y la Unión Europea, la competencia entre compañías europeas y norteamericanas por controlar el espacio aéreo convirtió a América Latina en una posibilidad de expansión. Como consecuencia, los sucesivos gobiernos de los países centrales recomendaron cambios a los latinoamericanos sobre sus políticas aéreas, que ingresaron a la región mediante distintos mecanismos, para garantizar allí el aumento de sus cuotas de mercado.

Los organismos internacionales de crédito, dentro de las premisas del Consenso de Washington,<sup>414</sup> a través de sus acuerdos *stand by*, solicitaban la profundización de reformas que tendieran a reducir el déficit fiscal y aumentar las reservas para la regularidad de los desembolsos de préstamos (Brenta, 2008). Bajo esa línea, entre 1989 y 1995, se llevó a cabo la privatización de la mayoría de las líneas aéreas de bandera de los países latinoamericanos, que propició una distancia entre los gobiernos y sus respectivas aerolíneas y fomentó la injerencia de nuevos actores en la administración de dichas compañías. Entre estas se encuentran Pluna (Uruguay), Ladeco (Chile), Aerolíneas Argentinas, Lloyd Aéreo Boliviano, Varig (Brasil) y Líneas Aéreas Paraguayas. A la vez, como parte de la apertura y liberalización económica a nivel general, se produjo una proliferación de iniciativas de cielos abiertos en toda la región (1996-1998), que hicieron crecer la posibilidad de acceso al mercado latinoamericano. El establecimiento de alianzas con nuevas empresas a partir de las privatizaciones era visto por los

---

subordinaban al interés nacional y la intervención política, desafiando la lógica económica con una simbólica y a largo plazo (Button, 2009: 60). De acuerdo con Debbage (1994: 192), hasta la desregulación el transporte aéreo se percibía como un recurso natural que el gobierno debía proteger en pos del bienestar común.

<sup>413</sup> Revista Aérea (mayo 1993) “No las llamen aerolíneas secundarias nunca más”, p. 8.

<sup>414</sup> Se denominó “Consenso de Washington” al conjunto de medidas de reforma impulsadas desde Norteamérica para los países en situación de crisis de deuda, entre las que se ‘recomendaba’, entre otras medidas de corte neoliberal, la privatización de empresas públicas.

gobiernos latinoamericanos como oportunidad para la disminución de costos y para un mayor vínculo con los centros económicos mundiales impulsores de la apertura.

Estos procesos revirtieron la impronta que tenían hasta entonces los acuerdos regionales de libre comercio en materia de transporte, a los cuales comenzaron a incorporarse los cambios gestados a nivel económico global. Hacia mediados de la década del ochenta, con las restituciones democráticas de Brasil, Argentina y Uruguay, se habían reimpulsado algunos de los intentos previos de mayor imbricación económica latinoamericana en donde predominaba una lógica “de ampliación de autonomía de decisión”<sup>415</sup> e independencia latinoamericana frente a los intereses extrarregionales. Para 1985, se había firmado la primera proclama entre Argentina y Brasil, la Declaración de Iguazú, la cual además de propiciar la integración, presentaba la idea de cooperación en el transporte aéreo (e incluso en la fabricación de aeronaves), fomentando la participación de las compañías estatales en el desarrollo del intercambio entre ambos países.<sup>416</sup> Similar característica tendrían el Acta para la Integración argentino-brasileña que se firmó un año después y procuraba el “tratamiento preferencial ante terceros países”,<sup>417</sup> y el Tratado de Integración, Cooperación y Desarrollo acordado en 1988, en que se planteaba la armonización en políticas de transporte y comunicaciones. A su vez, en el año 1987, con la firma entre Argentina y Uruguay de diez protocolos de integración, se había establecido en el segundo de ellos la necesidad de profundización de la integración física de los territorios, contemplando la posibilidad de que Aerolíneas Argentinas y Pluna concretaran nuevos acuerdos para el acercamiento de los países de la región.<sup>418</sup>

No obstante, si bien algunas de las fuentes consultadas clamaban por “acuerdos de integración más integrales y amplios” para “enfrentar en mejor posición a la competencia externa”<sup>419</sup>, esta intención no se encuentra presente en los acuerdos de integración firmados a partir de 1989, y no formó parte del tratado que dio comienzo al Mercosur.<sup>420</sup> En la política aérea de los países miembros del Mercosur, se tendió a ponderar el acercamiento con las

---

<sup>415</sup>Declaración de Iguazu, Foz de Iguazú, 29/11/1985, disponible en: <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/6443/11/innova.front/documentos-y-normativa> (Recuperado el 9/10/2018)

<sup>416</sup>Declaración de Iguazu, Foz de Iguazú, 29/11/1985, disponible en: <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/6443/11/innova.front/documentos-y-normativa> (Recuperado el 9/10/2018), p. 8

<sup>417</sup>Acta de Buenos Aires para la Integración Argentino-Brasileña, Buenos Aires, 29 de julio de 1986.

<sup>418</sup> Clarín (17-9-1987) “Firmaron 10 protocolos de Integración”, p. 16.

<sup>419</sup> Revista Aérea (agosto 1993) “Ecuatoriana de aviación: Un gran desafío”, p. 33.

<sup>420</sup> El Mercosur, firmado en 1989 y constituido formalmente en 1994, es un acuerdo de libre comercio, inicialmente conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

grandes potencias y sus intereses por sobre aquellos de los territorios unificados, dentro de lo que se conoce como una “integración subordinante” (Míguez, 2013:187).<sup>421</sup>

La venta de compañías aéreas llevó a que, para mediados de la década de 1990, la industria aerocomercial latinoamericana se hallara dirigida sobre todo por distintos actores estadounidenses y europeos. Esta era una forma de eludir acuerdos bilaterales, ya que los accionistas podían ahora incidir en las decisiones de las compañías con el respaldo de sus gobiernos de origen (Míguez, 2013:179).<sup>422</sup> Iberia, línea aérea de bandera española, ingresó a la región con la adquisición de Aerolíneas Argentinas, LADECO y Viasa, en el marco de una estrategia comercial anclada en aportar a la Comunidad Europea los contactos con Latinoamérica derivados de su vínculo histórico y cultural.<sup>423</sup> *United Airlines* y *American Airlines*, por su parte, ambas transportadoras norteamericanas, habían adquirido importantes rutas y ofrecían más servicio aéreo a América Latina “que ningún otro transportador” y representaban “impresionantes ganancias en las resurgentes economías de América Latina”.<sup>424</sup>

Estas transformaciones eran bien recibidas por las grandes potencias. En 1993, la Agencia norteamericana para el Desarrollo Internacional planteaba que América Latina estaba atravesando una “revolución silenciosa”<sup>425</sup> por las medidas de reforma estatal aplicadas. Estas eran vistas como el medio para la eficientización de las empresas aéreas diagnosticadas con administraciones pobres y burocráticas, sobredotación de personal y atraso en la modernización de las flotas. Este impulso a los cambios en Latinoamérica también se reflejó en el *Buenos Aires Herald*, donde se planteaba que a las transportadoras argentinas les urgía mejorar la eficiencia (“*more efficiency badly needed*”).<sup>426</sup> R. R Gardner, escritor norteamericano de la Revista Aérea Latinoamericana, planteaba que América Latina se encontraba lista para involucrarse en la economía mundial: “las cosas van realmente a despegar allí”<sup>427</sup>, sostuvo, mientras establecía

---

<sup>421</sup> El acercamiento entre las economías nacionales poseía una esencia netamente comercialista que tendía a otorgarle privilegio a la relación que detentaría el bloque económico mercosureño con el resto del mundo, más que hacia dentro de la propia región. Detrás de esta concepción, estaba también la idea de que la política exterior en clave económica era una estrategia de atracción de capitales en condiciones de privilegio y en esa línea se explican los gestos que demostraban el alineamiento con los países centrales, para evitar quedar rezagados del sistema económico mundial (Míguez, 2013: 187). Otra hipótesis sobre esta aproximación fue rastreada en las expresiones vertidas por los escritores norteamericanos en sus artículos de la Revista Aérea y coincide con la idea de que, si la integración comercial no había sido acompañada por un acercamiento en materia de transporte aéreo, esto respondía a la firmeza nacionalista con la que los países de la región administraban sus cielos, la cual había generado ciertas rivalidades que no habían permitido una verdadera comunión en el área.

<sup>422</sup>Revista Aérea (junio/julio 1993) “Iberia, conviviendo con la crisis”, pp. 44 -45.

<sup>423</sup> También participó en las licitaciones del Lloyd Aéreo Boliviano, LAP y Pluna.

<sup>424</sup>Revista Aérea (abril 1993) “American se une a la ‘revolución económica silenciosa’”, p. 20.

<sup>425</sup>Revista Aérea (febrero 1993) “La Revolución Silenciosa”, p. 5.

<sup>426</sup> Buenos Aires Herald (11/11/1986). “More efficiency badly needed”, recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”.

<sup>427</sup>Revista Aérea (abril 1992) “Panorama latinoamericano. En vías de convertirse la región en la frontera de la carga aérea”, p. 17

que el resurgimiento del mercado latinoamericano resultaba de una “revaluación más realista por parte de los que están en el poder, de cómo sus pueblos pueden integrarse económicamente mejor con la comunidad mundial.”<sup>428</sup>

La lectura de Gardner se hallaba en línea con la prioridad que otorgó el Mercosur a la relación de la región con las potencias económicas, alimentada por la disputa entre Estados Unidos y la Unión Europea por el liderazgo comercial en Latinoamérica. En 1996 el Mercosur (más Chile y Bolivia) firmó el primer y único acuerdo para la regulación del transporte aéreo regional. Este se refería de manera específica al territorio intrarregional -dejando afuera el transporte interregional- aunque la meta a largo plazo era que se adoptara una política común a todo el Mercosur.<sup>429</sup> La asociación aérea mercosureña estaba enfocada exclusivamente en las rutas subregionales y en las ciudades con menor tráfico y alcance. Para 1994 se decía que “tratar de competir con los mega-transportistas, esta[ba] probado ser no sólo caro, sino inútil para muchos transportistas nacionales en América Latina”.<sup>430</sup> LADESA, una aerolínea regional paraguaya, creada en 1995 para gestionar el servicio aéreo entre ciudades que no contaban con el mismo, buscaba no “entrar a competir en el mercado de las grandes ciudades contra las grandes líneas aéreas” sino “conectar pasajeros que deseen utilizar el aeropuerto de Asunción para vuelos internacionales [dentro de los países del Mercosur]”.<sup>431</sup>

La propuesta de un vínculo interregional más aceitado en materia de transporte aéreo se planteó dentro de la búsqueda de Estados Unidos y la UE de generar acuerdos de integración con Latinoamérica.<sup>432</sup> Desde Norteamérica, la Iniciativa para las Américas (propuesta en 1989) y el proyecto del ALCA (1994) propendían a un acercamiento entre la región latinoamericana y Estados Unidos que eliminara las barreras u obstáculos al comercio exterior, dentro de las cuales se encontraban las regulaciones al transporte aéreo. Desde Norteamérica se planteaba que

---

<sup>428</sup>Revista Aérea (abril 1992) “Panorama latinoamericano. En vías de convertirse la región en la frontera de la carga aérea”, p. 17.

<sup>429</sup>Revista Aérea (octubre 1997) “El Mercosur y los vuelos subregionales. La integración aérea en el Mercado Común del Sur”, pp. 12-13.

<sup>430</sup>Revista Aérea (mayo 1994) “Cara a cara con el mercado”, p. 47.

<sup>431</sup>Revista Aérea (noviembre 1994) “LADESA. Líneas aéreas del Este S.A.: El desafío por la excelencia en el transporte aéreo regional”, p. 39.

<sup>432</sup>Además de las propuestas de las potencias de asociación con el Mercosur, se había puesto en práctica la integración entre Canadá, México y Estados Unidos, llamada TLCAN o NAFTA.

es en interés de América del Norte y de América Latina que el transporte de bienes y personas sea facilitado en esta parte del mundo, y el aéreo probablemente es la manera eficiente de alcanzar esto.<sup>433</sup>

Por su parte, la UE, también propuso un acercamiento más profundo hacia la región a través del Mercosur, con el cual firmó un acuerdo en 1995 en el que se pretendían la reducción de aranceles para un comercio interregional más fluido. Las políticas que se comprometieron apuntaban a la liberación común del transporte, con la eliminación de obstáculos administrativos y técnicos para la libre circulación de personas, bienes y servicios y el libre acceso a los mercados.<sup>434</sup>

En este contexto, Argentina tendió a la apertura de su transporte aéreo internacional. Según veremos en los próximos apartados, aun cuando intentó que su línea aérea de bandera se mantuviera en manos nacionales, terminó cediéndola a una aerolínea española. Además, hacia fines de la década de los ochenta, había permitido el ingreso de nuevas transportadoras a la región mediante la firma de acuerdos para establecer un mayor acercamiento con Europa.<sup>435</sup> Ello se inscribe en el marco de los procesos de apertura económica a partir de los cuales Argentina propició la diversificación de sus relaciones comerciales, que hasta entonces se encontraban atadas sobre todo a Estados Unidos, y comenzó a estrechar una mayor relación con la Comunidad Europea (Laufer y Spiguel, 1998).<sup>436</sup> El corolario de la liberalización se plasmó años después, en febrero de 1998, cuando se sancionó el Decreto N°200 sobre el transporte aéreo, en donde se declaró la “conveniencia, necesidad y utilidad de desregular en forma transitoria los servicios aéreos internacionales de carga pura a favor de explotadores extranjeros”, considerando que se debía “profundizar el proceso de apertura económica a través de la eliminación de la mayor cantidad de restricciones existentes”.<sup>437</sup>

Según los cambios suscitados en el mercado aerocomercial que hemos descripto en el presente apartado, observamos la consolidación de un clima de ideas proclive a la liberación que convirtió el escenario de origen de los sindicatos aeronáuticos en un ámbito de mayor competencia geopolítica y comercial. La industria aeronáutica sufrió un fuerte giro en relación con los valores simbólicos que la habían inspirado desde mediados del siglo XX, viraje que impactó en la identidad atribuida a APLA. Este generó una tensión en la dimensión simbólica

---

<sup>433</sup>Revista Aérea (febrero 1993) “La Revolución Silenciosa”, p. 7.

<sup>434</sup> Dromi, R. y Molina del Pozo, C. (1996) “Acuerdo Mercosur – Unión Europea”, p. 127.

<sup>435</sup> Diario Clarín (19/08/1990). “El segundo desembarco”, p. 16, Diario La Nación (22/01/1990). “Llegó el avión de British Airways”, recorte, Archivo privado “Pablo Potenze”.

<sup>436</sup> Ello se tradujo en que los acuerdos de integración, como el ALADI, cuyo acuerdo de integración expresaba la intención de cooperación entre los territorios integrados con otras regiones a nivel internacional.

<sup>437</sup> Cf.: [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar)

percibida por el sindicato y, veremos, comenzó a ser resistido con la movilización de los elementos comunitarios de su identidad.

#### **IV. 3 El posicionamiento de APLA frente a la privatización de Aerolíneas Argentinas (1989 – 1991)**

*“Consideramos que la privatización de Aerolíneas Argentinas es una solución para la empresa, para sus trabajadores y para todos los argentinos, siempre y cuando ese proceso no deje de tener en cuenta que nuestra línea aérea no es un bien económico más, sino que tiene características bien diferenciadas. Asegurar su permanencia en el tiempo y expansión resulta, entonces, imprescindible para el país”.*<sup>438</sup>

Para el año 1989 parecía existir una actitud de apoyo general a la transferencia de empresas públicas, acorde al clima de época que predominaba a nivel internacional. En ese contexto, la caída del muro de Berlín y el comienzo de la apertura de la URSS eran interpretados como el fin del *estatismo*. Las transformaciones estructurales se concebían como una exigencia para la adaptación al mundo moderno (Fair, 2016). En Argentina, la crisis hiperinflacionaria de fines de 1989 contribuyó a la gestación de un “consenso de fuga hacia adelante” que abrió el espacio para un mayor apoyo a propuestas estructurales como resolución de la crisis (Palermo y Torre, 1992: 18).<sup>439</sup>

En el marco de ese consenso, la posición de apoyo por parte de algunos sectores del sindicalismo a la reforma estatal ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Entre la literatura especializada es posible distinguir, al menos, dos grandes abordajes: por un lado, aquellos estudios que enfatizan en el componente estratégico-racional de la actitud sindical y, por otro, aquellos que estudian el aspecto identitario al que respondía su posicionamiento. Entre los primeros, se ubican las lecturas que plantean una exitosa “cooptación” de los sindicatos por parte del gobierno menemista. Desde este abordaje se entiende que las organizaciones de trabajadores buscaron garantizar su supervivencia mediante distintas estrategias, como por ejemplo la participación en espacios de privilegio abiertos por las reformas (Fernández, 1995;

---

<sup>438</sup> Revista Alas del Sur (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, p. 11.

<sup>439</sup> Cabe mencionar el concepto de “aprendizajes negativos” de Torre (1998: 15). Este explica que la serie de políticas económicas implementadas para frenar la inflación a lo largo de la segunda mitad del siglo XX habían resultado ineficaces para resolver el alza de precios y que, entonces, la crisis demostró un cúmulo de experiencias fallidas. Las medidas de reforma aparecían como un modo novedoso de responder a ese problema económico.

Murillo, 1997; Orlansky, 1997).<sup>440</sup> En el segundo grupo se inscriben aquellas perspectivas que hacen mayor hincapié en el aspecto identitario que movilizó la dirigencia política para garantizar el apoyo sindical (Canelo, 2002; Fair, 2016; Senén González y Bosoer, 1999). Dentro de estas corrientes, se profundizó sobre la legitimación de las propuestas de Reforma del Estado frente al sector sindical de tradición peronista a través de la apelación discursiva a una identidad del menemismo con el peronismo de mediados del siglo XX.

Las explicaciones estratégico-rationales que hemos esbozado en primera instancia, han sido criticadas por poseer cierto sesgo utilitarista, atribuyendo al sindicalismo una tendencia a la maximización de beneficios que no aborda en su conjunto la modalidad en que se desarrollaron las organizaciones gremiales en el período (Fair, 2014). Por otro lado, las explicaciones identitarias o contextuales han sido cuestionadas por imputar al apoyo sindical un componente meramente emocional y de fidelidad partidaria frente a los estímulos simbólicos movilizados por el gobierno (Gouarnalusse, 2011).

Desde nuestra perspectiva, el apoyo a la reforma estructural se construyó no sólo con alusiones meramente emocionales, sino a partir de lineamientos concretos para modificar las condiciones de los trabajadores, tanto en lo que respecta al área de la producción como al rol institucional del sindicalismo en la toma de decisiones. Teniendo en cuenta las consideraciones esgrimidas a propósito de las herramientas teóricas existentes, se entiende que los elementos identitarios fueron pasibles de ser movilizados en determinadas condiciones materiales y simbólicas en las que el sindicalismo se percibía a sí mismo durante la crisis, sobre todo considerando la información imperfecta con la que contaban que no les permitía saber cómo resultarían los cursos de acción. Además, cada sindicato poseía su propia agenda sobre el proceso de reformas. Los conflictos laborales vinculados exclusivamente a la venta de empresas públicas en el primer período (1989-1991) giraron, a grandes rasgos, alrededor de la demanda gremial por la participación en las decisiones y por la rectificación de las medidas que no coincidían con dicha agenda.<sup>441</sup>

---

<sup>440</sup> Esto remite a una periodización que se realiza con respecto al comportamiento sindical en el primer gobierno de Menem. Se caracteriza al período 1989-1991 como uno de mayor conflictividad en términos cuantitativos, y al de 1991-1994 como de relativa paz social, lo que explicaría que, a partir de 1991 los sindicatos se acomodaron en las nuevas posibilidades abiertas por las privatizaciones. Sin embargo, cabe contextualizar este análisis ya que los primeros años del gobierno fueron de alta inflación (incluso hiperinflación), por lo que la mayoría de los conflictos en ese primer período fueron por demandas de actualización salarial. La implementación de la ley de Convertibilidad o paridad con el dólar en el año 1991 fue una herramienta de gran disciplinamiento de los conflictos laborales, en tanto anuló la mayoría de los que habían estado motivados por la exigencia de aumentos salariales acordes a los del costo del nivel de vida.

<sup>441</sup> A nivel general, la mayoría de los conflictos laborales fueron contra la patronal y por pedidos de aumentos salariales en un contexto en que aún se hacían sentir los coletazos de la hiperinflación. Como hemos planteado

Más de un sindicato planteaba haber elaborado o presentado proyectos de desregulación y/o privatización durante la década de 1980. Por caso, el personal superior de SEGBA, había propuesto en 1987 la incorporación de participación privada en el capital accionario. A su vez, la Unión Ferroviaria, uno de los sindicatos que realizó más cantidad de huelgas en torno a cuestiones puntuales de las reformas, manifestaba haber presentado previamente un proyecto de reestructuración de la empresa estatal Ferrocarriles Argentinos, acordando con la idea de concesión al sector privado, aunque no con la privatización ni con el cierre de ramales. Asimismo, explicitó su disconformidad con una propuesta de compra realizada entonces por una banca extranjera.<sup>442</sup>

La aceptación de las privatizaciones recaía fundamentalmente en la participación del sector trabajador en los cursos de acción de las ventas, condición que en un principio se consideró estaría garantizada porque las medidas eran implementadas por un gobierno justicialista. Como hemos planteado en la Introducción del capítulo, esta demanda se realizaba desde la central general virtualmente quebrada, pero también fue apoyada por más de un sindicato que pretendía esa intervención y sinergia en las responsabilidades sobre el desarrollo de políticas vinculadas con su área o sector productivo. Ejemplo de ello fueron la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA), Luz y Fuerza, la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), Sindicatos Unidos Petroleros (SUPE) y los sindicatos agrupados en las 62 Organizaciones. También se suma la Asociación Bancaria que realizó una huelga contra el cierre de bancos en febrero de 1990, supeditada a la apertura de espacios de concertación. La levantaron toda vez que se cumplió ese pedido y declamaron: "logramos lo que el gremio buscaba, participar de la reforma".<sup>443</sup>

Desde las organizaciones obreras mencionadas, se expresaba la madurez y experiencia con las que contaban los sindicatos para dar su colaboración, propias de "quienes ganamos - con nuestra lucha- la condición de protagonistas de la historia nueva".<sup>444</sup> La UOCRA, por ejemplo, decía estar en "la actitud de aportar una visión real y concreta de las causas de la crisis".<sup>445</sup> Luz y Fuerza, expresaba la esperanza de "ser convocados al momento de resolverse los pasos a dar para la reconversión y privatización de la empresa de gas. Queremos demostrar

---

previamente, una vez implementada la Ley de Convertibilidad, esta logró gran fuerza disciplinadora frente a ese tipo de conflictos.

<sup>442</sup> Diario Clarín (30/11/1989) Sin trabajo no hay revolución productiva, p. 4.

<sup>443</sup> Diario Clarín (20/02/1990) Convocan a una marcha contra la privatización, p. 7.

<sup>444</sup> Diario Clarín (17/10/1990) Las 62 organizaciones en el día de la lealtad, p. 12.

<sup>445</sup> Diario Clarín (07/06/1989) La UOCRA en estado de emergencia, p. 8.

que somos parte de la solución”.<sup>446</sup> El personal jerárquico de YPF, por su parte, manifestaba el deseo de “tener la oportunidad de brindar la colaboración necesaria que permita aprovechar y desarrollar al máximo todo el potencial y la experiencia petrolera de nuestra querida empresa”.<sup>447</sup> Incluso ATE, uno de los más críticos opositores a las políticas de reforma desde 1990, planteó en los inicios del gobierno la voluntad de participación de los trabajadores en el proceso privatizador: “Los trabajadores estatales no quieren la protesta sino participar en las políticas de reforma del estado porque tienen sus propuestas para que el Estado sea eficiente”.<sup>448</sup>

Una de las exigencias en las movilizaciones de Saúl Ubaldini, líder de la CGT Azopardo, era la suspensión de las privatizaciones hasta tanto no participaran los trabajadores en las definiciones al respecto. En su momento, el líder cervecero manifestaba no oponerse a la reforma ni al ingreso de capital privado mientras se garantizara la “participación de los trabajadores en la reestructuración de las empresas, en su contralor y dirección”.<sup>449</sup> A medida que se fue reafirmando el programa económico de Menem, este sector de la central pasó de una actitud cooperativa a otra de mayor confrontación. Tal posicionamiento propició el alejamiento de algunos de los sindicatos de mayor peso que habían apoyado al líder cervecero, los cuales no acompañaban la adopción de esa postura frente a un gobierno justicialista. Ubaldini quedó entonces mayormente apoyado por ATE en su oposición a las privatizaciones.<sup>450</sup> De todas formas, hasta el final del período en consideración el sector trabajador seguía pretendiendo la aplicación de propuestas introducidas por el sindicalismo sobre las transformaciones económicas. Las palabras de Ubaldini a principios de 1990 resumen esta postura:

La CGT apoya el proceso de reforma del Estado para servicios eficientes y asegurando mejores salarios para los trabajadores, siempre y cuando cuente con la participación de las organizaciones sindicales representativas de cada empresa a los efectos de orientar y ejecutar políticas que estén de acuerdo con salvaguardar el funcionamiento de las mismas.<sup>451</sup>

Según Soul (2002), el apoyo general a las privatizaciones se inscribe en la estructuración de procesos hegemónicos reforzados por una retórica salvacionista que comprenden a los planes de reestructuración como alternativas al caos. No obstante, a pesar de este gran acuerdo, existe cierta dispersión en torno a cómo llevar a cabo las privatizaciones puntualmente, donde cada

---

<sup>446</sup> Diario Clarín (22/11/90) “Luz y Fuerza y la crisis energética”, p. 15.

<sup>447</sup> Diario Clarín (29/06/89) “Solicitada”, p. 19.

<sup>448</sup> Diario Clarín (06/01/90) “El gobierno no modificará el salario mínimo vital”, p. 13.

<sup>449</sup> Diario Clarín (01/03/90) “Ubaldini insiste en condicionar una tregua”, p. 12.

<sup>450</sup> Eso coincide con la postulación de Ubaldini a gobernador de la provincia de Buenos Aires y el reconocimiento de Menem de la CGT San Martín como central oficial, Diario Clarín, (07/10/90) “CGT-Azopardo, endurecida”, p. 13.

<sup>451</sup> Diario Clarín (03/02/90) “Ubaldini: la reconversión estatal es necesaria”, p. 4.

actor parecía traer su propia visión de los lineamientos bajo los cuales debía efectivizarse el proceso.

El sindicato bajo análisis, APLA, se inscribe en estas grandes líneas: buscó imponer su agenda propia tanto como impulsó la incidencia del gremio en la implementación de reformas. En el próximo apartado se reconstruirá el posicionamiento del sindicato frente a la privatización y al traspaso a Iberia. En tanto esta organización no posee una marcada adscripción partidaria, se dejará de lado la idea de cooptación y de la necesidad de obtener incentivos externos, para prestar atención a los vínculos entre la agenda del sindicato y la del gobierno sobre la venta de Aerolíneas, considerando las condiciones en que se encontraba el gremio desde el advenimiento democrático y los aspectos de la dimensión simbólica que se pusieron en juego.

#### *IV. 3. 1 La aceptación de la venta de la línea aérea de bandera*

*“La democracia argentina tiene una deuda con la aviación civil argentina, pues no ha podido aún insertarla en las estructuras económicas del país. En el marco democrático, con la continuidad de este apasionante ejercicio, encontraremos sin duda el camino hacia la solución integral de nuestra actividad.”<sup>452</sup>*

A un año del fallido proyecto de Rodolfo Terragno, la transferencia de la línea aérea de bandera al sector privado se convirtió en una posibilidad concreta. Una vez sancionada la Ley de Reforma del Estado (N°23.696) en agosto de 1989, Aerolíneas Argentinas quedó en la lista de las compañías “sujetas a privatización”. En diciembre de ese año, se sancionó el decreto de su venta parcial con participación estatal minoritaria (N°1591/89) y se estableció el Pliego de Bases y Condiciones para los interesados en adquirir la compañía. Por entonces, APLA manifestó en su revista gremial cierta complacencia con la política de venta de la empresa estatal, ponderando el

privilegio de encabezar la reforma del Estado argentino respecto de su intervención directa en actividades comerciales, que en el mundo moderno están reservadas a la iniciativa privada, ya sea en cuanto a lo estrictamente patrimonial o bien aportando capitales de control y gestión.<sup>453</sup>

La transferencia de acciones estatales era vista como el modo de resolver los problemas que el gremio estaba atravesando desde los albores de la democracia, según lo desarrollado en

---

<sup>452</sup> Revista Alas del Sur (circa 1990). “Política Aérea”, p. 13.

<sup>453</sup> Revista Alas del Sur (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, p. 8.

el capítulo III. La privatización se entendía como una oportunidad de restituir la jerarquía de APLA, tanto en términos salariales como en sus saberes técnicos. Sobre la pertenencia de la línea de bandera al Estado, la organización sostenía que,

desde su creación [Aerolíneas] ha estado sometida a los vaivenes políticos y a las trabas burocráticas que le imponen su condición de empresa pública. Le impiden el grado de desarrollo para mantenerse dentro de la actividad aerocomercial del mundo, que no reconoce fronteras.<sup>454</sup>

Esta concepción de un Estado como “obstáculo para el crecimiento”, formaba parte del discurso que se había generalizado hacia fines de la década de 1980 y era el motivo de las reformas según se esgrimía desde el gobierno.<sup>455</sup> Las privatizaciones se presentaban como la solución a un Estado ineficiente, regulador, gigante e improductivo.<sup>456</sup> Esto no sólo coincidía con lo planteado por el sindicato de pilotos, sino también con parte del sindicalismo peronista que sostenía en sus solicitudes haber sufrido en carne propia las prohibiciones de aquel Estado interventor que no permitía a sus empresas crecer y competir en un mundo que había cambiado.

APLA acordaba de manera general al proceso de privatización por considerarlo una forma de ingresar a la modernidad y de sostenerse en las nuevas condiciones en que estaban operando las aerolíneas en otros países del mundo. La desregulación internacional del sector implicaba un aumento cada vez mayor de las empresas extranjeras con las que Aerolíneas competiría, la necesidad de modernizar su flota y adecuarse a estos cambios, que comenzó a ser una presión para la modificación de su estructura.

Aerolíneas Argentinas no fue el producto de una decisión estatizante y monopólica nacida en el seno de la sociedad argentina, sino de la aplicación de políticas reconocidas en el mundo entero y que sirvieron al desarrollo de la actividad, la consolidación y la creación posterior de capitales que constituyen la base de la actual industria del transporte aéreo.<sup>457</sup>

A su vez, el apoyo de APLA a la transferencia de la empresa se fundamentaba en su consideración como única alternativa para garantizar la viabilidad de la línea aérea y resolver el “mayor problema de Aerolíneas” que, según el gremio, era “la falta de capitales para encarar

---

<sup>454</sup> Revista Alas del Sur (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, pp. 8-11

<sup>455</sup> Este discurso ya estaba presente en los proyectos de los años sesenta, como hemos mencionado en el capítulo II, en el marco de las tensiones entre los sectores militares nacionalistas y liberales. Sobre el tema véase Piglia (2022a).

<sup>456</sup> Menem, C. y Duhalde, E. (1989). La Revolución Productiva. Buenos Aires: Peña Lillo editor.

<sup>457</sup> Revista Alas del Sur (circa 1990). “Política Aérea”, p. 13.

programas de expansión”.<sup>458</sup> En una publicación de la revista *Alas del Sur*, el sindicato de pilotos advertía un consenso entre las distintas fuerzas políticas alrededor de esta idea:

Dos gobiernos democráticos -el anterior y el actual-, cuyos mandatarios provienen de partidos políticos diferentes, pero ambos mayoritarios, expresaron la voluntad y la necesidad de incorporar capitales privados en la línea aérea estatal. Ambos coincidieron en que era la única manera de mantener a la empresa en condiciones de subsistencia en el mercado aerocomercial. Además, comprendieron que un Estado con urgentes necesidades que atender, la salud, la educación, la seguridad y la justicia, no estaba en condiciones de distraer los escasos recursos de que dispone.<sup>459</sup>

De todos modos, esta coincidencia entre los discursos políticos y sindicales sobre la necesidad de privatización de la empresa aérea no era una carta blanca de los trabajadores para que el gobierno llevara a cabo el proceso de venta de Aerolíneas. Existían ciertos elementos que el gremio esperaba se cumplieren dentro de los esquemas de transferencia al sector privado. En primer lugar, exigía el pleno cumplimiento de la ley N°19.030, sancionada en 1971, la cual definía al transporte aerocomercial como un servicio público para el desarrollo y la integración nacional y regional en pos del interés general de la nación. En ese sentido expresaban:

Pretendemos, como lo fija la ley, que Aerolíneas Argentinas sea el instrumento elegido para cumplir los objetivos que fije el Estado argentino en política aérea nacional e internacional, porque solo ayudando a que esto ocurra habremos cumplido nuestra *misión* (el subrayado es nuestro).<sup>460</sup>

APLA esperaba que, aún con la participación de capitales privados y “más allá de su condición de empresa estatal mixta o privada”, Aerolíneas sirviera a los intereses de la Argentina, contribuyera a la integración latinoamericana y asegurara la vinculación y la presencia del país en el mundo bajo el principio de reciprocidad. La *misión* dentro de la dimensión simbólica de la identidad se encontraba asociada a esta premisa, en tanto el sindicato manifestaba que su “actividad específica depende casi exclusivamente de la existencia de una línea aérea comercial de bandera”.<sup>461</sup>

La continuidad de la condición de línea de bandera de Aerolíneas aparecía, *a priori*, garantizada en las disposiciones legales para la privatización. Dado que se proponía una transferencia parcial, en el pliego para su venta el Estado se reservaba el derecho de veto en ciertas decisiones de importancia. Mientras tanto, en el decreto de privatización (N°1591/89),

---

<sup>458</sup> Revista *Alas del Sur* (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, pp. 8 y 9.

<sup>459</sup> Revista *Alas del Sur* (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, p. 8.

<sup>460</sup> Revista *Alas del Sur* (septiembre/octubre 1991). “El Programa de Propiedad Participada o la Historia sin fin”, p. 6.

<sup>461</sup> Revista *Alas del Sur* (septiembre/octubre 1991). “El Programa de Propiedad Participada o la Historia sin fin”, p. 6.

se pretendía que el poder de control y dirección quedara en manos del Estado y de personas argentinas por la trascendencia de la actividad de Aerolíneas en “el proceso de integración del territorio nacional y en la vinculación de los intereses nacionales con el orden internacional”.<sup>462</sup> Para ello, se preveía que posibles adquirientes extranjeros no pudieran acceder a la posesión de más del 49% de acciones en total. Según Schvarzer (1993), “resultó prácticamente uno de los pocos casos en el que se incorporó una previsión de tal tipo que no se repitió con otras empresas consideradas tradicionalmente de carácter estratégico” (p. 118).

En segundo lugar, en línea con la voluntad de participar en las decisiones en materia de transporte aéreo nacional, la Asociación de pilotos esperaba poder incidir en el proceso privatizador. El discurso de Menem les había brindado expectativas en ese sentido, por el protagonismo que asignaba a los trabajadores en la definición del proceso de reforma. En la “economía popular de mercado” que el entonces presidente pregonaba desde su campaña electoral, el sector laboral tendría un rol decisivo. La propuesta para revitalizar la industria (revolución productiva) y fomentar el mercado interno (salariazó) se fundamentaban en la incorporación de los trabajadores para “asesorar, colaborar y concertar las decisiones” en materia de gestión económica.<sup>463</sup>

Como las empresas estatales son del pueblo, tendrán que ser sus representantes, a través del Parlamento y de las organizaciones del movimiento obrero, los encargados de definir los mejores modos para la privatización de algunos sectores.<sup>464</sup>

En Aerolíneas, así como en otras empresas privatizadas, la posibilidad de que APLA colaborara en las decisiones de la compañía se traducía en la incorporación de un Programa de Propiedad Participada (PPP), piedra angular de la mentada “economía popular de mercado”, nueva matriz económica propuesta por el gobierno. En el PPP se reservaría a los empleados de la empresa pública parte de la venta de su paquete accionario (generalmente un 10%).<sup>465</sup> Esto era visto por APLA como “uno de los aspectos más atractivos ofrecidos al personal”<sup>466</sup> en tanto proponía “una fórmula eficaz para posibilitar el cambio, la modernización y la democratización de la estructura de la propiedad de Aerolíneas”.<sup>467</sup> Los trabajadores del sindicato habían

---

<sup>462</sup> Cf.: [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar)

<sup>463</sup> Menem, C. y Dromi, R. (1990). *Reforma del Estado y Transformación Nacional*. Buenos Aires: Ciencias de la Administración SRL, p. 125.

<sup>464</sup> Menem, C., y Duhalde, E. (1989). *La Revolución Productiva*. Buenos Aires: Peña Lillo editor, pp. 84-85.

<sup>465</sup> A nivel nacional, se proponían para ello canales institucionalizados, como el Consejo del Salario Mínimo o el Consejo Económico y Social, en los que confluyeran los distintos actores de la producción.

<sup>466</sup> *Revista Alas del Sur* (septiembre/octubre 1991). “El Programa de Propiedad Participada o la Historia sin fin”, p. 5.

<sup>467</sup> *Revista Alas del Sur* (abril/mayo 1991). “Del dicho al hecho”, p. 11.

conocido dicho programa a partir de su contacto con pilotos extranjeros de compañías que ya lo aplicaban y lo ponderaban como positivo por su capacidad de generar una “identificación del personal con los objetivos de la empresa” y “la posibilidad de explorar una nueva relación entre los dueños y los trabajadores, ambos accionistas con similares derechos y obligaciones”.<sup>468</sup> La organización de pilotos entendía que el PPP habilitaría la “transformación social de la empresa”<sup>469</sup> por la construcción de una nueva relación capital-trabajo y que posibilitaría la superación de las diferencias con los empleadores, en tanto actuaría “como seguro camino para que los trabajadores se sientan autores de la actividad de la empresa”.<sup>470</sup> De este modo, el programa reivindicaba un aspecto por el cual APLA había luchado a lo largo de la década de 1980 en sus disputas con la dirigencia empresarial y que ya se encontraba en la agenda del sindicato: la participación en las decisiones empresarias.<sup>471</sup>

Por último, existían otros requerimientos puntuales por parte de APLA. Por un lado, solicitaban que la empresa aerocomercial no fuera dividida en distintos holdings de sus actividades conexas, entre las que se encontraba la empresa de Turismo OPTAR, la compañía de *catering* a bordo Buenos Aires *Catering*, el *Free Shop* y el servicio de rampa. Por otra parte, se pretendía la continuidad de la expansión de rutas hacia América Latina y África en el contexto de la revolución productiva. También se pedía la desmonopolización del sector de cabotaje y un plan de inversión en tecnología.

En suma, para APLA la privatización parcial de Aerolíneas permitiría resolver los conflictos asociados con el desprestigio atribuido al gremio, en tensión con su percepción de sí desde el advenimiento democrático. Los trabajadores tendrían un espacio para incidir en la toma de decisiones de la compañía, participación legitimada por sus conocimientos técnicos, erigiéndose a su vez como accionistas de la empresa. Esto permitiría afrontar la delicada situación de la línea aérea con la incorporación de tecnología, manteniendo la orientación de sus actividades según los intereses nacionales.<sup>472</sup> En el próximo apartado, veremos como gran

---

<sup>468</sup> Revista Alas del Sur (septiembre/octubre 1991). “El Programa de Propiedad Participada o la Historia sin fin”, p. 5.

<sup>469</sup> Revista Alas del Sur (abril/mayo 1991). “Del dicho al hecho”, p. 11.

<sup>470</sup> Alas del Sur (abril/mayo 1991). “Del dicho al hecho”, p. 11.

<sup>471</sup> Aerolíneas no era la única empresa en donde las disputas con la dirigencia generaban las condiciones para un acuerdo por la privatización. Según Gouarnalusse (2011), luego del advenimiento democrático, hubo distintas compañías públicas en las cuales las dirigencias gremiales entraron en tensión con los directorios por acusaciones de ineficiencia y mala voluntad que reforzaban una imagen de obsolescencia, inoperancia y corrupción, y más tarde tuvieron vínculo con cierto apoyo al proceso de transferencia.

<sup>472</sup> No obstante, no todos los trabajadores organizados del sector estuvieron a favor de las privatizaciones. Así como en otros sindicatos a nivel nacional, la venta de empresas estatales se constituyó en un clivaje al interior de los gremios, que, en algunos casos, como en el sindicato de técnicos o el sindicato de auxiliares de vuelo, fueron motivo de triunfo de la oposición en las elecciones gremiales.

parte de estas premisas se fueron diluyendo con la adjudicación de Aerolíneas a la empresa española Iberia.

#### IV. 3. 2 El resquebrajamiento del apoyo: el triunfo de Iberia

“Somos profesionales de la actividad que sabemos de qué hablamos.”<sup>473</sup>

Siguiendo las clasificaciones que Fernández (1995) estableció para catalogar los posicionamientos sindicales frente a las reformas estatales,<sup>474</sup> y a partir de los planteos desarrollados en el apartado anterior, se puede afirmar que APLA tuvo una actitud negociadora con respecto a la privatización de la empresa, en tanto sus conducciones manifestaron conformidad con la posibilidad de participación de capital privado en la compañía. No obstante, la falta de convocatoria a la organización para definir el proceso decisorio adscribe a una posición de “aceptación sin participación”.

Con el devenir del proceso de privatización fueron apareciendo distintos interesados en la adquisición de los pliegos, entre los que se encontraban *American Airlines*, *Varig*, *Alitalia* e *Iberia*, y a los cuales se concedieron distintas modificaciones para que continuara el proceso de transferencia de la empresa aerocomercial, ya fuera “alguna aclaración, un cambio de normas o una postergación adicional de las fechas fijadas en el pliego” (Schvarzer, 1993: 119). Sin embargo, cuando se abrieron los sobres de los pliegos en 1990, sólo *Iberia* se mantuvo como oferente válido en asociación con el consorcio argentino *Cielos del Sur*, que había adquirido la empresa *Austral líneas aéreas* en 1987.

El triunfo de *Iberia* fue mal recibido por los pilotos de *Aerolíneas*. Consideraron la licitación “un fracaso rotundo”,<sup>475</sup> en tanto derribaba los principales pilares sobre los cuales se había gestado el acuerdo alrededor de la privatización de la empresa: la permanencia en manos argentinas y el ingreso a *Aerolíneas* de capitales privados que pudieran garantizar la mejora tecnológica mediante inversiones. Esta desilusión es recordada por el entrevistado E., miembro de la Comisión Directiva de APLA:

---

<sup>473</sup> Revistas *Alas del Sur* (septiembre/octubre 1991). “¿Dónde está el monopolio?”, p. 8.

<sup>474</sup> El autor clasifica como *participativa* la actitud de algunos sindicatos que adoptaron una postura negociadora frente a los distintos gobiernos ya que consideraban que “la tarea principal de los gremios es defender sus intereses corporativos con ayuda del Estado” (Fernández, 1995: 213). El resto de las clasificaciones poseen mayores objeciones por parte de los trabajadores organizados. De menor a mayor, se ubican los sectores “vandaristas” o “miguelistas” quienes postulaban la alternancia entre lucha y negociación, el confrontacionismo, liderado por Saúl Ubaldini y los gremios estatales ATE y CTERA, con una actitud de lucha frente a los “estados adversos al sindicalismo peronista” (Fernández, 1995: 213). Por último, el autor identifica un ala combativa (formada por peronistas de izquierda) que planteaban la idea de autonomía estatal del sindicalismo.

<sup>475</sup> Revista *Alas del Sur* (abril/mayo 1991). “Una historia que merece ser contada”, p. 8.

Nosotros veíamos, si hay cinco pliegos y se cayeron cuatro hay algo que no funciona. No estamos en contra de la privatización, no estamos en contra del ajuste si querés, no estamos en contra de modificar el CCT, no estamos en contra de nada, estamos en contra de que destruyan el negocio.<sup>476</sup>

En la revista gremial de marzo de 1991, se publicó una nota titulada “Privatización de Aerolíneas, ¿ante la desnaturalización de los objetivos?”, donde se expresaban los interrogantes que generaba en la organización gremial el curso de acción de la privatización:

Si Aerolíneas Argentinas es entregada al consorcio adjudicatario se habrán desnaturalizado los objetivos fundamentales de la privatización, ya que los intereses de nuestra empresa de bandera quedarán supeditados a los de una compañía estatal extranjera (...) y en el orden interno se habrá constituido un monopolio. Aerolíneas Argentinas se transforma así en una aerolínea de alimentación de empresas europeas y norteamericanas. Por lo tanto, se la condena al atraso tecnológico.<sup>477</sup>

En este sentido, la extranjerización se convirtió en el eje de las objeciones al proceso. Así planteado, el resultado de la cesión de la empresa otorgaba un 85% del paquete accionario a “una línea aérea estatal española” y “a un grupo económico que detendrá el monopolio del transporte aéreo de cabotaje”, en un “efecto no deseado y opuesto a la letra y espíritu de la ley N°23.696 de Reforma del Estado y al decreto del Poder Ejecutivo en el cual se ordena la privatización”.<sup>478</sup> La composición resultante contradecía el decreto de privatización en el que se limitaba a menos del 50% la posibilidad de adquisición de acciones por parte de extranjeros y, dado que Cielos del Sur (Austral) era la única competidora de Aerolíneas en cabotaje, pasaría a conducir todo el mercado. APLA sostenía que la condición de empresa estatal extranjera de Iberia implicaba que un estado foráneo usufructuara los derechos de la parte argentina en los acuerdos bilaterales de tráfico aéreo internacional. Ello ponía en jaque la condición de Aerolíneas como instrumento elegido para ejercer la política aerocomercial nacional y la potestad del Estado argentino para dictar dicha política. Así como sucedió con los procesos de apertura en los países centrales, el sindicato de pilotos demandaba que el gobierno defendiera los cielos aún bajo preceptos liberales, sin renegar del “interés nacional”.<sup>479</sup>

No era la primera vez que Iberia intentaba ingresar en el mercado aerocomercial de la región. Desde la década de 1960, había buscado vincular su estrategia con la de Aerolíneas Argentinas y la de Pluna (línea aérea de bandera uruguaya) mediante la asistencia técnica o la cooperación para el financiamiento de la compra de aeronaves, a cambio de participación

---

<sup>476</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>477</sup> Revista Alas del Sur (febrero/marzo 1991). “¿Ante la desnaturalización de los objetivos?”, p. 6.

<sup>478</sup> Revista Alas del Sur (febrero/marzo 1991). “¿Ante la desnaturalización de los objetivos?”, p. 5.

<sup>479</sup> Revista Alas del Sur (septiembre/octubre 1991). “¿Dónde está el monopolio?”, pp. 7-8.

comercial en la región (Vidal Olivares, 2003). La aerolínea española era la competidora tradicional de Aerolíneas en las rutas a Europa, en tanto se encontraba especializada los enlaces de dicho continente con América Latina. Como operador europeo más frecuente de esas rutas, Iberia siempre había pensado a ese destino como su mercado natural, sostenido en la emigración entre España y Latinoamérica como el núcleo duro del proyecto. Su posición geográfica era particularmente estratégica porque permitía establecer conexiones directas entre los países. Así, para la aerolínea española, las privatizaciones eran un modo de efectivizar sus intereses en Latinoamérica y destrabar viejos proyectos truncados.

De este modo, la compra de Aerolíneas por una empresa del gobierno español no era sólo una carrera capitalista por la expansión empresarial, sino que se insertaba en la política exterior española y en su relación con la Comunidad Económica Europea. De hecho, el Instituto Nacional de la Industria (INI)<sup>480</sup>, organización de gobierno que agrupaba a las empresas públicas españolas, pretendía que la línea aérea de bandera se expandiera de acuerdo con los intereses geopolíticos nacionales que se configuraron alrededor del ingreso de España en la CEE en 1987 y dentro del reacomodamiento de los bloques de poder que repercutía en sus políticas aéreas (Vidal Olivares, 2003). Desde el comienzo de las operaciones de Iberia, la posición geográfica de España había despertado gran interés por parte de otros países europeos como Alemania, que veía a la península ibérica como una importante plataforma para expandir sus itinerarios y sus vínculos con América Latina. Explotar tales vínculos le permitiría a España convertirse en la puerta de entrada desde América Latina a los países de la Comunidad y realizar la redistribución de pasajeros dentro del continente y hacia Estados Unidos (Vidal Olivares, 2003).

---

<sup>480</sup> El INI fue una institución española vigente entre los años 1941 y 1995, con el objetivo de dar impulso a la industria española y que llegó a conglomerar a las más grandes empresas del país europeo.

Ilustración 9. Campaña publicitaria de Iberia en la década de 1980

# Desde 1492 nadie viaja a América tanto como nosotros.



Hemos cambiado las carabelas por aviones. Pero seguimos manteniendo la tradición, viajamos más que nadie al nuevo continente. Iberia es la única compañía que le lleva a 20 países americanos.

Por todas estas razones, su próximo viaje hágalo con nosotros. La segunda compañía aérea de Europa es la primera cuando se trata de América.

Consulte a su Agente de Viajes.



**IBERIA**  
LÍNEAS AERIAS INTERNACIONALES DE ESPAÑA

MAS DE 50 AÑOS HACIENDO AMIGOS.

Fuente: Vidal Olivares, J. (2008). Las alas de España. Iberia, líneas aéreas (1940-2005). Valencia: Universitat de València, p. 56.<sup>481</sup>

APLA no sólo desconfiaba de Iberia, ante su tradicional competencia con Aerolíneas por las mismas rutas, sino también de Cielos del Sur, el grupo local que se había asociado a la compañía española. Además de perpetuar el monopolio de cabotaje, los empresarios que ya eran dueños de Austral, no habían realizado grandes inversiones en esa compañía. Pescarmona, su presidente, siempre había procurado lograr que le otorgaran a Austral rutas internacionales que explotaba Aerolíneas, por lo que APLA entendía que la compra de la aerolínea de bandera respondía a su intención de hacerse con un mercado más amplio. Esto decía la asociación de pilotos en su revista gremial sobre la adjudicación a Cielos del Sur:

Al cabo de tres años de operaciones, no hubo inversión alguna que justificara una participación en el mercado a través de medidas innovadoras en materia de comercialización, ni modernizando la flota de aviones con el esfuerzo que ello

<sup>481</sup> “Desde 1492 nadie viaja a América tanto como nosotros. Hemos cambiado las carabelas por aviones. Pero seguimos manteniendo la tradición, viajando más que nadie al nuevo continente. Iberia es la única aerolínea que te lleva a 20 países americanos”.

implica. Lo que se pretende hacer es crecer absorbiendo el tráfico generado por Aerolíneas Argentinas mejorando sólo cosméticamente sus prestaciones, ya que las únicas mejoras se vieron en el servicio a bordo, los uniformes, tapizados y oficinas.<sup>482</sup>

Otra de las objeciones de APLA al proceso licitatorio tenía que ver con que abría la posibilidad de desregular el transporte aéreo internacional. Parte del gobierno sostenía que ello tendería a mejorar las condiciones en las que la línea aérea ofrecía sus vuelos, en un contexto que priorizaba la competencia como forma de garantizar la eficiencia en la provisión de servicios. En este punto APLA entendía Aerolíneas ya se encontraba sometida a una alta competencia internacional y que no requería de la desregulación para mejorar su eficiencia. Para el sindicato, la aerolínea de bandera era una empresa que se manejaba sin protección y “con la libertad competitiva con que los pensamientos más liberales del país quisieran que actuasen las empresas industriales argentinas.”<sup>483</sup> Para los trabajadores de vuelo, el eje estaba puesto en el “valor económico de los derechos de tráfico” que estaba cediendo la compañía en el proceso licitatorio en curso. Expresaban que era necesario considerar la particularidad del mercado aéreo para elaborar las pautas de la privatización. Según sostenía APLA, otros países en proceso de liberalización defendían lo nacional al prohibir que compañías extranjeras, como Iberia, usufructuaran los derechos mencionados.<sup>484</sup> Así ejemplificaba esta actitud el sindicato de pilotos, en una publicación de *Alas del Sur*:

Iberia solicitó permiso al país americano para volar desde Miami a distintos países de América Latina, como parte de esta posición hegemónica que está logrando en la región. Estados Unidos se lo negó y entonces España, por ello y porque dependía de la participación de Iberia en su propio país, le negó a la compañía American Airlines realizar el vuelo inaugural entre Miami y Madrid, y a United, volar entre Washington y Madrid. A continuación, el Departamento de Transportes de Estados Unidos le comunicó al gobierno español que cancelará todos los vuelos de Iberia a Miami y Nueva York. Puede observarse cómo a los países aún más liberales que saben luchar por su destino, no les repugna defender lo nacional.<sup>485</sup>

En esta línea, los pilotos comenzaron a dudar de los fines últimos de la privatización, que hasta antes de la licitación aparecían dentro de la aceptación del sindicato. Cuestionando al ideólogo de las privatizaciones menemistas, el entonces ministro de Obras y Servicios Públicos, José Dromi, el gremio lo calificaba como “un piloto que perdió el rumbo” por su improvisación

---

<sup>482</sup> Revista *Alas del Sur* (circa 1990). “Privatización de Aerolíneas Argentinas”, p. 10.

<sup>483</sup> Revista *Alas del Sur* (septiembre-octubre 1991). “¿Dónde está el monopolio?”, p. 7.

<sup>484</sup> En coincidencia con APLA, Iberia pretendía mantener los cielos “cerrados”. En su caso, era porque la apertura ponía en riesgo la rentabilidad de sus inversiones. En este sentido, se establecieron acuerdos en los que se supeditaba la participación de Iberia a que las regulaciones se mantuvieran y que Aerolíneas continuara como línea aérea de bandera. De este modo, pretendían realizar inversiones no riesgosas que les permitieran aprovechar las rutas explotadas por las compañías adquiridas y negociar sobre la política aerocomercial del país.

<sup>485</sup> Revista *Alas del Sur* (septiembre-octubre 1991). “¿Dónde está el monopolio?”, p. 7.

en cuanto a los plazos y la urgencia por cerrar el proceso de transferencia de la compañía que “transformó la licitación pública e internacional en una venta directa fuera de toda norma”.<sup>486</sup> En coincidencia con la denuncia de APLA, Dromi admitió en una declaración que le valió la renuncia la falta de defensa de los intereses nacionales en el proceso de licitación:

Todos los pliegos tienen una cláusula no escrita, que no la hemos escrito por vergüenza nacional, que es el grado de dependencia que tiene nuestro país, que no tiene siquiera dignidad para poder vender lo que hay que vender. Un país que no tiene disponibilidad de sus bienes, un país que está inhibido internacionalmente, a-rro-di-lla-do, a-ver-gon-za-da-men-te (Thwaites Rey, 2001: 70).

En este contexto, APLA volvió a bregar por una mayor consideración en la toma de decisiones de la empresa y llamó a “renovar el compromiso de lucha”, “con el objetivo de evitar que las transformaciones resultaran perjudiciales para los pilotos, para su fuente de trabajo y, fundamentalmente, para los intereses del país”, así como para explicar su posición “frente a quienes malintencionadamente trataban de desvirtuarla” “aunque fuera escasa o nula la predisposición oficial para atender cualquier tipo de cuestionamiento”.<sup>487</sup> Esta posición de mayor confrontación resultaba de que, a partir de la adjudicación, habían caído los pilares sobre los que se había basado el apoyo de APLA a la privatización. Según lo manifestado en las revistas gremiales, las leyes y los pliegos eran la referencia a tener en cuenta sobre lo que los sindicatos estaban dispuestos a aceptar del proceso y a partir de los cuales se registraban los desvíos que había este tomado en la práctica.<sup>488</sup> la compañía adjudicataria era extranjera y estatal, y los capitales privados nacionales poco afines al proyecto sindical de expansión empresaria.<sup>489</sup>

El desacuerdo del sindicato de pilotos con la modalidad en que se llevó a cabo el proceso licitatorio se canalizó, principalmente, a través de la judicialización del asunto, en una postura que fue denominada de “confrontación responsable” y que, en esta etapa, relegó el uso generalizado de la huelga. Esta modalidad de confrontación buscaba no deslegitimar las reivindicaciones gremiales frente a la sociedad y proteger el prestigio de la compañía aérea, que depende directamente de la confianza del usuario. Por la vía de la judicialización, APLA realizó

---

<sup>486</sup> Revista Alas del Sur (abril-mayo 1991). “Una historia que merece ser contada”, p. 8.

<sup>487</sup> Revista Alas del Sur (abril-mayo 1991). “Editorial”, p. 4.

<sup>488</sup> Esta pérdida de legitimidad del proceso de transferencia se hallaba en consonancia con lo que estaba sucediendo con los sindicatos a nivel nacional. Si en principio ciertos sectores habían aceptado la necesidad de transformación estatal que acompañaba el programa de campaña menemista, las principales oposiciones respecto de estos cambios comenzaron a aflorar una vez iniciados los primeros procesos de privatización, con la demanda sindical de mayor participación obrera en la definición de los cursos de acción. En este sentido, aun coincidiendo en la necesidad de transferencia, los conflictos surgidos alrededor de las privatizaciones, en algunos sectores, no remitían a su rechazo en sí, sino a las diferencias con la agenda propia de los sindicatos, a la espera de una mayor concertación.

<sup>489</sup> Alas del Sur (septiembre/octubre 1991). “El Programa de Propiedad Participada o la Historia sin fin”, pp. 5-6.

una denuncia en conjunto con un sector de la oposición al gobierno,<sup>490</sup> porque la figura jurídica pretendida para la línea aérea, de Sociedad Anónima con participación minoritaria estatal, era legalmente inexistente. El caso llegó a la Corte Suprema de Justicia, a través del mecanismo de *per saltum* y la figura fue finalmente aprobada. Por otro lado, pocos días antes de la entrega de la empresa a sus nuevos dueños, el 12 de noviembre de 1990, se dictó un laudo del Ministerio de Trabajo (N°9/90) mediante el cual se anulaba el 40% de las cláusulas más importantes del CCT.<sup>491</sup> Ante ello, APLA presentó un recurso de amparo solicitando la nulidad del laudo, mientras que denunció la situación ante el Comité de Libertad Sindical de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este caso, el juzgado se pronunció a favor de APLA, anulando el laudo y estableciendo la vigencia irrestricta del CCT y la prohibición de innovar. Una actitud similar se tomó frente a la eliminación de algunas escalas en el año 1992 cuando se recurrió a la justicia con el fin de obstruir la implementación de la medida.

#### **IV. 4 APLA y Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima (1992-1993)**

*“Una vez más, la Argentina se parece a la canción de Joan Manuel Serrat que dice ‘siempre llega tarde a donde nunca pasa nada’. La crisis se ha desatado y las más importantes líneas aéreas del mundo acuden a sus gobiernos para superar el temporal y en ellos encuentran refugio. Aerolíneas Argentinas, a ocho meses de adjudicada a una nueva sociedad, sigue a la deriva en un mar de dudas: aún no se sabe cómo está compuesta la compañía, ni si se pagó la cuota inicial y hasta ahora no se constituyeron los avales ni las garantías exigidas. Por cuanto el Presidente de la Nación afirma respecto de Aerolíneas Argentinas que ‘no daremos pasos que puedan perjudicar al Estado’ aunque el contraste de lo que sucede en un mundo y en otro parece mostrar una realidad distinta”<sup>492</sup>*

---

<sup>490</sup> El denominado “grupo de los ocho” estaba formado por diputados justicialistas que se alejaron del partido en la década de 1990, para formar su propio bloque en el Congreso. Entre otros, se encuentran quienes colaboraron en procesos judiciales contra la privatización de Aerolíneas, como Moisés Fontenla y Germán Abdala. Frecia, R. (2008). “El cielo es nuestro”, p. 40.

<sup>491</sup> Se pretendió eliminar las cláusulas referentes a “la intervención conjunta empresa/gremio en la discusión e implementación de temas profesionales; acceso de APLA a información referente a planes de vuelo y rutas; jerarquía del piloto; respeto del escalafón; regulación objetiva del sistema de ascensos; transporte de tripulaciones; jornada máxima de labor; cursos de instrucción teórica, vuelo y readaptación; funciones de la Comisión de Desarrollo Profesional; régimen de licencias ordinarias, por enfermedad o accidente; anticipo previsional; fondo permanente de retiros; comisiones y traslados; reintegro por gastos de servicio; franquicias de pasajes; estabilidad en el empleo; oficial de seguridad y rol de los instructores”, Alas del Sur (abril-mayo 1991). “¿Privatización versus convenio colectivo de trabajo?”, pp. 12-13.

<sup>492</sup> Revista Alas del Sur (abril-mayo 1991) “Argentina, el reino del revés”, p. 14.

Iberia asumió el control de la empresa en noviembre de 1990 con la implementación del Plan Estratégico que había presentado en la licitación de la línea aérea de bandera.<sup>493</sup> Los objetivos para el quinquenio 1992-1997, apuntaban principalmente al aumento en la productividad empresarial con la mejora en los costos operativos, a través del uso intensivo de las aeronaves y tripulaciones, el ahorro en combustibles y *catering*, y la racionalización de la estructura administrativa y de comercialización. En cuanto a las rutas, se buscaba potenciar y proteger los mercados de mayor volumen y tráfico, principalmente la presencia en los más atractivos de Europa y Estados Unidos. En el primero, Aerolíneas se encargaría de las capitales de Italia, España, Francia y Alemania, mientras que el resto serían realizadas en coordinación con Iberia a través de conexiones vía Madrid. En Norteamérica, se priorizaban Miami, Nueva York y Los Ángeles. Similar situación se daba en el ámbito regional, donde se proponía desarrollar aquellos mercados con mayor atractivo y potencial, particularmente las capitales brasileña, chilena y uruguaya. Por último, se relegaba el mercado Sudamericano, por considerarlo de pequeño volumen y de menor importancia para Aerolíneas, el cual sería servido en coordinación con la compañía venezolana, Viasa, también de propiedad de Iberia.<sup>494</sup>

En principio APLA cuestionó dicho plan, en tanto se oponía al principal eje de la agenda sindical: el rol de Aerolíneas como herramienta de política aérea nacional, principalmente en materia de conexión y desarrollo para zonas poco rentables, porque la estrategia de Iberia sólo se concentraba en las rutas más ventajosas. En este sentido, el sindicato confrontaba al uso intensivo de aeronaves que resultaba de ampliar las frecuencias a Estados Unidos y Europa, contradictorio con la cláusula de garantía de integración interregional latinoamericana exigida en el decreto de privatización de la línea de bandera.<sup>495</sup> Ya en junio de 1990, APLA y otros gremios aeronáuticos se pronunciaron en contra del Plan presentado, aduciendo su inviabilidad y la condena “a Aerolíneas a un plano secundario en la actividad, limitándola a una función de alimentación de la red de Iberia en Europa y de otras compañías aéreas no identificadas en el caso de Estados Unidos”.<sup>496</sup>

Asimismo, dudaban de las proyecciones económicas que el Plan esperaba, las cuales implicaban el crecimiento de un 7,5% en el volumen de tráfico. La cifra proyectada equivalía a “multiplicar por cuatro el superávit promedio, de 25 millones de dólares,” que había tenido la

---

<sup>493</sup> Plan Estratégico Aerolíneas Argentinas y Austral (1993).

<sup>494</sup> Plan Estratégico Aerolíneas Argentinas y Austral (1993).

<sup>495</sup> Diario Clarín (08/08/1990). “¿Vuelo en emergencia?”, pp. 16-17.

<sup>496</sup> Revista Prensa del Transporte (1990). Iberia toca el cielo, p. 14.

compañía en los años anteriores.<sup>497</sup> El problema era que se estipulaba que parte del pago comprometido para adquirir la Aerolínea provendría de dichas ganancias esperadas por lo que, ante la imposibilidad de cumplir con esas expectativas sería la empresa privatizada la que debía responder por el propio pago con su patrimonio.<sup>498</sup>

En lo que respecta a los trabajadores de vuelo se proponía “conseguir una productividad competitiva, en línea con las principales compañías europeas y americanas”.<sup>499</sup> En primer lugar, se aducía que, “de los 10.500 empleados que reunía el *staff* de Aerolíneas, la empresa podía manejarse virtualmente con la mitad”.<sup>500</sup> Es por eso que se esperaba reducir los costos a través de la optimización de la programación de vuelo y la racionalización de las postas internacionales, con la modificación del Convenio Colectivo de Trabajo en los aspectos de tiempos de vuelo, servicios y/o tareas específicas.

En 1991 se acordó la continuidad del plantel de pilotos y se logró la firma de un nuevo CCT, luego de haber pactado su revisión para reforzar su carácter profesional con el objetivo de resolver los temas “postergados que preocupan al sector”.<sup>501</sup> Allí se estableció la creación de una comisión especial para el estudio de la problemática de la actividad del piloto en vuelo y se estableció el aumento salarial de un 80% por inflación, reconociendo demandas de los pilotos en años anteriores.<sup>502</sup> Según entrevistados, el salario de un comandante pasó de 1200 a 8000 dólares, sumados a otros montos no remunerativos, como el abono de un *plus* en virtud del logro de la mayor productividad obtenida, el establecimiento de una jubilación privada, el pago a copilotos más antiguos por gastos de capacitación y el otorgamiento de pasajes con plaza confirmada a copilotos y grupo familiar en uso efectivo de vacaciones.<sup>503</sup> Esta medida intentaba recomponer la remuneración de los pilotos a cambio de la cesión en puntos convencionales que la compañía pretendía modificar. La misma es recordada en entrevistas como una forma en que

---

<sup>497</sup> Diario Clarín (08/08/1990). “¿Vuelo en emergencia?”, p. 17.

<sup>498</sup> Aerolíneas había sido ofertada por un precio tomado de la valuación realizada durante el gobierno de Alfonsín, que luego fue disminuido por la oferta de Iberia, que proponía “un pago en efectivo total de u\$s 260 millones, más u\$s 1.610 millones en títulos de la deuda externa” (Thwaites Rey, 2001: 67). Por una disputa alrededor de los avales para efectivizar la venta de la línea aérea, los adjudicatarios ofrecieron una nota de crédito que luego abonarían con los ingresos operativos de la propia compañía adquirida. Para un desarrollo pormenorizado de ese proceso véase Thwaites Rey (2001).

<sup>499</sup> Plan Estratégico Aerolíneas Argentinas y Austral (1993), p. 54.

<sup>500</sup> “El cielo es el límite. La historia de Aerolíneas Argentinas” (2004), s.d.

<sup>501</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1991) “Convenio Colectivo de Trabajo APLA – ARSA”, pp. 57 y 60.

<sup>502</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1991) “Convenio Colectivo de Trabajo APLA – ARSA”, p. 57.

<sup>503</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1991) “Convenio Colectivo de Trabajo APLA – ARSA”, p. 58.

los empresarios españoles intentaron garantizar el apoyo del gremio: “Iberia no fue contra las condiciones laborales, nos pusieron en un pedestal.”<sup>504</sup>

Cuando se hace cargo Iberia en 1991 citan a los gremios para discutir paritarias y salarios. Arman una carpeta de requisitos y la Comisión Directiva va a la reunión. Iban a pedir una reposición. Entonces llegan allá y les dicen ‘reconocemos que los pilotos de Aerolíneas Argentinas son unos de los peores remunerados del mundo, de manera que nuestro proyecto es que el copiloto ingresante gane 2500 dólares y de ahí para arriba’. Quedaron petrificados, mudos. Recuperaron el aliento, cerraron todo y vinieron para acá (al sindicato) y todos aceptaron. ¿Sabés lo que significó eso? Que cuando vos decías que estos ‘gallegos’ nos quieren matar, te querían pegar, ‘no podés ser tan antiguo, Aerolíneas Argentinas existe gracias a los ‘gallegos’’.<sup>505</sup>

Estas medidas fueron posteriormente leídas como una maniobra de “psicología de grupo” que resarcía demandas que los pilotos venían exigiendo desde hacía décadas. Según entrevistados, las cesiones en materia salarial sentaron las bases de la modalidad que adquiriría la relación entre el sindicato e Iberia en la primera etapa de gestión privada, cuando, aun con algunos conflictos en materia de decisiones estratégicas empresariales, primó una baja conflictividad laboral atada a los acuerdos alcanzados en la firma del CCT en noviembre de 1991. También fue visto como un problema de “falta de madurez sindical”, que llevó a los trabajadores a ceder en ciertas cuestiones en intercambio por otras prerrogativas laborales.

Cuando llega Iberia nuestros salarios estaban muy deteriorados, siendo empresa estatal...estaban muy deteriorados. Cuando Iberia se hace cargo de Aerolíneas Argentinas, lo que genera es una inyección de mejorar salarios...pero a su vez, el mejorar salarios significaba perder Convenio Colectivo de Trabajo. Esas son experiencias que se van ganando, como cambiar puntos convencionales por dinero, se te termina licuando lo que te den. Ese dinero a los tres años no significa nada, y vos perdiste un punto convencional que lo que hace un punto convencional es darte calidad de vida.<sup>506</sup>

El aumento salarial representó una división entre quienes siguieron apoyando la gestión de Iberia y quienes comenzaron a plantear diferencias con el manejo empresario. Quienes comenzaron a mostrar su descontento, cuestionaban la cesión de ciertas rutas y la merma en la explotación de otras, a lo que se sumaba el retraso en la implementación del PPP, uno de los principales puntos de la aceptación sindical a la privatización. Hacia comienzos de 1992, se gestó una huelga de un sector de los pilotos que reclamaban la plena vigencia del convenio colectivo y denunciaban el achicamiento de la compañía que comenzaba a reducir escalas en

---

<sup>504</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>505</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>506</sup> Entrevista virtual realizada a Ed., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 28-08-2020.

los vuelos. Esta fue desactivada por el Ministerio de Trabajo con el dictado de la conciliación obligatoria.<sup>507</sup>

El resto de los gremios tuvo un inicio más tormentoso en su vínculo con los nuevos dueños. En 1992, durante la mencionada conciliación obligatoria con APLA, Iberia anunció el licenciamiento de 775 trabajadores y solicitó al Ministerio de Trabajo que Aerolíneas pudiera ingresar en un programa de racionalización. El resto de los gremios, principalmente los más afectados, AAA y APA, utilizaron entonces una serie de medidas “creativas” cuyo objetivo central fue concientizar al usuario, sensibilizar a la opinión pública y evitar la oposición binomial trabajador-pasajero. Así, durante la etapa de lucha para reincorporar a los licenciados y evitar que se despegara con tripulaciones mínimas, se repartían manzanas, galletitas y botellas de agua entre los pasajeros, financiadas por la ITF (Federación Internacional de Trabajadores del Transporte, según sus siglas en inglés). Las y los tripulantes de cabina repartían folletos y material informativo vestidos con remeras en las que se leía “Salvemos a Aerolíneas”, a veces acompañados por una flor y broches que decían: “además de sonreír puedo salvarle la vida”.<sup>508</sup>

#### **IV. 5 La *otredad* en la línea aérea de bandera (1994-1999)**

*“La incertidumbre es la única verdad”*<sup>509</sup>

En marzo de 1994, el entonces ministro de Economía, Domingo Cavallo, anunció la renuncia del gobierno a la “acción de oro” de Aerolíneas a cambio de un mayor aporte de capital privado. Dicha acción se había reservado anteriormente para que el Estado mantuviera prerrogativas sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa, en línea con las estrategias geopolíticas del país (Thwaites Rey, 2001; Troncoso, 2017). A partir de ese momento, la dirigencia empresaria profundizó la venta de los activos que podían representarles rentabilidad, los cuales, hacia 1999, incluían “las oficinas comerciales en el exterior e interior, los simuladores de vuelo donde se entrenaban pilotos de toda América latina y la flota completa de sus 28 aeronaves originales” (Thwaites Rey, 2001: 6). Así también se tercerizaron actividades de mantenimiento técnico, que eran realizadas por Aerolíneas, en favor de Iberia.

La retirada estatal a mediados de los noventa marcó el ingreso de Aerolíneas en una etapa que fue el caldo de cultivo para la fuerte crisis que se vivió a comienzos de la década

---

<sup>507</sup> Las diferencias internas que comenzaron a expresarse en cuanto a la concepción de las cúpulas y de las bases de las consecuencias del proceso de privatización serán fundamentales para comprender las transformaciones del gremio que desarrollaremos en el capítulo V.

<sup>508</sup> Frecia, R. (2008). “El cielo es nuestro”, p. 89.

<sup>509</sup> Revista Alas del Sur (abril/mayo1991). “Del dicho al hecho”, p. 11.

siguiente. Por un lado, este período mostró los elementos de la composición del sindicato de pilotos que estuvieron expuestos a las transformaciones suscitadas por las reformas de mercado. En ese sentido, cabe analizar el modo en que la dimensión comunitaria del gremio de pilotos se vio desafiada por la transferencia de la línea aérea nacional a una empresa extranjera y la forma en la que los trabajadores de vuelo significaron ese cambio. Por otro lado, se produjo la primera denuncia de *vaciamiento* de la empresa aerocomercial por parte de Iberia. Dicho concepto refleja la concepción de los trabajadores de vuelo sobre el proceso privatizador como una pérdida en el aspecto atribuido de la dimensión simbólica de su identidad: el sentido nacional de su profesión.

#### *IV. 5. 1 Transformaciones sindicales a partir de la privatización: desafío al espíritu de cohesión*

Antes de exponer la actitud que tomó APLA durante el período post-privatización, es preciso señalar algunas especificidades de los sindicatos de pilotos en el modo en que, desde 1990, experimentaron los cambios del sector trabajador. Como hemos desarrollado en el capítulo I, el sindicalismo se enfrentó en esta etapa a una mayor competencia internacional, producto de la apertura económica, que derivó en despidos y pérdida de fuentes de trabajo en un contexto de tendencia salarial a la baja (Castel, 1997; Neffa, 2010). Así también, se observa una pérdida de lealtad de las bases hacia sus organizaciones sindicales por la dificultad de estas de defender a sus afiliados frente a los cambios suscitados y por su pérdida de protagonismo en la escena política (Natalucci, 2013).

Para comprender el impacto de las reformas de mercado en el sindicato de pilotos corresponde incorporar nuevos elementos a los mencionados. En esta etapa, los pilotos contaban con una mayor inelasticidad en relación a los cambios en su entorno, a diferencia de otros trabajadores que se ubicaban en una asimetría mayor con el capital (Corsi, 2015). Si la apertura externa fue uno de los principales impactos al sindicalismo industrial a través del “disciplinamiento” de los precios y salarios, para los sindicatos aeronáuticos la competencia internacional ya formaba parte de su actividad desde los comienzos de la prestación del servicio. En esta etapa, la concurrencia estaba generalmente fijada por las concesiones de rutas, frecuencias y horarios de vuelo, y era producto de negociaciones, normalmente muy arduas, resultantes de la decisión política de cada país de determinar qué empresas podrían surcar los cielos. Esto otorgaba a los trabajadores del aire una mirada globalizada de su labor, que tenía que cumplir con estándares internacionales de seguridad y calidad del servicio para mantenerse en competencia, entre los que se incluían condiciones laborales consideradas inamovibles so pena de poner en riesgo la integridad física de los pasajeros y trabajadores (Cufre, 2017).

La exposición a la competencia internacional, como hemos mencionado, comenzó a modificarse hacia fines de la década de 1970, cuando inició la puja norteamericana por una menor regulación de las rutas aéreas. Algunos autores que analizan las condiciones de empleo de los trabajadores aeronáuticos en la post-desregulación, marcan la pérdida de puestos de trabajo, los recortes salariales y la precarización laboral como resultados, principalmente, de las fusiones y quiebras que comenzaron en Estados Unidos a raíz de ese proceso (Capelli, 1985). Sin embargo, esta profundización de la competencia internacional no impactó, al menos durante la década de 1990, de la misma forma en los sindicatos aeronáuticos argentinos. Por pedido de la empresa adjudicataria de Aerolíneas, los cielos se mantuvieron “cerrados” durante buena parte de la década.<sup>510</sup> Por otra parte, los precios de los pasajes estaban determinados a través de la *International Airline Transport Association* (IATA). Si bien la desregulación tarifaria había iniciado en la década de los ochenta, para 1990 aún podía verse la equiparación de precios en las publicidades de las compañías aéreas. Esto implicaba que los aumentos salariales no pudieran ser trasladados a las tarifas automáticamente y que, por lo tanto, el cambio producido a partir de la apertura comercial no fuera de igual impacto que en otras industrias (al menos en este período).<sup>511</sup>

En Argentina, la década de 1990 no supuso un proceso desregulador del mercado aerocomercial que significara para los pilotos de Aerolíneas una gran pérdida de puestos de trabajo.<sup>512</sup> En este sentido, para los pilotos argentinos el aumento de la competencia no redujo ampliamente el empleo en el sector. De todos modos, partían de una compleja situación propia del mercado aéreo argentino. La falta de empresas locales que tuvieran una escala similar a la de Aerolíneas volvían muy codiciados los escasos puestos de trabajo existentes. Como sostiene Capelli (1985), los gremios de pilotos poseen una afinidad muy fuerte con la compañía de la cual forman parte e, incluso, son los que más ceden en las negociaciones porque representan a los que más pueden perder con los despidos. Esto sucede, por un lado, por motivos estrictamente laborales, ya que el cambio de empresa les ocasiona una fuerte pérdida salarial por el beneficio económico que representa la antigüedad dentro de una línea aérea (cantidad de horas de vuelo que implican ascender en el modelo de avión según la mayor capacidad de pasajeros) y, a su vez, por la inutilidad de sus conocimientos técnicos tanto en otras aerolíneas como en mercados

---

<sup>510</sup> En el próximo capítulo (V) veremos que en 1999 Carlos Menem firmó un convenio de desregulación con Estados Unidos que establecía la liberación total a partir del año 2003. Este nunca entró en vigencia porque se oponía a la legislación vigente.

<sup>511</sup> Esto no significaba que no hubiera competencia, sino que esta estaba enfocada principalmente en el servicio ofrecido.

<sup>512</sup> Sí hubo, como en otras empresas públicas privatizadas, la oferta de importantes sumas para retiros voluntarios, que, según lo conversado en entrevistas, fueron aceptadas por algunos de los trabajadores.

alternativos. Por otro lado, la pérdida se potencia por los motivos simbólicos que hemos desarrollado en el capítulo II, vinculados a la condición de diplomáticos de los trabajadores de vuelo que se desempeñan en la aerolínea de bandera de un país. Estas condiciones del mercado laboral brindan un mayor arraigo a la compañía y convierten la defensa de los puestos de trabajo en la única alternativa para mantener la profesión de pilotos. APLA, representante de una amplia mayoría de trabajadores de Aerolíneas, posee una ventaja en las negociaciones con la empresa respecto de sindicatos de otros países que están conformados por pilotos de más de una gran aerolínea, con distinto peso y poder. Esta conformación de la organización, veremos, le otorgó una mayor capacidad de organización y cohesión para gestionar los conflictos que aquejaban al sector.

Por otra parte, si a nivel global se reflejó una pérdida de lealtad a los sindicatos a raíz del aumento del desempleo y la fragmentación del mercado laboral, el sindicalismo aeronáutico se valió de la posibilidad de sostener esa lealtad a partir de los valores simbólicos con los que se asociaba a la línea aérea de bandera y, por consecuencia, a la organización de pilotos como agrupación natural de una comunidad previamente definida (la empresarial). Como hemos visto en el conflicto de julio de 1986, uno de los aglutinantes más fuertes en torno a la representación del sindicato era su defensa contra toda medida que pusiera en juego la seguridad en vuelo. Las entrevistas realizadas evidencian que aun hoy, no hay trabajadores de la compañía que no se encuentren afiliados a su sindicato, a pesar de las disparidades que puede haber en cuanto a la participación en sus actividades.

Considerando estas condiciones particulares en las que APLA atravesó las reformas de mercado, es posible identificar en el ingreso de Iberia, sobre todo, como una irrupción de la *otredad* en la compañía en una fuerte tensión con la dimensión comunitaria de los trabajadores de vuelo. Además, el proceso de privatización modificó el rol simbólico atribuido a Aerolíneas como factor de desarrollo y de expresión de la soberanía. La adjudicación de la línea aérea de bandera a una compañía estatal española tocó una de las fibras más fuertes sobre las que se asentaba la identidad de los trabajadores aeronáuticos, esto es, ser la herramienta que ponía la política aérea en ejecución. La empresa dejaba de ser nacional lo cual rompía con la percepción de sí del gremio sobre su ámbito de realización profesional.

De acuerdo a lo planteado hasta aquí, para los trabajadores de vuelo la apertura externa no modificó un escenario de por sí alta y crecientemente competitivo. Tampoco hubo un aumento de la desocupación que generara la pérdida de capacidad de movilización o influencia.

Estos sindicatos habían funcionado virtualmente como sindicatos por empresa. Fueron especialmente los cambios en cuanto a la concepción simbólica de la aerolínea nacional (en un mercado laboral pequeño y muy específico para el desempeño profesional) los que empujaron a las organizaciones sindicales a movilizar nuevos recursos y estrategias para defender la dimensión comunitaria que se encontraba desafiada. Veremos en el próximo apartado cómo, sobre ese cambio, comenzaron a construirse los marcos para la acción que tradujeron a la práctica la crisis en la dimensión comunitaria gestada a partir del ingreso de la *otredad* en Aerolíneas.

#### IV. 5. 2 La denuncia de “vaciamiento”: ¿Qué se quitó a Aerolíneas?

*“Que la transformación se ha instalado en nuestra cotidianeidad no deja lugar a dudas, como no caben dudas de que la dinámica de ese cambio no ha tenido en todos los casos un sentido positivo (...) APLA debió desarrollar su tarea gremial en esa realidad y, en consecuencia, tuvo que extremar los esfuerzos con el objetivo de evitar que las transformaciones resultaran perjudiciales para los pilotos, para su fuente de trabajo y, fundamentalmente, para los intereses del país (...) Por eso, no podemos dejar de decir que todo lo acontecido en los últimos meses abre un marco de incertidumbre y preocupación para el futuro de nuestra actividad y, sobre todo, el del país en su conjunto. La Comisión directiva de APLA quiere renovar, entonces, su compromiso de lucha en pos de una realidad mejor que permita vislumbrar un horizonte cierto y venturoso”<sup>513</sup>*

Hacia mediados de la década de 1990 los trabajadores de Aerolíneas Argentinas denunciaron por primera vez el *vaciamiento* de la empresa por parte de Iberia. Este concepto hacía referencia, en primer lugar, al achicamiento, en beneficio de otras transportadoras, de la participación de la línea aérea en el mercado aéreo y, en segundo lugar, al vacío de sentido que se derivaba de las transformaciones en la industria. Aerolíneas se había convertido en una Sociedad Anónima, que podía “quebrar, cerrar o triunfar”,<sup>514</sup> quitando toda referencia al rol de la empresa como herramienta de política aérea nacional y toda connotación político-estratégica.

La idea de “vacío” coincide con la noción de pérdida que se ha observado en la experiencia de otras familias de empresas privatizadas (Palermo, 2010). Una de las primeras

---

<sup>513</sup> Revista Alas del Sur (abril/ mayo 1991). “Editorial”, p. 4.

<sup>514</sup> Diario Clarín (30/12/1992). “No hay Aerolíneas sin Austral, dijo el número dos de Iberia”, pp. 2-3.

referencias a dicha pérdida fue mencionada en mayo de 1992 a través de una solicitada firmada por los gremios en su conjunto y publicada en distintos medios de comunicación. La solicitada, denominada “La verdad sobre Aerolíneas Argentinas”, denunciaba que “Aerolíneas ha[bía] perdido estructura, identidad, rentabilidad, eficiencia, confiabilidad y prestigio por exclusiva responsabilidad del accionar de su dirección”.<sup>515</sup> En esa misma solicitada, se demandaba la injerencia del gremio en las decisiones de la nueva empresa privatizada tal como se había prometido antes de la adjudicación. APLA atribuyó a la dirigencia una “posición feudal y absolutista que margina el universo del personal del desarrollo de la empresa”.

La gravedad de la situación exige acciones firmes y decididas con la participación de los trabajadores organizados, que conduzcan a soluciones definitivas, a fin de salvaguardar los intereses de la Nación, de los usuarios y de los propios trabajadores, como asimismo la inmediata implementación del PPP normado por la ley y los acuerdos de transferencia.<sup>516</sup>

Esta sensación de haber perdido en el proceso post-privatización fue referida también en diversas entrevistas: “En los noventa se perdió, yo creo que se perdió, teníamos otros destinos, perdimos también propiedades. Íbamos a París, Frankfurt, Londres, Montreal, qué se yo, todo eso se fue perdiendo”.<sup>517</sup>

Es preciso señalar cierta continuidad entre la etapa post-privatización de los colectivos de familias de empresas estatales y de la familia aeronáutica, aun con las diferencias generales que hemos establecido en el apartado anterior (Capogrossi, 2016; Palermo, 2010; Soul, 2002). Los autores que han analizado estas familias coinciden en que la privatización puso fin al “universo identitario” que se había gestado desde mediados del siglo XX. A lo largo de ese proceso de transformación, las familias de empresas estatales como YPF y SOMISA, ingresaron en un proceso de “resistencia”. En el caso de Aerolíneas, es posible hallar coincidencias con esa transformación identitaria, en tanto la adjudicación a Iberia provocó la caída de la *misión* de los trabajadores y un desafío a la comunidad basada en los valores nacionales.

Sin embargo, en este sentido la familia aeronáutica tiene sus particularidades. Por un lado, difiere con otras familias de empresas estatales en la forma en que cada una afrontó el embate contra el aspecto comunitario de su identidad. Para el resto de familias de empresas estatales la transferencia al sector privado resultó en la conformación de nuevos modelos

---

<sup>515</sup> Revista Realidad Económica (1992). “Solicitada: la verdad sobre Aerolíneas Argentinas”, pp. 101 – 102.

<sup>516</sup> Revista Realidad Económica (1992). “Solicitada: la verdad sobre Aerolíneas Argentinas”, pp. 101 – 102.

<sup>517</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

identificatorios de mayor fragmentación e individualización que “erosionaron la comunidad de fábrica” y el vínculo de los trabajadores con las compañías nacionales (Capogrossi, 2016: 119; Palermo, 2010).<sup>518</sup> Para Palermo (2010) la privatización en el sindicato de petroleros (SUPE) diluyó lazos comunes, sentidos, valores y experiencias que conformaron a ese colectivo de trabajadores. Para Soul (2010), en el caso de SOMISA, la privatización implicó la “irrupción del patrón en la fábrica” (p. 54), luego de una construcción colectiva laboral en la que este se encontraba ausente. En Aerolíneas, a diferencia de otras empresas, la privatización significó la irrupción de *la otredad* simbólica en el ámbito de la producción de vuelos, enfatizada por la adjudicación a una empresa extranjera y principal competidora en sus rutas. El proceso privatizador en sí no modificó la lógica institucional según la cual se concebían los trabajadores, que ya se encontraba en crisis desde la década de 1980. En el caso de Aerolíneas, durante la resistencia hubo una menor individualización que en otras empresas estatales: específicamente en el sindicato de pilotos, según veremos en el capítulo V, la contienda contra la gestión privada se caracterizó por la reafirmación de la identidad percibida en su aspecto comunitario.

En lo que respecta a los cambios en el vínculo entre capital y trabajo, algunos autores plantean que la privatización significó, para ciertas empresas estatales, el avance del capital en la reorganización del tiempo de trabajo. Sin embargo, los pilotos de Aerolíneas, por su condición de sindicato profesional, han resistido en esta etapa la incorporación de nuevas prácticas. Por un lado, porque la seguridad en vuelo aun aportaba un límite a esa reorganización del capital, que no permitía construir principios diferentes a los instalados según las directrices internacionales. Por otra parte, por los objetivos de la empresa adjudicataria y las características de la industria, que condicionaban, al menos hasta comienzos de los años 2000, las posibilidades de transformar la explotación en una más flexible.

A partir de la cesión de la capacidad de veto estatal, se produjo la ruptura más importante entre el Estado y la línea aérea de bandera. Como mencionamos en este apartado, para los gremios dicha situación representó una pérdida generalizada del sentido de su actividad, de la jerarquía de la empresa y de su *status* como trabajadores de línea aérea de bandera. Principalmente, constituyó un fuerte cuestionamiento a la noción de comunidad por la aparición de una *otredad* extranjera en Aerolíneas. En esta etapa se inició la quiebra con la dirigencia

---

<sup>518</sup> Algunos autores sostienen que el proceso de privatización fracturó a las comunidades de fábrica conformadas durante la etapa estatal a partir de los retiros voluntarios, despidos y nuevas lógicas productivas (Capogrossi, 2013; Palermo, 2010).

empresarial que ante la virtual quiebra de Aerolíneas en el año 2001, mostraría la reafirmación de la dimensión comunitaria puesta en tensión.

#### **IV. 6 Reflexiones Finales**

Los cambios en el transporte aéreo argentino durante la década de 1990 formaron parte de una de las tendencias que, a nivel internacional, se presentaba como consecuencia de la apertura de los cielos que había comenzado en Estados Unidos hacia fines de la década de 1970 (propia del auge neoliberal): la venta de las líneas aéreas de bandera. Dentro del contexto de transformaciones, la cesión de Aerolíneas Argentinas era vista tanto como un caso testigo para el profundo proceso de privatización que inició Carlos Menem y como una forma de adaptar la compañía a un nuevo modelo de inserción internacional. Dicho proceso, cuyas justificaciones intentaron construir consenso con los distintos actores involucrados, tuvo por resultado la desintegración del escenario en que se había gestado la comunidad aeronáutica y en el que se entendía el sentido de la actividad de los pilotos. Las nuevas concepciones sobre el papel económico de las empresas públicas modificaron el rol de la línea aérea como herramienta para distribución territorial del desarrollo y para el ejercicio de la soberanía nacional.

Para los trabajadores de vuelo, en principio (entre 1989-1991), la posibilidad de modernizar el servicio brindado por Aerolíneas, incorporar nuevas flotas y mejorar las condiciones salariales y laborales en que se encontraba el grupo de profesionales, impulsaron la aceptación de la venta. No obstante, por la naturaleza de la profesión y la condición de línea aérea de bandera, la adjudicación de la empresa a una compañía estatal española, competidora de Aerolíneas, movió y destruía la atribución simbólica de la identidad de los trabajadores aeronáuticos de ser la herramienta que ponía en ejecución una política aérea nacional soberana y para el desarrollo. Ello derivó en el cuestionamiento a la dimensión comunitaria de la identidad aeronáutica en un contexto de desintegración del componente simbólico. La *misión* que enarbolaban los pilotos se caía dentro de la pérdida de orientación nacional del transporte aéreo, lo que puso en cuestión la relación de cohesión asociada con lo nacional.

La importancia de dicho cambio radica en que este aspecto fue el más determinante en las transformaciones sufridas por los sindicatos aeronáuticos durante las reformas, cuyo nivel de exposición se mostró distinto al que impactó en el sindicalismo industrial. En una primera etapa (1992-1993), los dirigentes empresarios mejoraron las condiciones de trabajo en materia salarial y laboral y, aun con diferencias al interior del sindicato, lograron gestar cierto apoyo a la gestión. Para el período 1994-1999, tanto la indiferencia de los directivos frente a la posición

del sindicato como la cesión de rutas y pérdida de recursos, llevaron a las organizaciones gremiales a denunciar el “*vaciamiento*” que se estaba produciendo en la empresa, en un sentido tanto material como simbólico. En los próximos capítulos veremos cómo las transformaciones de los aspectos atribuidos a las dimensiones simbólica y comunitaria repercutieron en una reafirmación de la cohesión grupal y en una incipiente metamorfosis de la dimensión institucional, que modificó algunas de las pautas a partir de las cuales el gremio llevaba adelante la acción colectiva.

# Capítulo V. La crisis de la aerolínea privatizada. Nuevos repertorios de acción y la conformación del “Todos Somos Aerolíneas” (1999-2002)

*“Alta en el cielo  
un águila guerrera  
audaz se eleva  
en vuelo triunfal,  
azul un ala del color del cielo,  
azul un ala del color del mar.”<sup>519</sup>*

## V. 1 Introducción

Hacia fines de la década de 1990 el desempeño de Aerolíneas Argentinas se encontraba seriamente afectado. Sin aviones propios, la empresa había perdido rutas y otros activos mientras que un creciente endeudamiento condicionaba su actividad operativa. El contexto global no cooperaba: la industria aerocomercial había ingresado en una importante crisis, producto de una feroz guerra de tarifas, cuyas consecuencias alimentaron una mayor desregulación del mercado. En ese marco, la conducción de la empresa aerocomercial argentina intentó implementar un plan de ajuste, denominado “Plan Director”, con modificaciones en los convenios laborales y la oferta de retiros voluntarios. Frente a la reticencia de los trabajadores a aceptar el plan y ante la virtual parálisis de los vuelos de la línea aérea, se desató una etapa de protestas y movilizaciones en demanda de la continuidad de la compañía que, finalmente, derivó en la transferencia de Aerolíneas a nuevos accionistas.

La agudización de la crisis y la consecuente tensión entre sindicatos aeronáuticos y empresarios españoles, se desarrolló en un particular contexto nacional. Durante el gobierno de Fernando De la Rúa, quien había asumido la presidencia a fines de 1999, se profundizaron las tendencias sociales hacia la precarización laboral, el crecimiento del desempleo y la marginalidad social, que se venían gestando desde mediados de la década de 1990. En diciembre de 1999 se sancionó una nueva ley de Reforma Laboral,<sup>520</sup> para la flexibilización de las condiciones de contratación de trabajadores, exigiendo la renovación compulsiva de los

---

<sup>519</sup> “Canción a la bandera argentina” entonada por los trabajadores de Aerolíneas en el programa televisivo *Susana Giménez* en el marco de las protestas laborales frente la crisis de la línea aérea de bandera en el año 2001.

<sup>520</sup> Ley N°25.250 c.f.: [infoleg.gob.ar](http://infoleg.gob.ar)

convenios de trabajo y posibilitando las negociaciones salariales por empresa (Palomino, 2000b). Ello expuso las dificultades que encontraba el sindicalismo nacional para construir una oposición unificada a las transformaciones de las condiciones laborales impulsadas desde el gobierno en los albores del nuevo siglo. De hecho, la reforma laboral había dividido a las centrales obreras en tres organizaciones; la CGT oficial, la cual había accedido a negociar las pautas de la ley con el gobierno; la CGT disidente, que disputaba internamente el liderazgo de la organización y el posicionamiento de la central frente a los cambios políticos; y la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), formada en 1997 como alternativa que nucleaba, además de trabajadores públicos de forma predominante, a otras poblaciones afectadas por la exclusión del mercado laboral, como desocupados y jubilados.

La creciente precariedad en las condiciones económicas, sociales y laborales que se manifestó durante el gobierno de la Alianza, fue resquebrajando el consenso neoliberal que había imperado hasta ese entonces. La evidente ineficiencia de los mecanismos institucionales para la resolución de conflictos y la pérdida de confianza en la política, derivó en un proceso conocido como ciclo de protesta intensivo, cuya expresión más álgida se observó en diciembre del año 2001 con los estallidos sociales que tuvieron por saldo la muerte de 39 personas y cientos de heridos (Scribano y Schuster, 2001). Este ciclo se caracterizó, por un lado, por el aumento cuantitativo de las protestas, la heterogeneidad de las demandas y su expansión territorial y, por otro lado, por la proliferación de distintos y nuevos repertorios de acción ante la pérdida de eficacia de los tradicionales y el consiguiente aumento de ciudadanos en el espacio público para “mostrar” su descontento (Svampa, 2009: 20). Por último, se distingue por la presencia de nuevos sujetos involucrados en las contiendas, cuyo alcance llegó a actores sin origen obrero, provenientes de sectores medios (Scribano y Schuster, 2001). Entre estos últimos, el caso de los trabajadores de vuelo de Aerolíneas se constituyó en uno emblemático de crisis abierta de trabajadores de clase media de una empresa privatizada.

Distintos autores se han interrogado sobre la configuración de los nuevos repertorios de acción en este proceso, la forma en que estos se manifestaron y las motivaciones que llevaron a los ciudadanos a incorporarse a la protesta en el espacio público. Algunos trabajos, han observado y analizado el surgimiento de las nuevas organizaciones como la CTA y el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA), las cuales, como mencionamos, buscaron aglutinar a los sectores que quedaron por fuera del mercado laboral, los precarizados y otros afectados por las políticas aplicadas (Armellino, 2004; Palomino, 2000b; Quiroga, 2014). Otros abordajes, han estudiado las modalidades de protesta de los movimientos de piqueteros y de

desocupados (Svampa y Pereyra, 2009; Natalucci, 2010; Merklen, 2002). Por último, se realizaron una serie análisis sobre los sucesos de diciembre del año 2001, como parte de las protestas protagonizadas por sectores de clase media que utilizaron distintos repertorios para ejercer sus demandas en el ámbito público, entre los que se destacan los denominados “*cacerolazos*” (Gordillo, 2012).

Sobre los trabajadores aeronáuticos puntualmente, existen valiosos abordajes contemporáneos que han caracterizado los repertorios utilizados en el marco de movilizaciones sociales (Cufre, 2019; Troncoso, 2017). En el presente capítulo se abordará a la Asociación de pilotos, con el objetivo de interpretar las rupturas y continuidades en las dimensiones institucional, simbólica y comunitaria del gremio ante la posibilidad de quiebra de la línea aérea de bandera en el año 2001. Se sostiene que, a la par de la disolución de la dimensión simbólica de la identidad de los sindicatos aeronáuticos tal como fue atribuida en sus orígenes, durante los procesos de lucha se exacerbó la dimensión comunitaria en tanto ampliación de la solidaridad laboral que permitió instalar el problema de la línea de bandera en el ámbito social como un *agravio moral*. Ello produjo y se retroalimentó con la transformación de la dimensión institucional de la identidad de APLA a partir de la incorporación de inéditos repertorios de acción en un contexto de crisis de la industria y flexibilización de las condiciones laborales del sector. De este modo, se identifica en las protestas de pilotos una tendencia que ya se encontraba en los sectores más afectados por las políticas de desregulación y que refleja la percepción de una mayor fugacidad de las identidades sociales aun entre actores que, *a priori*, no eran los más marginados dentro de la estructura social (Monge Vega, 2008).

Para alcanzar el objetivo propuesto, estructuraremos el capítulo en tres apartados. En el primero de ellos, se describen las condiciones en que se encontraba el mercado aerocomercial a nivel internacional y local hacia comienzos del siglo XXI y los acontecimientos que derivaron en la crisis de la empresa. En el segundo apartado, se desarrollan los marcos bajo los cuales los sindicatos aeronáuticos se involucraron en las movilizaciones y la forma en que sostuvieron y coordinaron la acción directa. Allí se observa la modalidad en que se socializó el conflicto hacia afuera de la aerolínea, con la utilización de una simbología vinculada a la percibida dimensión comunitaria, esto es, los colores nacionales (en oposición a la presencia española en el país) y el rol social de la línea aérea de bandera. Finalmente, en el último apartado se ve cómo, luego de los aprendizajes en luchas previas y frente a la pérdida de *status* y *misión*, y sin alternativas de empleo, el gremio profesional aumentó la militancia activa. Se abordará entonces cómo ello

afectó la dinámica interna del sindicato, el vínculo entre las bases y la dirigencia y la incorporación de repertorios para la acción.

## **V. 2 Crisis de la aerolínea privatizada: entre los cielos abiertos y los cielos españoles**

*“Porque no hay soluciones "técnicas" al margen de las opciones políticas, porque son éstas y no aquéllas las que definen los valores sobre cómo debe organizarse la vida social, quién obtendrá beneficios y quién pagará las cuentas”<sup>521</sup>*

El mercado aerocomercial había variado considerablemente en la década transcurrida desde la privatización de la línea aérea de bandera argentina y la desregulación del mercado de cabotaje. La industria global se encontraba ante una situación cada vez más competitiva por la búsqueda de las grandes empresas de ampliar sus esferas de influencia mediante desregulaciones y reducciones tarifarias. A nivel nacional, dicha competencia se veía reforzada por una serie de empresas privadas que disputaban la explotación de rutas internas con Aerolíneas y Austral: Southern Winds, Dinar y Lapa. Las compañías bregaban por una mayor cuota de mercado en la esfera internacional, particularmente en los traslados hacia y desde países limítrofes (como Perú, Chile y Brasil) y por una mayor desregulación del mercado local. De este modo, la cuota de mercado de la línea aérea de bandera se había reducido, dado que concurrían demasiadas compañías para las oportunidades del transporte aéreo que ofrecían las rutas aéreas argentinas (Lipovich, 2006).

Para contrarrestar la crítica situación del mercado, muchas empresas de aviación a nivel internacional habían impulsado la gestación de alianzas empresarias que permitían minimizar costos, denominadas “megatransportadoras”.<sup>522</sup> Esta estrategia se inscribía en un clima de ideas que, como en la década de 1990, también inspiraba los vínculos comerciales hacia inicios del siglo XXI y proponía la integración de las economías nacionales. Los países buscaban entonces inscribirse en el proceso de apertura económica con cierta protección regional que les permitiera una mejor inserción global (Kan, 2010). Para el año 2000, Argentina se encontraba inmersa en una puja por su adscripción a distintos proyectos de integración, en los que se configuraban las posibles asociaciones con líneas aéreas de otros países.

---

<sup>521</sup> Thwaites Rey, M. (2001). *Alas Rotas. La Política de Privatización y quiebra de Aerolíneas Argentinas*. Buenos Aires: Temas, p. 19.

<sup>522</sup> Diario Clarín (03/06/2001). “Los gigantes también sufren”, p. 32.

En primer lugar, se hallaba el ALCA, propuesto por Estados Unidos para América Latina. En lo que respecta al transporte aéreo, este exigía la apertura irrestricta de los cielos. En segundo lugar, se encontraba el Mercosur, en el marco del regionalismo abierto, que apostaba a una mayor imbricación entre regiones, por ejemplo, con la Unión Europea. Para sostener acuerdos comerciales con Europa era necesario mantener la condición de línea aérea de bandera de Aerolíneas en los términos que definía la ley N°19030, esto es, con un mercado regulado que protegiera a los capitales españoles dueños de la compañía. En tercer lugar, comenzaba a gestarse una nueva perspectiva sobre el Mercosur, que proponía un mayor vínculo entre líneas aéreas latinoamericanas, contrarrestando los intereses foráneos en la región. Excepto este último proyecto, impulsado por un reducido sector sindical y legislativo, el resto acentuaban la disolución de las perspectivas geoestratégicas adoptadas cuando se crearon las aerolíneas latinoamericanas y eliminaban su función social y de fomento para priorizar un abordaje comercial.<sup>523</sup>

El proyecto impulsado por Estados Unidos era resultado de las condiciones críticas de la industria aérea que habían llevado al país del Norte a iniciar la búsqueda de nuevos mercados en los países periféricos. Se proponía, tal como en 1944, la creación de un mercado aéreo único, “sin banderas ni dosificación de frecuencias”, en el cual las aerolíneas decidieran “cuántas veces vuelan y con qué tipo de aviones”.<sup>524</sup> En esa línea, desde Norteamérica se ejercía una fuerte presión para la apertura de los cielos en los países del Cono Sur. Chile, Paraguay y Colombia ya habían firmado acuerdos de ese estilo durante la década de 1990 (Luna, 2019). Estas pretensiones para el transporte aéreo se inscribían en el proyecto más general de integración comercial y reducción arancelaria que respondía al histórico interés de Estados Unidos sobre la región con para expandir su influencia política en los asuntos internos latinoamericanos (Kan, 2008: 57).

Días antes de abandonar la presidencia, Carlos Menem se posicionó respecto a ese proyecto. El 6 de diciembre de 1999, firmó con Estados Unidos un convenio de desregulación de los cielos argentinos, que establecía la liberación total a partir del año 2003<sup>525</sup> y otorgaba permiso a ese país para funcionar como autoridad que certificara la calidad y la seguridad de los aeropuertos argentinos.<sup>526</sup> Sin embargo, el gobierno de De la Rúa propuso más tarde dejarlo

---

<sup>523</sup> Diario Clarín (08/10/00). “Los cielos regionales”, p. 9.

<sup>524</sup> Diario Clarín (18/06/00). “Horizonte nublado para Aerolíneas”, p. 23.

<sup>525</sup> El acuerdo con Estados Unidos nunca entró en vigencia. Además de no haber sido luego refrendado por el Congreso, este contradecía la legislación vigente que no permitía la celebración de acuerdos de cielos abiertos. Cámara Argentina de Turismo (2006). “Visión sobre el transporte aerocomercial en Argentina”, p. 21.

<sup>526</sup> Diario Clarín (17/08/2000). “¿Qué se discute debajo de los cielos abiertos?”, p. 4.

en suspenso hasta el 2005, aduciendo que esperaba que la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) incluyera una cláusula denominada “cielos entornados” para que, cuando la guerra tarifaria fuera en exceso, se pudiera proteger a las empresas locales.<sup>527</sup> A su vez, el convenio requería de la aprobación del Congreso y, si bien se aducía que el tratado traería la posibilidad de reactivación del turismo, en general la oposición observaba con recelo la propuesta de apertura, así como los propios gremios, quienes, entre otras cuestiones, sostenían que Aerolíneas no iba a poder soportar una guerra de tarifas. Se conformó por entonces una Comisión de distintos funcionarios, entre ellos, el ex presidente de Aerolíneas Juan José Güiraldes para analizar la posibilidad de apertura del mercado aéreo.<sup>528</sup>

El tema de los cielos abiertos cobró una gran relevancia política en ese contexto. En junio del año 2000, De la Rúa visitó la Casa Blanca norteamericana con una agenda que buscaba obtener inversiones de los Estados Unidos y su intermediación frente a los organismos internacionales de crédito por la situación de la deuda externa. Allí, fue el propio Bill Clinton quien se salió del protocolo y solicitó al presidente argentino que eliminara los “obstáculos” para el ingreso de las líneas aéreas norteamericanas, cuestión que “ayudaría a generar empleos en Argentina”.<sup>529</sup> Luego, en agosto del año 2000, la secretaria de Estado norteamericana, Madeleine Albright, visitó Argentina y reclamó la liberación de las rutas aéreas para que se sostuviera el acuerdo convenido con Menem. Entonces, De la Rúa adujo que incluiría el aumento de frecuencias de empresas norteamericanas “siempre que no perjudique el mercado aéreo local”<sup>530</sup> y sostuvo que la decisión final se encontraba en la convalidación o rechazo por parte del Congreso del acuerdo que estaba vigente.<sup>531</sup>

La importancia que el asunto tenía para Estados Unidos, inscripta en los intentos de integración regional que hemos mencionado, remite a las condiciones de tráfico entre Argentina y el país del Norte. Las compañías norteamericanas buscaban ampliar su mercado a partir de la captación de rutas que eran inaccesibles en las condiciones de explotación establecidas por los acuerdos de reciprocidad así como por la limitación de la quinta libertad, esto es, la carga y descarga de pasajeros en un país distinto al de origen para trasladarlos a un tercero. Por el mayor tráfico que generaba Argentina a Estados Unidos, la propuesta norteamericana significaba una fuerte transferencia de recursos desde la periferia hacia los países centrales en materia de

---

<sup>527</sup> Diario Clarín (17/08/2000). “¿Qué se discute debajo de los cielos abiertos?”, p. 4.

<sup>528</sup> Diario Clarín (12/07/00). “Aerolíneas: critican el plan de ajuste”, p. 14.

<sup>529</sup> Diario Clarín (14/06/00). “Elogios de Clinton y un pedido para De la Rúa”, p. 3.

<sup>530</sup> Diario Clarín (17/08/2000). “Albright reclamó que se liberen las rutas”, p. 3.

<sup>531</sup> Diario Clarín (04/05/00). “Cinco ministerios para el caso Aerolíneas”, p. 24.

transporte hacia y desde estos. De hecho, los vuelos a Estados Unidos representaban el 25% de la facturación de Aerolíneas Argentinas, mientras que el 70% de los pasajeros que compraban pasajes aéreos entre Argentina y Estados Unidos, era argentino.<sup>532</sup>

Los sindicatos aeronáuticos se oponían al ingreso de aerolíneas estadounidenses en el país por la desigualdad de condiciones en las que podía darse la pelea por las tarifas en las rutas que operaba Aerolíneas Argentinas. Es que los cielos abiertos benefician, sobre todo, a quienes tienen posibilidades de hacer uso de esa facultad, y no a otros países que no están en condiciones operativas de usufructuar las posibles rutas que se abren.<sup>533</sup> Esta había sido la experiencia de otras líneas aéreas latinoamericanas que habían desregulado en acuerdos con Estados Unidos: “Estados Unidos no firmó convenio de cielos abiertos con ningún país europeo, solo con 11 países latinoamericanos”.<sup>534</sup>

Por su parte, el proyecto europeo para la movilidad hacia y desde Latinoamérica, se encontraba en retirada. En la década de 1990, el Estado español, a través de su línea aérea estatal, había propiciado la aventura en América Latina con el propósito de proteger su desempeño ante la desregulación del mercado europeo. Sin embargo, el resultado del proceso de integración en Europa no significó la quiebra o fusión de las grandes líneas de bandera, sino una nueva configuración de alianzas,<sup>535</sup> por lo que la intervención directa de capitales en compañías extranjeras había perdido su sentido geopolítico. A su vez, Iberia misma había sido privatizada y reestructurada en el año 1996. Viasa, de Venezuela, que había sido comprada por la empresa aérea española en 1991, había quebrado luego de un fuerte endeudamiento y la aplicación de un restrictivo plan de reestructuración. Ladeco, empresa chilena también adquirida por Iberia durante el proceso de privatizaciones, había sido absorbida por LAN Chile en 1994. En dicho marco, la propiedad de Aerolíneas era la única que se mantenía dentro del alicaído proyecto español, lo cual comenzó a ser visto como un contrasentido para el gobierno: “No tiene sentido ser propietario de una compañía aérea de otro país después de haber privatizado Iberia.”<sup>536</sup> De este modo, la única forma de que España sostuviera el manejo de la empresa, era manteniendo la condición de privilegio en la que operaba Aerolíneas Argentinas

---

<sup>532</sup> Diario Clarín (18/06/00). “Horizonte nublado para Aerolíneas”, p. 23, Diario Clarín (18/06/00). “Qué negocio esconde la pelea por cielos abiertos”, p. 22.

<sup>533</sup> Aun con acuerdos de reciprocidad, Aerolíneas Argentinas solía no poder cubrir del todo la cuota de mercado internacional que tenía permitido explotar (Pezzati, 2016).

<sup>534</sup> Diario Clarín (02/06/2000). “De la Rúa pedirá en EEUU que se postergue ‘cielos abiertos’”, p. 26.

<sup>535</sup> Entre las que se encuentran *One World*, conformada en 1999, Sky Team (de la que forma parte Aerolíneas Argentinas) fundada en el año 2000 y *Star Alliance*, creada en 1997.

<sup>536</sup> Diario Clarín (09/06/2001). “El gobierno español toma más distancia de la crisis de Aerolíneas Argentinas”, p. 28.

como línea aérea de bandera de un mercado regulado.<sup>537</sup> De todas formas, los intereses españoles en la región seguían presentes en otras ramas como la comunicación y la producción petrolera, por lo que España y Argentina estaban inscriptas en un vínculo bilateral importante que dificultaba su retirada, en una disputa con Estados Unidos por espacios de poder en el comercio con América Latina (Kan, 2021).

Por último, existía un proyecto que no tuvo mayor trascendencia, propuesto desde algunos sectores de la alianza en el poder. Entre sus impulsores, se encontraba la entonces diputada, secretaria gremial y tripulante Alicia Castro, quien propiciaba la consideración de una política de cielos abiertos interna al Mercosur. En contra de la guerra de tarifas que supondría la quiebra de Aerolíneas si se aceptaba el plan norteamericano, este sector proponía una política unificada de la región frente a las líneas aéreas extranjeras. En el marco de esta propuesta se realizaron algunas reuniones para firmar acuerdos bilaterales, en principio, con Brasil.<sup>538</sup> Asimismo, Chile manifestaba la voluntad de negociar una política de cielos abiertos con el Mercosur.<sup>539</sup>

No obstante, este último proyecto se encontraba con ciertas limitaciones. Además de no contar con apoyo del poder económico local y extranjero, para el año 2000 la región representaba sólo un 5% del mercado global. Se preveía que, tal como había sucedido en los cielos norteamericanos y europeos, la situación latinoamericana derivara en un mayor achicamiento y concentración de las líneas aéreas, ahora privadas, y, sobre todo, extranjerizadas. Es por ello que, al no poder competir con las grandes compañías, se aspiraba a que las aerolíneas regionales se convirtieran en alimentadoras de las troncales, aprovechando los acuerdos de integración como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN),<sup>540</sup> o el Mercosur, que crearían una creciente demanda de tráfico regional.<sup>541</sup> En este sentido, la propuesta gremial (y de un sector de la dirigencia política) sugería que las compañías se acercaran a un código compartido con empresas que operaran rutas complementarias, como Asia y África y la ruta transpolar.<sup>542</sup>

---

<sup>537</sup> Diario Clarín (02/06/2000). “De la Rúa pedirá en EEUU que se postergue ‘cielos abiertos’”, p. 26.

<sup>538</sup> Diario Clarín (18/04/2000). “Aerolíneas cedería más rutas”, p. 11.

<sup>539</sup> Diario Clarín (03/10/2000). “Los cielos, más abiertos”, p. 20.

<sup>540</sup> El TLCAN o NAFTA, según sus siglas en inglés, fue un acuerdo de integración comercial firmado en 1990 por Canadá, México y Estados Unidos.

<sup>541</sup> Revista Aérea (mayo 1994) “Cara a cara con el mercado”, p. 47

<sup>542</sup> Columna escrita por Alicia Castro, publicada en el diario Clarín el 11 de junio del 2001: “Aerolíneas precisa soluciones ya”, p. 23.

## V. II. 1 La agonía de Aerolíneas: los trabajadores y el derrotero de la crisis de 2001

En este marco general, la situación interna de Aerolíneas no le permitía afrontar por sí sola el aumento de la competencia que imponía el contexto, inmersa en una creciente crisis económica que se desarrolló hacia fines de la década de 1990 y comienzos de siglo XXI. Al inicio de la gestión española, Aerolíneas Argentinas contaba con 28 destinos internacionales, 29 aviones propios y tres simuladores de vuelo. Para 1999 sólo quedaban Madrid, Roma, Miami y Nueva York como vuelos internacionales y ningún simulador o avión propio.<sup>543</sup> Para el año 2000, la empresa ya no contaba con activos físicos, sino sólo con las rutas pasibles de ser explotadas y el acervo patrimonial que significaba su capacitado personal (Thwaites Rey, 2001). Luego de un breve paso de *American Airlines* por el gerenciamiento de la aerolínea argentina, la deuda de la empresa ascendía a alrededor de 900 millones de dólares.<sup>544</sup> La promesa de la empresa norteamericana había sido que traería inversionistas para alivianar la carga de la deuda y permitir que la Sociedad Española para la Industria (SEPI), administradora de las compañías públicas españolas, pudiera transferirla. No obstante, su gestión no cumplió con las propuestas realizadas y sólo se caracterizó por la incorporación de un sistema informático para la compra de pasajes, el SABRE, que le garantizaba a American 1,5 dólares por cada boleto vendido.<sup>545</sup>

En esa crítica situación es posible hallar los antecedentes primigenios de la disputa entre la aerolínea y sus trabajadores, la cual comenzó en abril del año 2000, cuando la empresa entró en su primera “quiebra virtual”.<sup>546</sup> Por entonces, el presidente De la Rúa y su ministro de economía, José Luis Machinea, pidieron al presidente español, José María Aznar, que respondiera por el destino de la compañía. El gobierno de España se comprometió a sanear la empresa para garantizar su perdurabilidad y luego buscar alianzas o garantizar una nueva venta.<sup>547</sup> Mientras tanto, este solicitaba al gobierno argentino la condonación de deudas impositivas, la disminución de tasas de aeropuerto y la restricción de vuelos de otras empresas europeas hacia la Argentina. Así también solicitaba un aporte del gobierno argentino de 32 millones de dólares que evitara la quiebra de la aerolínea y le permitiera conservar su porción

---

<sup>543</sup> Entrevista virtual realizada a CA., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 04-08-2020.

<sup>544</sup> El gerenciamiento de la empresa tuvo distintos actores desde su privatización, siempre de propiedad mayoritaria de capitales españoles: Iberia, entre 1990 y 1994; la SEPI en el período 1994 y 1997; American Airlines entre 1997 y 2000; la SEPI nuevamente en los años 2000 y 2001; y finalmente, como veremos en el capítulo VI, Marsans entre los años 2001-2008.

<sup>545</sup> Diario Clarín (26/07/2000). “Enfrentamiento entre los socios: American se fue de Aerolíneas”, p. 24.

<sup>546</sup> Un episodio particular da cuenta de las condiciones en que se encontraba la compañía: en una escala en Punta Cana, no alcanzó el dinero para el pago de combustible, que fue abonado en efectivo por el comandante de vuelo: diario Clarín (27/06/2000). “Una vaquita para Aerolíneas”, p. 11.

<sup>547</sup> Diario Clarín (13/07/2000). “Apoyo español para Aerolíneas”, p. 21.

accionaria.<sup>548</sup> Como hemos mencionado, también pedía que se mantuviera la regulación aérea para evitar que Aerolíneas se enfrentara a la guerra tarifaria.

El gobierno argentino pretendía que España se hicieran cargo de los pasivos de la línea de bandera y además solicitaba que el plan a aplicar no incluyera ningún despido. La preocupación por el alto desempleo que se había generado desde el gobierno de Menem, ubicaba como prioridad de la agenda política evitar que esa tasa aumentara a raíz del conflicto de Aerolíneas. Supeditó así la inversión de 32,5 millones de dólares (por su calidad de accionista minoritario) a la ausencia de despidos. En palabras del Ministro de Infraestructura argentino a Pedro Ferreras, titular de la SEPI: “no nos podemos dar el lujo de tener ni un desempleado más. No queremos un solo despido y menos en una empresa donde el estado es accionista”.<sup>549</sup>

En junio del año 2000, España presentó un plan de salvataje, denominado Plan Director, cuyo eje consistía en el pedido formal de contribución financiera al gobierno argentino y el resto de los socios. Además, proponía relegar los destinos menos rentables,<sup>550</sup> mientras que se fortalecerían los vuelos a Madrid, Roma, Miami y la ruta transpolar. En materia laboral, se reducirían los salarios entre un 6 y 20%, se ofrecerían jubilaciones y retiros anticipados a alrededor de un 25% del personal (sin despidos), y se adaptarían los convenios colectivos “para conseguir una simplificación de categorías, la polifuncionalidad, una mayor productividad y la reducción del costo laboral”.<sup>551</sup> Ello representaría un “ahorro” de 70 millones para la empresa, alargando la jornada laboral, eliminando beneficios y encomendando a terceros las tareas de algunos sectores.<sup>552</sup> Para garantizar la implementación del plan, se pretendía el compromiso de todos los sectores en asamblea de socios, mediante un pacto que acordara con sus puntos principales. En el lapso de los tres años que duraría el acuerdo se esperaba la capitalización de la compañía por 650 millones de dólares, bajar costos de operación en 139 millones y renegociar los pagos de deuda.<sup>553</sup>

Los sindicatos aeronáuticos rechazaban el plan propuesto, el cual, aseguraban, tenía como objetivo la reducción del plantel de trabajadores en alrededor de 1500 empleados.

---

<sup>548</sup> Diario Clarín (21/07/2000). “Aerolíneas: critican el plan de ajuste”, p. 14.

<sup>549</sup> Diario Clarín (28/06/2000). “El gobierno acepta el plan para Aerolíneas, pero sin despidos”, p. 22.

<sup>550</sup> Los destinos en los que Aerolíneas cumplía un papel social, de conexión e integración, se dejarían de explotar y se le pediría al gobierno argentino que los subvencionara si pretendía que siguieran operando.

Diario Clarín (22/06/2000). “Respuesta política a una propuesta dudosa”, p. 4.

<sup>551</sup> Diario Clarín (13/06/2000). “Aerolíneas quiere bajar los sueldos hasta 20%”, p. 18.

<sup>552</sup> Diario Clarín (30/06/2000). “Aerolíneas anunció a los gremios la rebaja de sueldos”, p. 24.

<sup>553</sup> Diario Clarín (21/06/2000). “Las pérdidas de Aerolíneas”, p. 20.

También sostenían que el verdadero propósito de los empresarios no era fortalecer destinos, sino ceder rutas a los competidores, achicando operaciones para evitar gastos.<sup>554</sup> Con la experiencia de aplicación del mismo plan en Viasa e Iberia, advirtieron que se pretendían cuestiones inaceptables para la seguridad de vuelo, como la flexibilización del adiestramiento de los tripulantes y del mantenimiento de los aviones y los despachos operativos de los vuelos.<sup>555</sup>

Para esa época, algunos de los gremios se reunieron con un consultor norteamericano, Radolf Babbit de la Asociación Internacional de Pilotos, y propusieron al Ministro de Infraestructura un proyecto propio para salvar a Aerolíneas denominado “Plan Restaurar”. Su propuesta solicitaba que se obtuviera dinero de la oferta de bonos y créditos cuyo precio de compra permitiera cubrir la deuda de la empresa. Se basaba, sobre todo, en comenzar la explotación de rutas que hasta entonces Aerolíneas no operaba y la convocatoria a potenciales inversores. La propuesta aspiraba, justamente, al ingreso de capitales frescos a la compañía y la ampliación de la cantidad de rutas: “el objetivo era uno de crecimiento contra la propuesta española de achique”.<sup>556</sup>

Finalmente, en octubre del 2000, se llegó a un acuerdo entre el gobierno y la SEPI: el Estado invertiría para mantener su cuota accionaria en la empresa, mientras que la dirigencia de Aerolíneas se comprometía a no realizar despidos.<sup>557</sup> Se prorrogaría, a su vez, la categoría de línea aérea de bandera que le permitía tener prioridad para la explotación de nuevas frecuencias y prestar servicio de rampas a otras compañías.<sup>558</sup> Entonces, España anunció la continuidad de la línea aérea, que sería saneada y transferida a nuevos accionistas en el lapso de 18 meses con la condición de que los gremios acordaran cambios en las regulaciones de trabajo, incluidas en el Plan Director, para seguir operando. Así, la capitalización de los 650 millones se supeditaba a la implementación del plan, y tal implementación a la firma de los sindicatos.

Los sindicatos, en principio, se negaron directamente a negociar. En este lapso, llevaron adelante una serie de protestas que exponían su oposición al Plan y reclamaban una respuesta del gobierno argentino y las autoridades españolas. Así, iniciaron las primeras movilizaciones al Consulado de España y al Congreso, solicitando al Estado español el reconocimiento de la

---

<sup>554</sup> Diario Clarín (27/04/2000). “Dicen que Aerolíneas perdió U\$S 72 millones”, p. 23.

<sup>555</sup> Diario Clarín (03/05/2000). “En 1999, Aerolíneas Argentinas perdió 240 millones de dólares”, p. 20.

<sup>556</sup> Babbit, R. (2000). “Plan Restaurar para la recuperación total de Austral y Aerolíneas Argentinas”. Buenos Aires, gremio de Aeronavegantes. Archivo Mecon.

<sup>557</sup> Diario Clarín (14/10/2000). “Firman acuerdo para salvar a Aerolíneas”, p. 3.

<sup>558</sup> Diario Clarín (28/07/2000). “Enfrentamiento entre los socios: American se fue de Aerolíneas”, p. 20.

deuda y al gobierno argentino la recuperación del poder de veto sobre las decisiones de la compañía.<sup>559</sup> También se bloqueó el despegue de un avión de Iberia en el que viajaba un funcionario de la SEPI para presentar su propuesta.<sup>560</sup>

El gremio más opositor a la implementación del plan fue la Asociación del Personal Técnico Aeronáutico (APTA).<sup>561</sup> El sindicato de pilotos, a pesar de su oposición a la gestión de SEPI, no se sumó generalmente a las protestas en esta primera etapa de conflicto durante el año 2000. En principio, APLA adelantó que no aceptaría el plan, “porque queremos la viabilidad de Aerolíneas a largo plazo, acceso a los datos contables, participar en la dirección y que la poda de salarios se considere un préstamo con garantías reales de recuperación”.<sup>562</sup> No obstante, más tarde, fuentes periodísticas revelaron que los pilotos habían acordado que el descuento salarial del 20% propuesto en el plan se contabilizara como parte de la capitalización de la compañía y, en tal caso, redundara en un aumento de las acciones de los trabajadores, quienes entonces no deberían poner plata para el plan de salvataje.<sup>563</sup> Similar había sido el acuerdo con los pilotos de Iberia durante la reestructuración de esa compañía.

### **V. 3 La ampliación de la solidaridad laboral: “tantas banderas y no está jugando la selección”<sup>564</sup>**

*“Es sorprendente que, a pesar de lo que pasa, la gente siga viajando por Aerolíneas. Esto muestra la fuerte adhesión que tienen los consumidores con la marca, lo cual hace que la explotación de la línea aérea pueda ser todavía un negocio posible”.*<sup>565</sup>

Para comienzos del 2001, la deuda de la compañía aérea se mantenía en más de 900 millones de dólares y se volvió insostenible la continuidad de sus operaciones (Thwaites Rey, 2001). Luego de diez años de gestión española, Aerolíneas, que había dado ganancia sólo en un ejercicio, ingresó en una fuerte parálisis, imposibilitada de hacer frente a los gastos de mantenimiento, combustible y salarios. Ante la virtual quiebra, la empresa comenzó a levantar cada vez más frecuencias, llegando a la suspensión del 70% de sus operaciones.<sup>566</sup> Primero,

---

<sup>559</sup> Diario Clarín (27/06/2000). “Una vaquita para Aerolíneas”, p. 11.

<sup>560</sup> Diario Clarín (20/06/2000). “Aerolíneas: ofrece plata fresca a cambio de ajuste”, p. 18.

<sup>561</sup> Diario Clarín (23/06/2000). “Plenario de los gremios de Aerolíneas”, p. 22.

<sup>562</sup> Diario Clarín (01/07/2000). “Aerolíneas”, p. 23.

<sup>563</sup> Diario Clarín (28/06/2000). “El gobierno acepta el plan para Aerolíneas, pero sin despidos”, p. 22.

<sup>564</sup> Diario Clarín (13/06/2001). “Masivo reclamo en el Luna Park”, p. 18.

<sup>565</sup> Diario Clarín (03/05/2000). “En 1999, Aerolíneas Argentinas perdió 240 millones de dólares”, p. 20.

<sup>566</sup> Diario Clarín (23/07/2001). “Le dan más tiempo a Aerolíneas”, p. 13.

redujo ocho escalas en vuelos de cabotaje<sup>567</sup> y luego la mayoría de los vuelos internacionales,<sup>568</sup> dado que se creía que podían llegar a embargar los aviones si volaban al exterior porque los proveedores extranjeros de combustible habían cortado el crédito.<sup>569</sup> El 13 de junio finalmente se levantó la ruta a Madrid, último destino a Europa que le quedaba a Aerolíneas.<sup>570</sup>

A pesar del acuerdo de octubre del 2000, el conflicto laboral continuó y se profundizó a fines de abril del año 2001, en ocasión del despido de 250 trabajadores de la empresa, confirmando la voluntad de la gestión de Aerolíneas de reducir el personal en 1350 trabajadores. Los despidos siguieron en medio de la declaración de huelga por parte del gremio más afectado, el de Técnicos nucleados en APTA, mientras que días más tarde se anunció que la compañía no podía afrontar el pago de salarios de ese mes. Entonces comenzaron las protestas de los trabajadores por los despidos, en reclamo de los salarios adeudados y a raíz de la parálisis empresaria. El personal de tierra, principalmente, instaló un campamento en el *hall* de Aeropuerto y se realizaron allí ollas populares.

A nivel político, la situación de Aerolíneas se inscribía en una importante crisis de gobernabilidad, consecuencia, entre otros elementos, de la renuncia del entonces vicepresidente Carlos “Chacho” Álvarez en octubre del año 2000.<sup>571</sup> Su dimisión resultó en un recambio del gabinete por el cual ingresó a la cartera económica una línea de funcionarios denominada “prescidente” de la línea aérea de bandera.<sup>572</sup> Tanto el nuevo ministro de economía, José Luis Machinea, como Domingo Cavallo, quien se incorporaría luego al gobierno, trataron de reducir la participación estatal al mínimo en las negociaciones, asumiendo la posición de que Aerolíneas era una empresa privada que debía dirimir sus conflictos entre privados. De hecho, la parálisis de la línea aérea fue retirada de la agenda política cuando De la Rúa viajó a España

---

<sup>567</sup> Se dejó de volar a Viedma porque los empresarios españoles no pagaron el alquiler de los aviones que explotaban esa ruta, la cual sería tomada por Southern Winds y LADE. Luego se sumaron Rosario y Santa Fe y se redujeron los vuelos a Mar del Plata y Villa Mercedes. También se cancelaron vuelos regionales a Montevideo. En ese marco, Aerolíneas redujo su participación al 16% del mercado de cabotaje, que cinco años antes, en 1997, representaba el 71%. Diario Clarín (08/02/2001). “Temen otro ajuste en Aerolíneas”, p. 15.

<sup>568</sup> Se suspendieron vuelos internacionales a Estados Unidos, Oceanía y Brasil, por problemas financieros, lo cual representaba el 80% de los vuelos internacionales de la empresa. Diario Clarín (07/06/2001). “Aerolíneas suspendió los vuelos a los Estados Unidos, Oceanía y Brasil”, p. 26.

<sup>569</sup> En esta línea, en el mercado local, las empresas privadas cada vez incorporaban mayor cuota de mercado en detrimento de Aerolíneas en consonancia con el proyecto español para la compañía. En febrero del 2001, estas aerolíneas privadas argentinas tomaron los permisos para volar en rutas internas e internacionales de pasajeros de carga y correos con aviones de gran porte, mientras que Aerolíneas no pidió rutas nuevas, aunque se opuso a la concesión a sus competidores. Diario Clarín (05/06/2001). “Aerolíneas pagaría esta semana sólo una parte de los sueldos de junio”, p. 8.

<sup>570</sup> Diario Clarín (13/06/2001). “Incidentes con violencia en Ezeiza por Aerolíneas”, p. 16.

<sup>571</sup> Álvarez representaba a un sector dirigente opositor a la pérdida de la línea aérea de bandera, desde el cual se proponía la revisión de la política aérea global y se reivindicaba el rol del Estado en la orientación de Aerolíneas, entendiéndolo como responsable político de la continuidad de la compañía estratégica.

<sup>572</sup> Diario Clarín (08/10/2000). “Una larga historia de conflictos continuos”, p. 4.

a fines del 2000, estableciendo que la situación no era prioridad,<sup>573</sup> y el presidente casi no se involucró en forma directa en las negociaciones durante el conflicto.<sup>574</sup> Parte de los funcionarios entrantes al gobierno negaba el rol social de la empresa e instalaba a la compañía como una “carga” económica cuya quiebra, en el caso de suceder, sería resuelta entre empleados y empleadores. El gobierno se limitó entonces a mediar entre las partes, solicitando a España evitar los despidos de personal y sostener el empleo al menos por dos años y a los gremios que aceptaran rebajas salariales y modificaciones en las condiciones de trabajo.

Por su parte, la pretensión de la empresa era que, para la continuidad de la línea aérea, se adaptaran sus condiciones laborales a los cambios que se estaban generando a nivel internacional: se proponía extender la jornada de trabajo, bajar los salarios y remover ciertos beneficios remunerativos especiales, a cambio del reconocimiento de la estabilidad laboral solicitada.<sup>575</sup> En el marco del final del proyecto español en las líneas aéreas latinoamericanas, la SEPI estableció que, si no se atendían estas cuestiones, no invertiría más dinero en Aerolíneas y exigió al Estado argentino que abonara los sueldos adeudados.<sup>576</sup>

Los seis sindicatos aeronáuticos coincidían en ciertas cuestiones básicas que demandaron en el contexto de contienda. Solicitaban que la empresa retomara los vuelos que había dejado de operar y contemplara el uso de rutas autorizadas y no autorizadas. Al gobierno le pedían la redefinición de una política aerocomercial que tuviera a Aerolíneas como línea de bandera, la designación de un negociador con la dirigencia española para buscar alternativas de inversión y la obligación al gobierno español de absorber el pasivo de Aerolíneas.<sup>577</sup>

No obstante, en materia de negociación de las condiciones laborales, cada sindicato fue adoptando una postura diferente. APTA y AAA se convirtieron en los gremios más combativos y no aceptaron negociar cambios en el convenio colectivo (AAA lo supeditó a la reincorporación de los trabajadores despedidos). Realizaron denuncias judiciales a los dueños de Aerolíneas, reclamando por el *vaciamiento* de la línea aérea. Los cuatro gremios restantes, entre los que se encontraba APLA, habían firmado en mayo del año 2000 un acuerdo con la empresa en el que aceptaban reducciones de costos (uniformes y viáticos) a cambio de dos años

---

<sup>573</sup> Diario Clarín (09/10/2000). “A España, después de la crisis”, p. 12.

<sup>574</sup> Como hemos mencionado previamente, el gobierno asumió esta postura por la compleja relación comercial bilateral con España, que se había gestado desde la década de 1990. Además de los compromisos de España en otras ramas económicas, era uno de los países que más había invertido luego de la postergación del vencimiento de la deuda externa, blindaje financiero acordado con el FMI en febrero de 2001 (Rapoport, 2010).

<sup>575</sup> Diario Clarín (04/06/2001). “La negociación, en punto muerto”, p. 9.

<sup>576</sup> Diario Clarín (23/05/2001). “Los gremios más intransigentes, ahora en compás de espera”, p. 15.

<sup>577</sup> Diario Clarín (26/06/2001). “Los gremios reclaman que la compañía continúe operando”, p. 17.

de estabilidad laboral. Para el gremio de pilotos, la solicitud de flexibilización de la empresa no distaba mucho de su último convenio, firmado en 1999, en el que se había acordado la implementación de vuelos por productividad, lo cual significaba que, si un piloto volaba menos de 60 horas mensuales, su salario se vería reducido en alrededor de un 40%.<sup>578</sup> Además, dado que para pilotos y aeronavegantes la mayor parte de sus condiciones de trabajo están fijadas en base a la seguridad, el avance sobre los puntos convencionales resultaba más difícil que para otros gremios, como el personal aeronáutico de tierra (APA).

A pesar de las diferentes situaciones de cada sindicato en las negociaciones, desde que se desató el conflicto a fines de abril del 2001, la condición de la Aerolínea en crisis fue expuesta por una serie de movilizaciones y protestas de los trabajadores aeronáuticos. Las particulares condiciones políticas en que se encontraba el gobierno y el fin de los proyectos españoles en la región abrieron una particular ventana de oportunidades para la instalación de la contienda en el ámbito público. Las acciones colectivas que se desarrollaron por la defensa de la línea aérea de bandera supusieron la irrupción de un grupo de trabajadores que hasta entonces no había tenido aparición en el ámbito público y otorgaron a su movilización un carácter inédito.<sup>579</sup> En oposición a la línea prescindente del gobierno, los gremios se involucraron en las protestas y coordinaron la acción directa en base a la dimensión comunitaria de su identidad, que nucleaba el vínculo entre sí y para con la empresa con un espíritu de cohesión nacional reforzante del rol social negado por la perspectiva comercial que hegemonizaba la industria aérea en esa etapa.

### V. 3. 1 “Todos somos Aerolíneas”

*“‘Su Compañía’ es un viejo slogan que todavía se sigue usando, porque refleja una realidad. Pocas veces ha podido expresarse mejor en sólo dos palabras un sentimiento de pertenencia hacia una creación comercial. Que no se compone solamente de gente y de máquinas, porque está vertebrada por un alma en la que todos nos reconocemos”*<sup>580</sup>

Las movilizaciones llevadas a cabo entre los meses de abril y octubre del año 2001 expresaron las transformaciones que venían gestándose en la identidad de los trabajadores de Aerolíneas desde el comienzo de los proyectos de privatización. Hacia fines de 1998, en el marco de

---

<sup>578</sup> Diario Clarín (23/10/2001). “Rebajarían sueldos en Aerolíneas”, p. 18.

<sup>579</sup> Cirielli, R. (24/04/2021). “20 años”, *Revista Aviones*. Disponible en: <https://aviones.com/24-de-abril-2001-20-anos-24-de-abril-de-2021/>, consultado el: 26/07/2022

<sup>580</sup> Prólogo de Félix Luna en Aerolíneas Argentinas S.A. (2003). *El Cielo es el límite. La historia de Aerolíneas Argentinas*. Buenos Aires: El Ateneo.

quiebre entre los trabajadores y las sucesivas administraciones españolas, la línea aérea de bandera había iniciado lo que en otras empresas privatizadas se denominó “la resistencia” a los procesos de gestión privada, en donde se retomaron viejos valores de desarrollo y defensa nacional que habían sustentado el orden de la comunidad de fábrica (Palermo, 2010).

Como vimos, el marco en que se planteó el conflicto de Aerolíneas, construido por los actores en contienda para dar sentido y coherencia a sus acciones, fue concebido como parte de un *agravio moral*. Esto es, se inscribió en una perspectiva según la cual el atropello percibido por la comunidad gremial partía de principios morales, no sólo económicos o políticos, dentro de una dimensión inmaterial atada a la identidad y la cultura de los sujetos (Meneses Reyes, 2016: 45). Como hemos planteado en el capítulo I de esta tesis, la noción de *agravio moral* se deriva de los discursos conformados y las estrategias implicadas en lo que se conoce como *economía moral*, la cual postula valores agraviados desde la percepción de un sector de la sociedad “frente a otra parte de la comunidad que enarbola otros valores” (Meneses Reyes, 2016: 45). Dentro de la *economía moral* (Thompson, 1971, citado en Steinberg, 1999), se reclama por un valor diferente al de la racionalidad económica mercantil, lo cual permite el apoyo de una tercera parte que también se puede ver interpelada a partir de tales valores. Justamente, el caso bajo estudio opone los valores detentados por la comunidad moral, propia del colectivo, a aquellos que “no quieren a la empresa”, y que bajo la racionalidad mercantil siguen al “mercado desalmado”.<sup>581</sup> Así, los trabajadores de vuelo cuestionaron los discursos hegemónicos desde valores centrados en la comunidad:

eran como dos lenguajes, lenguajes diferentes, los argumentos...uno es más *espiritual*, si se quiere, entonces desde ese lugar es mezclar peras con autos, pero teníamos que instalarlo, entonces era pensar siempre qué discurso, si te llegan a preguntar esto, sacales con lo otro. Era tanto lo que se buscaba para argumentar, que pasamos en ese momento a ser expertos.<sup>582</sup>

En este sentido, se llevó adelante una de las principales tareas que, según Tarrow (1994), impulsan los movimientos sociales durante la acción colectiva: “encontrar símbolos que resulten lo suficientemente conocidos como para movilizar a la gente que los rodea” (p. 209). Así, se puso en marcha una serie de mecanismos culturales y sociales orientados a rescatar la identidad nacional que logró darle al conflicto de la línea aérea un carácter de cruzada nacional por la defensa del patrimonio (Korstanje, 2008). De esa manera fueron recordados los símbolos

---

<sup>581</sup> Este componente de oposición a la lógica mercantil fue revelado explícitamente en las entrevistas realizadas: “el valor [de la empresa] es que está comunicando pueblos, tiene vida... todos esos valores no pasan por un Excel”, entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>582</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

movilizados en las protestas por una de las tripulantes entrevistadas: “Lo que más pegaba era defender nuestra línea de bandera, la bandera, el patriotismo. Fue la identidad fue lo que más nos enfervorizó a los propios y a la ciudadanía, ese argumento fue muy fuerte, muy interesante”.<sup>583</sup>

Tales símbolos culturales, asociados a la nacionalidad, se convirtieron en marcos para la acción colectiva y permitieron que un público más amplio se vea interpelado. De acuerdo con Tarrow (1994: 24), en el reconocimiento de una comunidad de intereses, la nacionalidad ha sido una base fiable, incluso más que la clase social. Así, los ciclos de protesta “generan símbolos, marcos de significado e ideologías nuevas o transformadas para justificar y dignificar la acción colectiva y ayudar a los movimientos a poner en marcha a sus seguidores” (Tarrow, 1994: 266).

Estos colectivos, en su percepción de ser servidores públicos, adoptaron estrategias para contestar los cambios en sus mercados de trabajo con apelaciones a la opinión pública para aglutinar al conjunto (Rouban, 2018). Los propios actores denominaron su actuación como un proceso de “concientización” dentro de una “lucha cultural” que ofrecía un particular *sobre qué* pensar cuando se hablaba de la compañía aérea. A partir de ello se construyó el lema “Todos somos Aerolíneas” cuya carga simbólica establecía un puente entre los trabajadores profesionales y el resto de la ciudadanía: “la idea era que la opinión pública tome conciencia porque lo que le pasa Aerolíneas le puede pasar a la sociedad”.<sup>584</sup> De este modo, se podían difuminar las diferencias en escala salarial y condiciones de trabajo para lograr una identificación posible en virtud de las características de una compañía que era concebida como “emblema nacional”,<sup>585</sup>

Vos no te olvides que hemos dado una lucha en un país donde nosotros hemos perdido ELMA. Perdimos nuestra línea marítima que significaba una flota más valiosa que la de Aerolíneas (...) Pero teníamos una ventaja, que la gente no iba al puerto y veía salir barcos pintados [con la bandera] hacia el puerto de cualquier lugar del mundo. En cambio, la gente que va a Ezeiza ve salir los aviones de Aerolíneas con el Cóndor.<sup>586</sup>

---

<sup>583</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>584</sup> Entrevista realizada a M., comisario de abordaje internacional de Aerolíneas Argentinas, 03-06-2019, sede AAA.

<sup>585</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>586</sup> Entrevista realizada a S., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 14-12-2018, CABA.

### Ilustración 10. Logo “Todos Somos Aerolíneas” en el año 2001



Fuente: Recorte, Archivo privado ‘Pablo Potenze’

Además, el lema “*Todos Somos Aerolíneas*” asemejaba lo que sucedía con Aerolíneas a la situación nacional. La crisis de la empresa, en parte por su identificación con la nación, se reconocía en los conflictos del país durante la pérdida de consenso de las políticas neoliberales y la deslegitimada imagen del gobierno.<sup>587</sup> Para Cufre (2019), los trabajadores aeronáuticos “lograron expandir el nosotros del colectivo laboral e interpelar a través de estas consignas que condensaban un consenso social en torno al fracaso de la política económica de gobiernos liberales” (p. 232). Los aspectos comunitarios de la identidad gremial que desarrollamos en el capítulo II<sup>588</sup> formaron parte del proceso de identificación de los problemas de la empresa con los asuntos nacionales como objetivo expreso de las movilizaciones frente a la paralización de la aerolínea. Esto fue así caracterizado por el comandante de vuelo, D.: “El objetivo era salvar la empresa, y la estrategia, visibilizar el conflicto lo más posible para poder influenciar a la opinión pública y que pudiera generar la adhesión política que queríamos”.<sup>589</sup>

---

<sup>587</sup> Los trabajadores entrevistados definieron a Aerolíneas en esa identidad con la patria, indistintamente denominada como “la República Argentina en chiquita” (Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 14-05-2019, sede APLA), “el fiel reflejo del país” y “un pedacito de tu patria que está recorriendo los cielos del mundo” (Entrevista realizada a N., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 15-05-2019, sede AAA).

<sup>588</sup> Estos fueron definidos como conformados por “un espíritu de cohesión asociado a los símbolos nacionales por medio de los cuales se conciben los trabajadores de la empresa, a través de los que se vinculan con la compañía, y de los que se desprenden las emociones que predominan en la percepción de dicha relación” (en esta tesis).

<sup>589</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

Esta identificación entre la compañía y la nación iluminaba un clima de época en el cual primaba la sensación de pérdida del lugar que había ocupado el país en las relaciones internacionales, esto es, “la fragilidad de Argentina en el mundo”.<sup>590</sup> Así, representaba el pasaje de una empresa que había simbolizado a la Argentina en los cielos, emblema del liderazgo en la región y la eficiencia, hacia el *vaciamiento* que incluía la posible absorción por parte de transportadoras americanas, la pérdida de rutas y la incertidumbre sobre sus futuros accionistas. En una columna del diario Clarín denominada “Aquellos años dorados de ‘Aerolíneas, su compañía’”, tal sensación se expresaba en la comparación entre los orígenes de la empresa y la situación de ese momento:

En 1957, con un país pobre, si es que alguna vez en el último medio siglo la Argentina fue rica, Aerolíneas era una potencia (...) Insoportables y altaneros como somos los compatriotas, y más cuando viajamos, alzábamos las narices al hablar de Aerolíneas (...) Por eso hoy, cuando se habla de “línea de bandera” es imposible no pensar en ella sino como una “línea del corazón” Y no es extraña esta movilización del ánimo que intenta rescatar del desastre a aquel Cóndor altivo que miraba hacia el futuro. Quieren verlo volar otra vez, por los cielos del mundo, en invierno y en verano.<sup>591</sup>

En esa línea, se entendía que la empresa, así como el país, se hallaban ante un futuro incierto,

Aerolíneas se fundó en 1950 (...) y bien puede ser el símbolo de un país cuya bandera deja de levantar vuelo. Los miles de posibles nuevos desocupados, el *vaciamiento* de empresas y la corrupción.<sup>592</sup>

A partir de esa identidad, se apeló durante los procesos de lucha a un componente emotivo, no de forma directa, sino derivado de la cohesión que suponen los símbolos nacionales y que se retroalimentaba con las críticas condiciones económicas y sociales que por entonces vivía la Argentina. De este modo, se buscaba trascender el reclamo sectorial para anteponer los intereses nacionales sobre los particulares. Las movilizaciones comenzaban generalmente con la entonación del himno nacional y se caracterizaron por los abrazos simbólicos a edificios representativos, el despliegue de la bandera argentina tanto en aviones como en los mostradores de otras compañías. Estas consignas, buscaban enarbolar la identidad entre los atributos nacionales y los de la línea aérea.

---

<sup>590</sup> En la editorial del Diario Clarín de 18 de junio del 2001, “Significado de la crisis de Aerolíneas”, se describía la quiebra de la empresa como la etapa final de un proceso asociado a su privatización, cuyas consecuencias recaerían en quienes no lo provocaron: “trabajadores, usuarios y la sociedad en general, que tiene legítimo derecho a conservar su línea de bandera” (p. 20).

<sup>591</sup> Diario Clarín (03/06/2001). “Aquellos años dorados de ‘Aerolíneas, su compañía’”, p. 31.

<sup>592</sup> Diario Clarín (03/06/2001). “Los días más calientes en la historia de Aerolíneas”, p. 30.

En junio de 2001, cuando ya se habían levantado la mayoría de los vuelos internacionales, se organizó el festival “*Todos somos Aerolíneas Argentinas*” en el Luna Park, estadio que fue cedido de forma gratuita. Los medios describieron el despliegue como una cruzada nacional: “tantas banderas y no está jugando la selección”.<sup>593</sup> Allí, distintas figuras del mundo de la cultura prestaron sus voces para apoyar a los trabajadores de la línea de bandera, entre los que se encontraban Mercedes Sosa y Lito Nebbia.

El clima de protesta y descontento social fomentó el apoyo a las movilizaciones por la defensa de Aerolíneas, ante los ojos de una sociedad que no soportaba “más pérdidas ni tolera[ba] más fracasos”.<sup>594</sup> En primer lugar, gran parte de la ciudadanía acompañó a los gremios aeronáuticos por compartir la precaria situación económica que ya demostraba sus efectos sobre la estructura social. Las destituciones en la empresa que comenzaron en abril del año 2001 congregaron un fuerte rechazo social en el marco de un crecimiento del desempleo que había alcanzado un pico de 21,6% (Duarte, 2001). Entre otros actores, fue la Iglesia, a través de Raul Primatesta, titular de comisión episcopal, quien se pronunció demandando al entonces presidente: “agotar todas las posibilidades para que no se profundice aún más el flagelo del desempleo para miles de familias argentinas que necesitan de su trabajo para ayudar a construir la paz social”.<sup>595</sup> En segundo lugar, los reclamos de los gremios aeronáuticos se identificaban con los de trabajadores de las clases medias, a quienes también había alcanzado la crisis. Estos sectores medios se erigieron como actores protagónicos de las nuevas protestas, las cuales hasta entonces aglutinaban, sobre todo, a los sectores más perjudicados por las políticas económicas neoliberales. Según Thwaites Rey (2001), el contexto de los reclamos “sectoriales” había cambiado sustancialmente y fue “en el espejo de Aerolíneas Argentinas que se miró atenta y muy especialmente una clase media pauperizada y despojada de ilusiones (...) Aerolíneas apareció como el testimonio del más profundo fracaso de la identidad colectiva”.<sup>596</sup>

La condición de trabajadores de clase media de los gremios aeronáuticos fue percibida por los propios manifestantes como la antesala de lo que sería la participación de los sectores medios en las protestas de diciembre de 2001 bajo la modalidad de *cacerolazos*. Por entonces, ante la posibilidad de pérdida de una compañía emblema, dichos sectores expresaron su disconformidad con las políticas de privatizaciones. En entrevistas, rememorando las

---

<sup>593</sup> Diario Clarín (13/06/2001). “Masivo reclamo en el Luna Park”, p. 18.

<sup>594</sup> Diario Clarín (11/06/2001). “Aerolíneas precia soluciones ya”, p. 23.

<sup>595</sup> Diario Clarín (03/05/2001). “Levantán el paro en Aerolíneas y Austral: hoy reanudarán los vuelos”, p. 34.

<sup>596</sup> Disponible en: <https://www.iade.org.ar/noticias/aerolineas-el-espejo-de-la-argentina-0>, consultado el 27/07/2021.

movilizaciones de esta etapa, el comandante de vuelo E., rescató el apoyo de parte de la clase media a los sindicatos:

A las 15 se largó a llover. Y no se movió nadie. Fue emocionante. Cantamos el himno. Todo Callao cubierta. Estaban los de mantenimiento que llevan los morteros en la campera, bien pesados. Y la gente de los balcones de avenida Callao. No te estoy hablando de Villa Soldati, te estoy hablando de Callao, la Recoleta, tiraban papelitos y ponían banderas. Yo levanté la mirada así y veo a una mujer que estaba atando una bandera. Loco, loco.<sup>597</sup>

Este apoyo de los sectores medios provenía también de los pasajeros, parte de un acotado sector de clase media, que se encontraban en los aeropuertos antes de abordar vuelos demorados o directamente cancelados. El acompañamiento, en palabras de una pasajera antes de subir a su avión a Tucumán, también se asociaba a la situación de crisis en el país: “Griten más fuerte muchachos, porque en este país si no hacés ruido nadie te escucha.”<sup>598</sup> Así también se expresó en el pronunciamiento de distintas figuras del ámbito popular que manifestaron su apoyo a la situación de los trabajadores en ocasión de tomar sus vuelos por Aerolíneas. Enrique Pinti,<sup>599</sup> comentaba durante las movilizaciones: “Estoy aquí como argentino para traerles mi solidaridad”, mientras que el Padre Farinello,<sup>600</sup> adscribía a las cuestiones de economía moral en la que los trabajadores enmarcaron el conflicto: “A los grupos económicos solo les interesa ganar plata, mientras que el gobierno no se preocupa por defender nuestra línea aérea de bandera”.<sup>601</sup>

Otra demostración del significativo apoyo a los sindicatos a través de esta expansión de la dimensión comunitaria, fue la actitud adoptada por las fuerzas de seguridad. Por caso, en las primeras acciones colectivas donde se cantó el himno como postura de reclamo, los policías de civil filmaron los actos, sensibilizados por las condiciones en que se desarrollaron las manifestaciones.<sup>602</sup> Durante una movilización al consulado de España, cuenta un miembro de la Comisión Directiva de APLA,

los seis gremios estábamos juntos, me acuerdo cuando empezamos a caminar así (agarrados de los brazos). Yo era el encargado de mantener contacto con el servicio de inteligencia de la Policía Federal que está infiltrado para que no haya descontrol, y ellos están conectados con los uniformados. Cuando íbamos caminando había un

---

<sup>597</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>598</sup> Diario Clarín (12/05/2001). “De la Rúa: ‘Es imposible que el Estado se haga cargo de Aerolíneas’”, p. 8.

<sup>599</sup> Enrique Pinti fue un reconocido actor y humorista político argentino.

<sup>600</sup> Luis Farinello fue un sacerdote católico argentino, que había sido también candidato a Senador por la provincia de Buenos Aires.

<sup>601</sup> Diario Clarín (02/05/2001). “Despidieron a otros 200 técnicos de Aerolíneas Argentinas y Austral”, p. 46.

<sup>602</sup> Diario Clarín (02/05/2001). “Despidieron a otros 200 técnicos de Aerolíneas Argentinas y Austral”, p. 46.

oficial de la Federal que estaba con su moto y me dijo: “¡Qué impresionante! me gustaría sacarme el uniforme y acompañarlos”.<sup>603</sup>

Durante la socialización del conflicto mediante la movilización de símbolos nacionales se instaló el proceso de privatización de Aerolíneas como una “recolonización”. Como hemos establecido en el capítulo IV, desde el ingreso de Iberia a la aerolínea argentina, España se había constituido en una otredad simbólica que ponía en cuestión la cohesión de la comunidad aeronáutica. Así, la gesta en la que estaban presentes elementos simbólicos, como el himno, la bandera y los colores nacionales, fue acompañada con la construcción de un “ellos” que identificaba a los españoles con el pasado colonial. Unas de las primeras medidas que tomaron los trabajadores para enmarcar el conflicto en la idea de colonización fueron las movilizaciones y rodeos a la embajada de España,<sup>604</sup> y la protesta de los empleados frente al Consulado en el entonces Día de la Raza.<sup>605</sup> Asimismo, en una de las manifestaciones en Plaza de Mayo, los siete gremios reunidos exigieron “una segunda independencia”, cantando el himno con “fuertes expresiones contra la corona española”.<sup>606</sup> Por su parte, el personal de Aerolíneas Argentinas de la provincia de Mendoza realizó una movilización y concentración en la Plaza España, “a la que simbólicamente le cambiaron el nombre por Plaza Argentina”<sup>607</sup>. En ese contexto, los pilotos de Iberia llegaron a solicitar que no hubiera más pernocte en Buenos Aires, siendo que, tanto ellos como los tripulantes de cabina eran agredidos en rechazo a las políticas españolas en la aerolínea argentina.<sup>608</sup> Paralelamente, esta perspectiva se hizo extensiva a otras empresas privatizadas de propiedad española: los gremios propusieron un *boicot* a esas compañías, entre las que se encontraban Repsol y Telefónica. Muchas de las protestas en defensa de Aerolíneas se realizaron frente a sus edificios; se instó a la población a que dejaran de comprarles productos y servicios; y las sedes de varias de las firmas de capital español fueron agredidas con roturas de vidrios.<sup>609</sup>

La idea de que el 2001 constituyó para los trabajadores “una verdadera patriada” supone un ejercicio que se inserta en la propuesta de Tarrow (1994) e implica “dar a los símbolos

---

<sup>603</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>604</sup> Diario Clarín (26/05/2001). “Atentan con bombas incendiarias contra un funcionario de Aerolíneas”, p. 16.

<sup>605</sup> Diario Clarín (14/10/2001). “Firmaron un acuerdo para salvar Aerolíneas”, p. 3.

<sup>606</sup> Diario Clarín (10/07/2001). “Tres grupos preparan propuestas para quedarse con Aerolíneas Argentinas”, p. 7.

<sup>607</sup> Diario Ámbito Financiero (01/06/2001). “Protesta por Aerolíneas se extendió al interior”, disponible en: <https://www.ambito.com/economia/protesta-aerolineas-se-extendio-al-interior-n3120448>, consultado el: 28/07/2022.

<sup>608</sup> Diario Abc (07/09/2001). “Los pilotos de Iberia exigen no dormir en Buenos Aires”, disponible en: [https://www.abc.es/economia/abci-pilotos-iberia-exigen-no-dormir-buenos-aires-para-no-agredidos-200109080300-45473\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-pilotos-iberia-exigen-no-dormir-buenos-aires-para-no-agredidos-200109080300-45473_noticia.html), rescatado el 28/07/2022.

<sup>609</sup> Diario Clarín (24/07/2001). “España sostendría Aerolíneas al menos hasta el 17 de agosto”, p. 13.

consensuales tradicionales significados de oposición” (p. 219). El patriotismo es uno de los simbolismos dominantes, que se comunica con un pueblo amplio: “Lo que pasa es que de alguna manera sentíamos que otra vez nos habían vendido espejitos de colores”<sup>610</sup>, contaba I., comisario de vuelo, durante su entrevista. De este modo, la oportunidad frente a la pérdida de apoyo gubernamental y el cuestionamiento a la dirigencia política permitió una coalición de hecho entre los manifestantes y la ciudadanía, que temía por la generalización social de la situación de los trabajadores en conflicto.

En junio de 2001, transcurridos dos meses de parálisis y frente a la imposibilidad de acordar con los gremios más intransigentes, la empresa finalmente realizó la convocatoria de acreedores para transferir Aerolíneas a nuevos operadores. Con el objetivo de atraer inversores nuevos, Cavallo intentó generar las condiciones para liberalizar el mercado aéreo por lo que presentó un plan para el sector denominado “de competitividad” en el que se incluían menos gravámenes y la autorización a reducir “costos” laborales mediante “la simplificación de categorías, polifuncionalidad, mayor productividad, la reducción de sueldos en un 20% y un plan de jubilaciones anticipadas y retiros voluntarios”.<sup>611</sup> Como consecuencia de este plan, distintos postulantes presentaron sus ofertas en España. Una de las más importantes era la de Eduardo Eurnekián, dueño de Aeropuertos 2000<sup>612</sup> y flamante comprador de la empresa aérea LAPA, en crisis luego del fatal accidente del año 1999.<sup>613</sup> Su propuesta apuntaba a la renacionalización de Aerolíneas una vez que los españoles sanearan la empresa. Proponía asumir las deudas con proveedores e invertir dinero para pagar retiros voluntarios y prometía luego volver a contratar a esos trabajadores cuando la empresa recuperara su actividad. A su vez, pedía que se mantuvieran los cielos cerrados por cinco años.

Otra de las propuestas locales fue la del exadministrador de Aerolíneas, Juan Carlos Pellegrini, dispuesto a encabezar un grupo de inversores.<sup>614</sup> Pellegrini proponía que Aerolíneas volviera a volar las rutas abandonadas y planteó a los sindicatos, con el objetivo de bajar un

---

<sup>610</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordo de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>611</sup> Diario Clarín (01/06/2001). “Cavallo propone bajarle impuestos a Aerolíneas”, p. 4.

<sup>612</sup> En 1997 se creó el Sistema Nacional de Aeropuertos que contaba con 57 aeropuertos. Paralelamente, se procedió a licitar la administración de 33 de ellos a capitales privados. Un consorcio de capitales nacionales y extranjeros, ganó la licitación, Aeropuertos Argentina 2000 S.A. (Lipovich, 2004: 102).

<sup>613</sup> En agosto de 1999 un B7373 de LAPA no logró despegar en el Aeroparque porteño, cruzó la avenida y chocó contra construcciones cercanas al aeropuerto, incendiándose y causando la muerte de más de 60 personas. LAPA, que había cambiado de manos en 2001 y 2002, quebró en abril de 2003.

<sup>614</sup> Juan Carlos Pellegrini se desempeñó como Administrador General de Aerolíneas Argentinas en el año 1973, y luego como presidente entre 1981 y 1983. Fue uno de los funcionarios más recordados por el sindicalismo por su gestión durante los años dorados de la compañía, en los que se destacan el buen desempeño operativo de la empresa, la expansión de rutas y la incorporación de aviones.

30% de los costos operativos, que los siete mil empleados resignaran un 30% de sus salarios por 36 meses a cuenta de su participación accionaria en un nuevo PPP, el cual quería extender al 25%.<sup>615</sup> Si bien esta oferta carecía de viabilidad financiera, detrás ella se encolumnaron la mayoría de los gremios (excepto APTA y AAA), quienes pretendían mantener la gestión de la empresa en manos nacionales. Estos se oponían a la propuesta de Eurnekian, en tanto no posicionaba a Aerolíneas como empresa de proyección internacional ni garantizaba la estabilidad de los trabajadores.<sup>616</sup> Hacia el final, también se incorporó Enrique Pescarmona,<sup>617</sup> expropietario de Austral, quien planteaba que invertiría 2 mil millones para renovar la flota de Aerolíneas y que en el lapso de tres años expandiría la planta de personal al doble.

Los gremios pretendían en conjunto que el futuro inversor garantizara la continuidad operativa de la compañía y la continuidad de los trabajadores. Ello debía inscribirse en un plan de modernización de flota y de reexplotación de rutas como la Transpolar y los mercados del Pacífico, que podían efectuarse mediante alianzas estratégicas con líneas aéreas del Mercosur u otras aerolíneas globales. También pedían la integración de los gremios a la toma de decisiones mediante creación de comisiones mixtas para optimizar recursos técnicos y humanos e identificar oportunidades de crecimiento y negocio.<sup>618</sup>

Finalmente, la propuesta de mayor trascendencia fue la del grupo español Marsans, especializado en empresas de turismo y dueño de una chartera, Air Plus.<sup>619</sup> Además de su promesa de absorber el pasivo de Aerolíneas,<sup>620</sup> la compañía prometía restablecer vuelos a Madrid, Miami y Los Ángeles, aunque se volcarían principalmente a rutas de cabotaje y regionales.<sup>621</sup> Ofrecía mantener los puestos de trabajo por dos años si se renegociaban las cláusulas de productividad.<sup>622</sup>

En plena negociación por la continuidad de la línea de bandera, el 11 septiembre de 2001 se produjo el atentado a las Torres Gemelas en Estados Unidos, situación que dio un vuelco rotundo al mercado aerocomercial y repercutió en las ofertas que había por Aerolíneas. A raíz del atentado, se produjo un aumento de los seguros de vuelo por el riesgo que corrían las aseguradoras de que se volviera a producir un hecho similar. A nivel internacional se realizaron

---

<sup>615</sup> Diario Clarín (20/07/2001). “Compás de espera en Aerolíneas”, p. 27.

<sup>616</sup> Diario Clarín (04/07/2001). “Cuatro aviones con protección judicial”, p. 18.

<sup>617</sup> Diario Clarín (08/09/2001). “Aerolíneas: los argentinos llevan sus ofertas”, p. 17.

<sup>618</sup> Diario Clarín (08/02/2001). “Temen otro ajuste en Aerolíneas”, p. 15.

<sup>619</sup> También rondaron otras propuestas que no llegaron a formalizarse, como la asociación entre TAM y LAN Chile con Pérez Companc, la aerolínea peruana Aerocontinente y Air New Zealand con Pratt & Whitney.

<sup>620</sup> Diario Clarín (05/08/2001). “La española Marsans presentó una oferta por Aerolíneas”, p. 13.

<sup>621</sup> Diario Clarín (05/08/2001). “La española Marsans presentó una oferta por Aerolíneas”, p. 13.

<sup>622</sup> Diario Clarín (05/08/2001). “La española Marsans presentó una oferta por Aerolíneas”, p. 13.

despidos masivos, con grandes pérdidas globales por el descenso internacional de tráfico que, según la IATA llegó al 9%.<sup>623</sup>

En ese marco, con el retiro de algunas de las ofertas principales por el contexto de crisis industrial, el 3 de octubre de 2001 la SEPI anunció la reprivatización de Aerolíneas y su transferencia al grupo español Marsans, bajo la promesa de que no habría despidos. Los gremios acordaron una “estrategia común” para mantener los convenios de trabajo tal y como se habían firmado con la SEPI y evitar la efectividad de la ley de concurso que establece que estos debían quedar suspendidos por tres años.<sup>624</sup> Los empresarios españoles prometían negociar todas las medidas laborales con los gremios dentro de las cuales se podrían ofrecer acciones vinculadas a las ganancias futuras de la empresa.<sup>625</sup>

El festejo por la reanudación de las actividades se llevó a cabo en un particular espacio vinculado con la identidad simbólica aeronáutica: una tanguería. En el evento participaron trabajadores y dirigentes que se encontraban expectantes ante la posibilidad de retomar los vuelos de la empresa. Uno de los principales compromisos que adoptó el grupo entrante fue poner los trabajadores en el eje de las reformas que se pretendían realizar para incrementar el desarrollo y crecimiento. Esto último se lograría a partir de un aumento de la productividad, con el restablecimiento de rutas, destinos y servicios. Los nuevos socios decían contar con un “compromiso absoluto con valores de trabajo, crecimiento y excelencia que le devolverán a estas empresas lo que las ha convertido en emblemas en la mente y corazones de los argentinos a lo largo de los años”.<sup>626</sup>

Si bien Marsans no era el adquiriente óptimo, los trabajadores refieren que, ante el abismo, parecía ser la única solución viable. Para los gremios, no era un proyecto de proyección comercial asociado a los intereses de integración territorial y comercial del país y se corría el riesgo de que volviera a ser una aventura extranjera. En su momento, dijeron que hubieran preferido que la compraran accionistas argentinos, pero no tomaron medidas de fuerza.<sup>627</sup> Alicia Castro realizó una presentación judicial contra Marsans, porque los socios locales eran 70% uruguayos, no argentinos, a la que se sumaron otras empresas competidoras en el mercado de

---

<sup>623</sup> Diario Clarín (25/10/2001). “Aerolíneas busca parar embargos”, p. 12.

<sup>624</sup> Diario Clarín (19/06/2001). “Aerolíneas se reduce cada vez más: ya no vuela a Rosario ni a Santa Fe”, p. 20.

<sup>625</sup> Diario Clarín (12/10/2001). “Aerolíneas Argentinas podría volar otra vez a Madrid dentro de 10 días”, p. 16.

<sup>626</sup> Diario Clarín (03/10/2011). “Solicitada: A la gente de Aerolíneas Argentinas y Austral”, p. 35.

<sup>627</sup> Diario Clarín (01/10/2001). “Los gremios criticaron, pero afirman que no tomarán medidas de fuerza”, p. 5.

cabotaje.<sup>628</sup> Jorge Doyle, secretario de APLA condicionó su postura al desarrollo del plan de los nuevos socios.<sup>629</sup>

De acuerdo con lo analizado en el presente apartado, los conflictos laborales suscitados en el año 2001 tuvieron una prédica que trascendió el espacio de la compañía aerocomercial. Así, las protestas llevadas a cabo por los trabajadores de Aerolíneas revelaron la construcción de un “nosotros” que se reforzó durante el conflicto y que, advertimos, se nutrió de las experiencias de lucha previas, articuladas desde la década de 1980 (Cufre, 2019; Luna, 2017). Asimismo, demostraron que, aun con la desintegración de la atribución simbólica de su identidad, la dimensión comunitaria, anclada a los símbolos y valores nacionales, podía ampliar la solidaridad laboral a la nación en su conjunto, interpelando a otros sectores sociales. Es por ello que la acción colectiva en sí fue compelida a tener un carácter público y con un fuerte sentido comunitario. En palabras de Tilly (1977) se emprendió una acción en su dimensión asociacional comunitaria de carácter defensivo.

#### **V. 4 Transformaciones en la dimensión institucional de APLA: del quiebre interno a los nuevos repertorios para la acción**

*“Hoy me parece que los gremios aeronáuticos somos mucho más gremios de lo que éramos en los noventa. Un gremio que cambio mucho es el de los pilotos, era muy poco combativo. Ellos pensaban que no eran trabajadores”<sup>630</sup>*

Las movilizaciones del año 2001 son percibidas como una bisagra para la organización de pilotos.<sup>631</sup> Allí se pueden observar novedosas expresiones en el ámbito público que contestaban al cuestionamiento de la identidad del gremio de pilotos, interpelada “por las representaciones sociales concurrentes sobre el plan ideológico político y/o cultural” respecto del sector aéreo (Corsi, 2015: 32). Las transformaciones se plasmaron en la dimensión institucional del gremio tal y como se había constituido en sus orígenes y se hicieron visibles, particularmente, en la modalidad de expresión y radicalización de sus repertorios para la acción.

Los elementos que fueron constituyendo estos cambios, y que se suman a la crisis económica de la compañía, han sido diversos. Ya desde la década de 1980 las formas de acción

---

<sup>628</sup> Diario Clarín (04/10/2001). “Competidores: apunten contra Marsans”, p. 10.

<sup>629</sup> Diario Clarín (01/10/2001). “Los gremios criticaron, pero afirman que no tomarán medidas de fuerza”, p. 5.

<sup>630</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

<sup>631</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

colectiva de APLA se estructuraron dentro de una fuerte incertidumbre respecto de la profesión que modificaron las condiciones en que los pilotos se mostraron en el ámbito público durante el período de desregulación de la industria. Según G., comandante de vuelo de Aerolíneas: “La huelga de los ochenta es vista como un primer hito que marcó disciplina gremial (...), decir: “estamos empantanados”. Hubo que empezar a salir (...) Ya acá doblamos”.<sup>632</sup>

Para la década de 1990, este escenario incierto se retroalimentaba con la sensación de pérdida que se reiteró en otras empresas públicas privatizadas (Capogrossi, 2016), y que en este caso tiene la particularidad de estar vinculada al *status* de la nacionalidad de las compañías de bandera que es propia del mundo aerocomercial. La desnacionalización de muchas de las aerolíneas a nivel internacional sacudió las bases sobre las que se asentaba el colectivo aeronáutico. Las nuevas formas de propiedad de las compañías aerocomerciales supusieron un distanciamiento entre el Estado y las compañías de bandera nacionales, a partir del cual se puso en cuestión la noción de servicio público y, a su vez, la *misión* detentada por la empresa y sus trabajadores (Barnier, y Rozenblatt, 1996: 197). De este modo, la crisis que el colectivo afrontaba era concebida como el “abismo profesional” y el fin del sueño de quien “estuvo toda la vida esperando llegar a Aerolíneas.”<sup>633</sup>

Para los años 2000, a ello se sumaba que el mercado laboral al que se enfrentaban los trabajadores de vuelo se encontraba fuertemente reducido, mientras que comenzaban a primar nuevas condiciones laborales por la flexibilización de los contratos del sector. Esta reducción ofrecía pocas alternativas a un colectivo cuyas capacidades adquiridas, como vimos, son muy específicas y especializadas. Como sostiene Thwaites Rey (2001) la condición del mercado no otorgaba “demasiadas oportunidades para reciclarse en actividades de equivalente calificación y nivel de ingresos” (p. 197). Con la posible pérdida de la fuente laboral, se iba la única empresa de base argentina capaz de sostener las pautas laborales que los pilotos habían tenido hasta ese entonces. De este modo, la opción era la defensa de Aerolíneas o el exilio, con las implicancias para la configuración comunitaria del colectivo que suponía el trabajo en una empresa extranjera y el alto costo de comenzar de nuevo en el escalafón profesional (Capelli, 1985).<sup>634</sup> Así es recordada esta situación por D., comandante de vuelo de APLA:

---

<sup>632</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>633</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>634</sup> Capelli (1985) sostiene que, dentro de los trabajadores aeronáuticos, el gremio de pilotos es el que más puede perder frente a los despidos. Como dijimos en el capítulo IV, esto sucede, por un lado, porque el cambio de compañía les ocasiona una fuerte merma salarial dada la pérdida de antigüedad dentro de la empresa aérea y, por

Se termina la profesión como la conociste y se acaba el lugar a partir del cual tiene sustento la familia, y en el mejor de los casos otro trabajo aeronáutico si es que lo hubiese o trabajar afuera, el exilio profesional. Suena lindo, me van a pagar cuatro veces más, pero es el exilio.<sup>635</sup>

En este sentido, las experiencias de lucha previas, desde la Gran Huelga en la década de 1980 hasta el proceso de *vaciamiento* de la aerolínea, vividas en conjunto, fueron vistas como un proceso de “maduración sindical” en el que se gestó la aparición de este colectivo de trabajadores en el ámbito público, dentro de un proceso transformador de su propia lógica de acción. La crisis de hegemonía derivada de la resquebrajada legitimidad del gobierno de Fernando de la Rúa y la posible desaparición de Aerolíneas con la interrupción de las actividades de la compañía, se erigieron como oportunidades políticas para la acción. En ese contexto, se efectivizó la ocupación de espacios en los que no solían encontrarse estos sindicatos bajo una nueva concepción sobre su participación en el ámbito público y su percepción de sí en tanto trabajadores sindicalizados.<sup>636</sup> Dicho proceso aportó a la propia memoria e historia grupal construidas durante el despliegue de la acción colectiva, reforzando la constitución de un “nosotros” conformado por recursos materiales y simbólicos que se desplegaron en los diferentes procesos de protesta (Tarrow, 1994).

Esta renovada aparición pública es ilustrada por un hito central de la protesta del 2001: la toma de la pista de Aeroparque ante la parálisis de Aerolíneas, concretada el 3 de junio del año 2001.<sup>637</sup> La medida se realizó concretamente en respuesta a la implementación por decreto de la flexibilización de las horas de descanso (que eran de 14 horas por 10 de vuelo) y ante del fracaso de una de las negociaciones en Madrid por la continuidad de las operaciones de la compañía.<sup>638</sup> La medida duró dos horas y fue liderada por alrededor de 300 pilotos y otros empleados que luego se sumaron, quienes marcharon por la pista e interrumpieron los vuelos,

---

otro lado, por la obsolescencia de sus conocimientos especializados, tanto en otras líneas aéreas como en mercados alternativos.

<sup>635</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>636</sup> Asimismo, ello se tradujo, luego de otras crisis empresariales, en dos situaciones que marcan esa transformación. En el año 2006 APLA se afilió a la CGT, central que ya había participado en las acciones llevadas a cabo en el 2001 con recursos ofrecidos para las protestas, por ejemplo, los camiones para el corte de la Ricchieri. Mientras tanto, en el 2014, se modificaron los estatutos de la organización para que el líder electo por los trabajadores deje de tener el cargo de “presidente” y pase a llamarse “secretario general”.

<sup>637</sup> Esto se dio en un marco de gran amplitud de los repertorios utilizados. Como hemos mencionado en este capítulo, estos redundaron en manifestaciones y marchas, reuniones con legisladores, y, sobre todo, “espectacularizaciones”, que introdujeron novedosas formas de protesta que visibilizaron el conflicto. Esta modalidad de acción disruptiva refuerza su impacto, dado que las *performances* repetitivas tienden a perder efectividad, hacer a la acción predecible y reducir su impacto estratégico (Tilly, 1976 citado en Troncoso, 2017).

<sup>638</sup> Diario Clarín (29/05/2001). “Ultimátum a los gremios rebeldes de Aerolíneas”, p. 3.

algunos de los cuales fueron desviados a Ezeiza. Según fue reflejado en prensa, era la primera vez que se cerraba el aeroparque por motivos gremiales.<sup>639</sup>

Ilustración 11. Toma de la pista de Aeroparque por parte de APLA  
(junio de 2001)



Diario Clarín (03/06/2001). “Los días más calientes en la historia de Aerolíneas”, p. 28.

La toma se enmarcó en un quiebre interno de la asociación, que demostró cierta rebeldía intergeneracional entre los pilotos. Los “veteranos”, tal como se denominaba a los comandantes internacionales que habían ingresado a mediados de la década de 1970 y quienes estaban al frente del gremio, se oponían a la utilización de métodos más radicales para la realización de la protesta. Mientras tanto, quienes irrumpieron en la pista pertenecían a un sector más joven, llamados “los *pibes*”, que ya desde el principio del conflicto pretendían medidas más extremas.<sup>640</sup>

El 29 de mayo de 2001 tomamos la pista de Aeroparque en contra de la opinión del presidente de APLA de ese momento, que era un oligarca (...) Cuando propuse cortar la pista casi me fusilan.<sup>641</sup>

La fractura del gremio, manifestada por la perspectiva antagónica sobre los repertorios a utilizar en la gestión del conflicto respondía a un cambio generacional que se venía articulando desde el advenimiento democrático. El sector que impulsó la toma había ingresado a la

<sup>639</sup> Diario Clarín (03/06/2001). “Los días más calientes en la historia de Aerolíneas”, p. 28.

<sup>640</sup> Diario Clarín (03/06/2001). “Los días más calientes en la historia de Aerolíneas”, p. 28. En ALPA, sindicato norteamericano, también se dio esta escisión con los llamados ‘*old guys*’, pilotos de la era pre-jet que habían construido la industria regulada, aunque la diferencia con las generaciones jóvenes es diferente, los primeros más combativos, los segundos más acostumbrados. Los jóvenes norteamericanos son los veteranos argentinos en términos generacionales (Hopkins, 2000).

<sup>641</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de abordo de Aerolíneas Argentinas, 14-05-2019, sede APLA.

compañía a comienzos de los años ochenta. En su mayoría provenientes de familias aeronáuticas, las bases del sindicato de pilotos representaban entonces la tercera generación de familias empleadas durante décadas en la aerolínea de bandera y habían sido testigos de los cambios en la lógica del empleo de pilotos con la que habían crecido: de un trabajo estable, de constante ascenso y con prerrogativas asociadas al saber profesional, hacia una posición de gran incertidumbre y de pérdida del rol social que había tenido la Asociación.<sup>642</sup> Así expresa esta transformación uno de los comandantes entrevistados:

Lo que lo termina de cambiar [al sindicato] es la necesidad. Un poco antes de las privatizaciones más o menos la empresa tenía algunos conflictos, incluso algún amague de conflictos en épocas duras, gobierno militar, pero más o menos las cosas se arreglaban. Después [vinieron] cuestiones más duras en lo laboral, salir a pelear los salarios, el no enlace con los aumentos de la administración pública... fue apareciendo la conciencia que tenía que tener el trabajador aeronáutico, los pilotos, sobre cómo se tenía que mover sindicalmente. Lo que lo termina de cambiar es la necesidad. Cuando tenés necesidades, vas mutando.<sup>643</sup>

De ahí que la radicalidad de la protesta refiriera a las condiciones que se perdían en materia de *status* y *misión* brindadas por la línea aérea de bandera:

Como piloto no le puedo pedir más a la profesión y a la satisfacción personal, por eso a veces se llega a extremos. La invasión de la pista de Aeroparque que hicimos todos, vos lo ves hoy y es una barbaridad, en ese momento también, pero es la defensa de eso, la defensa de tu lugar de *laburo*, que te gusta, que te costó mucho llegar, que considerás que es lo máximo y querés proteger eso.<sup>644</sup>

En su trayectoria formativa, estos trabajadores ya no provenían prioritariamente del ámbito militar por lo que la perspectiva sobre la actividad difería de la de quienes tenían mayor jerarquía dentro del gremio. Para estos últimos, la noción de asalariados quedaba subordinada a la condición de profesionales. De hecho, son los propios pilotos entrevistados, así como sus colegas de otros gremios, los que marcan esta idea de que, hasta la crisis del 2001, los miembros jerárquicos de APLA “pensaban que no eran trabajadores”.<sup>645</sup>

---

<sup>642</sup> En entrevistas esto es rememorado pensando también en la continuidad empresaria que parecía estar dada hasta los albores del siglo XXI: “en 1981 sabías que entrabas, no tenías zozobra, te jubilabas 30 años después y Aerolíneas iba a ser lo que fue. [En la crisis] se abandona que tenga que ser herramienta estratégica, elegida para política aerocomercial”, entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>643</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>644</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>645</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

Así, fueron las bases las que comenzaron a cuestionarse la noción de *elite* que le otorgaba al gremio su percepción en materia de ingresos y de jerarquía de sus saberes o exigencias, para comenzar a incorporar la percepción de ser asalariados.

Había una tendencia nuestra, de los pilotos, muchos provenían de Fuerzas Armadas, no había conciencia de sindicato, conciencia gremial, era un gremio elitista por así decirlo. Fue cambiando...el mundo fue cambiando, la extracción de los pilotos fue cambiando.<sup>646</sup>

Asimismo, la incorporación de repertorios más radicales de acción implicó para los trabajadores de vuelo reconocerse en espacios que tradicionalmente no le eran propios a este sector, hasta entonces entendidos como exclusivos de otros colectivos de trabajadores:

Es una población especial. Había gente que te decía ¿cómo vas a ir a cortar la calle? Los pilotos jamás en su vida tocaron una trompeta, un bombo...cuando vieron que se quedaban *en pelotas* porque no había un vuelo, no había nada, no importaba mejor comandante, no había ningún avión, salieron a cortar la pista. Ahora es un gremio combativo. Enhorabuena, ¿no?<sup>647</sup>

La prensa reflejó la aparición de este colectivo en el ámbito público caracterizándolo como de trabajadores “en otras ocasiones reacios a participar activamente en las protestas”.<sup>648</sup> La represión a la que fueron sometidos quienes habían tomado la pista y los forcejeos con la policía, parecieron ser el bautismo de fuego para la modalidad de lucha que adoptaría el sindicato de pilotos en los años subsiguientes. De hecho, mediáticamente se los llamó “pilotos y azafatas *piqueteros*” (Monge Vega, 2008: 98) en alusión al movimiento que había tomado forma desde mediados de los noventa. La toma de la pista fue el corolario de la ruptura entre las bases y las cúpulas, de una cultura asociacional que ya no representaba las condiciones de su mercado laboral pero también de un nuevo proceso de aprendizaje. Desde la prensa se los mostraba como nuevos actores del ámbito público y se resaltaban sus condiciones de una *elite* que ahora ocupaba nuevos espacios:

Daniel Amoedo trabaja desde hace 22 años en Aerolíneas, fue uno de los dos pilotos que recibió golpes de la policía. Su rostro tan impecable como su uniforme azul no dejaban dudas de que poco sabe de grescas sindicales. Tan poco sabía que le costó

---

<sup>646</sup> Entrevista virtual realizada a CA., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 04-08-2020.

<sup>647</sup> Entrevista realizada a N., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 15-05-2019, sede AAA.

Similar situación se dio con respecto a gremio de azafatas: “Nosotras no éramos piqueteras, entonces nos costaba mucho ir a ese tipo de huelgas, despojarnos del *glamour* histórico, porque en definitiva somos trabajadoras yo en mi naturaleza nunca me olvidé que soy trabajadora”, entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>648</sup> Diario Clarín (30/05/2001). “Aeroparque: invaden la pista y hubo dos horas de caos”, p. 3.

creer que haya sido un policía aeronáutico el que le dejó el pómulo izquierdo destrozado.<sup>649</sup>

El retiro de la pista fue efectuado por orden judicial en una columna envuelta en una bandera argentina (véase ilustración 12) y entonando el himno nacional. Así recuerda la salida el comandante entrevistado, E.,

A las 18 horas cae la Policía aeroportuaria. Me dicen “no pueden estar” y le digo “la pista está tomada, esto es un bien federal, cuando el juez federal de la orden, desalojamos, me los llevo a todos, mientras tanto, estamos acá”. A las 21 horas dieron orden y, cantando el himno, nos fuimos todos. Fue tomar aeropuerto para demostrar que estamos dispuestos a hacer cualquier cosa por salvar Aerolíneas.<sup>650</sup>

A nivel nacional, esta situación demostró con más fuerza la capacidad de influencia y el poder de fuego de estos trabajadores. El avión, como principal transporte de los funcionarios, ocupa un importante rol habitual en materia diplomática y política.<sup>651</sup> Los pilotos manejan un resorte de poder que no sólo refiere a la generación de recursos económicos, sino también al funcionamiento cotidiano de la política. Por ejemplo, el *Boeing* a Madrid que tomó la entonces ministra de Trabajo Patricia Bullrich para negociar con SEPI durante el conflicto fue comandado por Gustavo Soriano, vicepresidente de APLA, y copilotado por el secretario gremial de la entidad, Luis Piotti.<sup>652</sup> A su vez, a mediados del año 2000, el presidente Fernando De la Rúa realizó un viaje protocolar a Nueva York donde los comandantes que lo llevaban le expresaron personalmente su oposición a la apertura de los cielos.<sup>653</sup> Por otra parte, el gremio tiene la capacidad de llevar el conflicto a todos los aeropuertos del país, nacionalizarlo, y plasmar un fuerte impacto en la opinión pública.

La toma de la pista reflejó así el corolario de un proceso aprendizaje: desde el desconocimiento de la vida sindical que fue expuesto en las entrevistas, hacia una nueva comprensión del rol de la empresa y la pérdida de su papel social y político que había traído el cambio operado en las condiciones estructurales del mercado. En ese sentido, necesariamente su papel se transformó en la defensa del *status* y la jerarquía social, pero ahora bajo los mecanismos que la época parecía imponer, como trabajadores en un marco de irrupción en el espacio público. La experiencia privada, también los convocó a salir de la concepción de

---

<sup>649</sup> Diario Clarín (30/05/2001). “Aeroparque: invaden la pista y hubo dos horas de caos”, p. 3.

<sup>650</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de abordo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

<sup>651</sup> Diario Clarín (25/04/2001). “Cancelaron todos los vuelos de Aerolíneas y de Austral”, p. 30.

<sup>652</sup> Diario Clarín (26/05/2001). “Atentan con bombas incendiarias contra un funcionario de Aerolíneas”, p. 16.

<sup>653</sup> Diario Clarín (12/06/2000). “Un vuelo con ‘los cielos abiertos’”, p. 7.

protección que sentían en un mercado amparado por lo estatal, sobre todo en materia del sentido público de su actividad.

La idea del trabajador asalariado (...) se consolida después de la privatización, que si no tenés un sindicato fuerte, te matan. Ya el papá protector estatal no estaba, aunque a veces tenías problemas, bajo salario y todo, tenías que ir a competir de igual a igual con quien iba a querer siempre sacarte ventaja.<sup>654</sup>

Finalmente, cabe mencionar otro de los elementos de transformación del gremio hacia una concepción de los pilotos como asalariados: el acercamiento con las centrales obreras a nivel nacional, que hasta entonces sólo tenían contacto por solidaridad en determinados conflictos. En entrevistas realizadas, se hace referencia a este acercamiento como “impensable” previo a la crisis de Aerolíneas: “somos profesionales de esto, no podemos”, decía un piloto como forma en la que la Asociación justificaba dicha distancia.<sup>655</sup> La CGT oficial, dirigida por Saúl Daer, participó junto al sindicato de pilotos en distintas medidas de fuerza<sup>656</sup> y se reunió en diversas ocasiones con los trabajadores en contienda.<sup>657</sup> En uno de los vuelos desde Madrid, se vio en las pantallas de los aviones al líder de la CGT apoyando la lucha de los trabajadores.<sup>658</sup> Mientras tanto la CTA, el MTA y la CGT disidente, tenían mayor vínculo con auxiliares de vuelo, personal administrativo y técnicos, participando también de las movilizaciones y bregando además por un cambio en la política económica gubernamental hacia Aerolíneas.<sup>659</sup>

Por último, cabe establecer que, de acuerdo con los elementos que hemos esgrimido para las transformaciones que se observan, la radicalización de las prácticas gremiales no fueron un proceso exclusivamente local. El carácter internacional de la industria y los espacios de socialización a los que da lugar, permitían la reproducción de distintas situaciones de protesta similares a nivel internacional. Por caso, la toma de la pista tenía un antecedente concreto de unos años antes en el sindicato de pilotos francés:

Yo decía de tomar Ezeiza. No había inventado nada, hacía poquito había pasado eso en Francia. Los franceses pidieron negociar un acuerdo paritario que las autoridades de Air France dijeron que no y fueron con una *Caterpillar* al aeropuerto *Charles de Gaulle*. Trasladaron todas las actividades a Orly y les prendieron fuego.<sup>660</sup>

---

<sup>654</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>655</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>656</sup> Diario Clarín (03/05/2001). “Echaron a otros 200 empleados de Aerolíneas”, p. 1

<sup>657</sup> Diario Clarín (31/05/2001). “El futuro de Aerolíneas se está contando en horas”, p. 14.

<sup>658</sup> Diario Clarín (04/07/2001). “Ahora Aerolíneas le preguntará a cada empleado si acepta un acuerdo”, p. 8.

<sup>659</sup> Diario Clarín (08/02/2001). “Temen otro ajuste en Aerolíneas”, p. 15.

<sup>660</sup> Entrevista realizada a E., comandante de vuelo de abordaje de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 14-05-2019, sede APLA.

No obstante, las condiciones del mercado local y el arraigo de la línea aérea de bandera, derivaron en que la experiencia argentina tuviera su particularidad. La lucha de los pilotos de APLA reivindicó a los trabajadores como actores políticos de forma inédita en comparación con otras luchas que a nivel internacional se estaban gestando y que no repercutieron en grandes éxitos contra el advenimiento de nuevas modalidades de contratación sobre las que ahondaremos en el próximo capítulo.

La diferencia con otras empresas privatizadas es la lucha que dieron sus trabajadores y el apoyo de la sociedad a esos trabajadores y la defensa de un patrimonio nacional y cultural que hizo que se salve la empresa, que no pasó en los otros países, por ahí los trabajadores no pudieron dar la lucha que dimos nosotros y la sociedad en ese contexto histórico no simpatizó con su causa de la manera en que lo hicieron con Aerolíneas.<sup>661</sup>

Esto mismo se refleja en contraposición a las luchas de otros colectivos laborales de empresas privatizadas, como los de YPF y SOMISA. A diferencia de la desarticulación de los imaginarios de comunidad de fábrica que trajeron las privatizaciones de dichas empresas, “los valores y sentidos que daban coherencia a las relaciones sociales” (Soul y Palermo, 2008: 4), en el caso de la lucha de APLA en el 2001 se reforzó el sentido comunitario de los trabajadores de Aerolíneas, asociado a la identidad profesional como modo de articulación de la situación de crisis empresaria e inmerso en el resto de la ciudadanía que brindó su apoyo.

## **V. 5 Reflexiones finales**

El año 2001 representó una importante oportunidad política para que los trabajadores aeronáuticos pudieran instalar la crisis de la línea aérea de bandera en un marco asociado a la dimensión comunitaria de su identidad. La historia de lucha que comenzó en los años 2000 (y, veremos, merma pero no concluye hasta los años 2005-8) minimizó ciertos aspectos conflictivos de la experiencia laboral racional cotidiana y reivindicó lo emocional (la pasión, el orgullo, los sentimientos) como modo de exposición del conflicto. La pérdida de legitimidad del gobierno y, junto con este, de las políticas neoliberales, permitieron que la crisis del sector aerocomercial no se circunscribiera específicamente a esa industria, sino que interpelara a otros trabajadores y ciudadanos, desde la solidaridad del espíritu de cohesión que otorga la nacionalidad, hasta las condiciones de precarización laboral que habían alcanzado a las clases

---

<sup>661</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

medias. Así, la expansión de las protestas formó parte de un todo más amplio que cuestionaba la perspectiva sobre el ejercicio de una función social y soberana en los cielos.

La situación de descapitalización, endeudamiento y parálisis empresaria a la que llegó Aerolíneas en el año 2001 reforzó elementos identitarios que constituyen al colectivo de pilotos desde sus orígenes. Esto presentó las condiciones internas y externas a la organización gremial para la movilización de recursos, principalmente los simbólicos de la percepción de sí. Mientras que el mundo de las líneas aéreas de bandera como expresión de la nación en el cielo se había desmoronado, y la función social de Aerolíneas se hallaba cada vez más en cuestión, se reforzó un “nosotros” en el proceso de lucha que instaló su dimensión comunitaria hacia el todo para sostener el fundamento de la *misión* y el *status* que se asocian a la profesión de pilotos. Es por eso que la emoción y el sentir, vinculadas con el sentimiento comunitario, primaron como elementos centrales en esa lucha.

La contienda también reveló las transformaciones que ya se venían gestando a lo largo de la década del noventa. La dimensión institucional de APLA fue la que sufrió la transformación más radical frente a la nueva estructura industrial. El cambio en la autopercepción del lugar socio-político de esta asociación se expresó en la lucha contra la propiedad extranjera empresaria y el intento de implementación de nuevas prácticas laborales y condiciones salariales, y redundó en la inesperada aparición de un grupo que no estaba muy familiarizado con el conflicto abierto. La situación crítica removió los obstáculos que durante años habían reducido la posibilidad del conflicto.

En suma, es posible identificar dos procesos paralelos que se revelaron en las protestas del 2001. Por un lado, el mencionado aprendizaje, tanto de luchas previas como de la que transcurrió en esos meses, que reafirmó la identidad sindical en su dimensión comunitaria, activó la cooperación y ubicó a los pilotos en un nuevo lugar como trabajadores en el ámbito público. La fusión de esa identidad con la nacional, permitió la socialización del conflicto, el apoyo de una población más amplia y contribuyó al éxito parcial de las manifestaciones. Se produjo la activación de una dimensión de la solidaridad latente desde la creación de la empresa y exacerbada a partir del proceso de concientización de sí de los trabajadores como tales. Por otro lado, la ruptura entre la cúpula y las bases fomentó la transformación en la dimensión institucional y ubicó al personal en la conciencia sobre su capacidad de movilización y estructura, frente al logro de que la empresa continuara siendo línea aérea de bandera, lo cual, veremos, repercutirá luego en la posición, los recursos movilizados y el desenvolvimiento

organizacional del gremio de pilotos que se observó en el proceso de reestatización entre los años 2005 y 2008.

# Capítulo VI. De asociación a sindicato. El camino a la reestatización de Aerolíneas Argentinas y el corolario de la transformación gremial (2003-2008)

*“¿Ha pensado en la impresión que hará a un argentino el encontrarse en las rutas internacionales con aviones de su propia bandera, de cuyas cabinas descenderán tripulantes que no hablan nuestro idioma y serán atendidos por otros que tampoco serán sus compatriotas? Con el tiempo lo irán aprendiendo, o serán reemplazados por algunos de los nuestros, pero entonces será una compañía con mentalidad colonial, y no la vigorosa prolongación económico-política de la Argentina en el mundo -que tanta satisfacción da a nuestros conciudadanos cuando viajan-”<sup>662</sup>*

## VI. 1 Introducción

En los albores del siglo XXI, las ideas que habían inspirado la desregulación del mercado aéreo se plasmaron en la expansión de una nueva forma de provisión del servicio de transporte mediante la consolidación de un sistema conocido internacionalmente como *low-cost*. La proliferación de empresas bajo esta nueva lógica desafiaba la modalidad en que se había configurado la actividad de los trabajadores de vuelo durante la etapa regulada. El objetivo de proveer vuelos a bajo costo cuestionaba puntos convencionales como los tiempos de vuelo o las horas en servicio que hacen a la seguridad como criterio último para establecer las condiciones de trabajo del sector. Esta situación resultó en una etapa de duros conflictos en las empresas aerocomerciales del mundo, donde los sindicatos aeronáuticos intentaron sostener prerrogativas laborales que habían predominado durante la mayor parte del siglo XX.

La conflictiva situación laboral en la industria aerocomercial durante esta etapa, responde a su vez a un proceso generalizado de aumento de la actividad sindical contenciosa, suscitado durante los primeros años del siglo XXI, que algunos autores han denominado de “revitalización sindical” (Etchemendy y Collier, 2008; Senén González y Haidar, 2009) o *union renewal* (Fairbrother, 2015). Estas nociones, provenientes de corrientes anglosajonas y europeas, caracterizaron las reestructuraciones de las organizaciones sindicales durante la transición hacia sociedades post-industriales. Así, dan cuenta de un proceso de mayor

---

<sup>662</sup> Güiraldes, J.J. (1967). “Dos cartas y una nota. Mostrando el revés de una trama por la lucha de servir al país”, p.12.

participación del sindicalismo en el ámbito público y un aumento en las tasas de afiliación durante la primera década del siglo XXI en comparación con la pérdida de espacio político y de representación de los trabajadores que se observaban desde los años ochenta (Natalucci, 2013; Senén González y Haidar, 2009).

Si bien existe un debate académico sobre la medida en que cada caso nacional y sectorial se inscribe en tales definiciones,<sup>663</sup> estos estudios destacan ciertos elementos que subyacen al mayor protagonismo del sindicalismo. En primer lugar, se observa la reanudación de las huelgas por mejoras salariales.<sup>664</sup> La mayor participación de las organizaciones sindicales en la puja distributiva puede verse en el restablecimiento de las negociaciones colectivas, durante el cual los sindicatos demostraron una mayor capacidad de movilización a través de la utilización de variados repertorios de acción, modificando la actitud defensiva que habían desarrollado en los años noventa (Etchemendy y Collier, 2008; Natalucci, 2013). En segundo lugar, se resalta que los sectores más protagónicos fueron aquellos de mayor crecimiento en el contexto de liberalización del mercado, como los de servicios, transporte y energía, relegando a los industriales a una pérdida de peso relativo en el nuevo modelo de acumulación.<sup>665</sup> Por último, se demuestra una tendencia hacia la descentralización de la negociación colectiva (Abal Medina, 2016; Senén González y Haidar, 2009).

En Argentina, a partir del año 2003, la mayor participación sindical y el aumento de la conflictividad laboral se enmarcaron en una renovada coalición entre ciertos sectores obreros y el gobierno de Néstor Kirchner (Marticorena, 2015; Murillo, 2013; Senén González, 2011). Algunos autores sostienen que, frente al triunfo limitado que Kirchner obtuvo en las elecciones del 2003, con el 22,5% de los votos, el entonces presidente buscó construir una amplia coalición política que reunía a los sindicatos que habían resistido las políticas neoliberales (aislando a los sectores más combativos) con el objetivo de reencauzar la protesta social de los años 2001 y 2002 (Delfini y Ventrìci, 2016; Marticorena, 2015; Murillo, 2013; Schipiani, 2021). Para ello,

---

<sup>663</sup> Etchemendy y Collier (2008: 147), sostienen que la revitalización argentina tiene como característica ser un “neocorporativismo segmentado”, esto es, la proliferación de negociaciones en las cúpulas y una fragmentación en los acuerdos generados por los distintos sectores laborales. Por otra parte, Atzeni y Ghigliani (2008) cuestionan que el caso argentino pueda ser catalogado como uno de ‘revitalización’, sino más bien de recuperación sindical, luego de la etapa de merma en los noventa y en consonancia con el ‘recalentamiento’ del mercado laboral en los primeros años del siglo XXI. También ponen en duda si verdaderamente pueden observarse allí nuevas formas de organización, entendiendo que prevalecieron de forma marcada las estrategias tradicionales del sindicalismo en la forma de vincularse con el Estado y fue limitada su articulación con otros movimientos sociales.

<sup>664</sup> En Argentina puntualmente, esto coincide con la caída del salario real tras la devaluación del peso en el año 2002 (Marticorena, 2015).

<sup>665</sup> Algunos autores explican la compra de activos estatales o la participación en los Programas de Propiedad Participada (PPP) de empresas estatales privatizadas, como una forma de los sindicatos de mantener su poder asociacional frente a las reformas de mercado (Etchemendy y Collier, 2008; Murillo, 2004).

se derogaron ciertas normas de flexibilización que se habían implementado durante los gobiernos de Menem y De la Rúa, y se incorporaron leyes favorables al sector laboral (Murillo, 2013). En esta nueva coalición, la CGT (hasta el 2004 dividida entre la CGT “oficial”, al mando de Rodolfo Daer, y la CGT “disidente”, con el camionero Hugo Moyano al frente), se encolumnó detrás del liderazgo de Moyano, en un período en que, hasta 2012, no convocó a ninguna huelga general (Delfini y Ventrici, 2016; Marticorena, 2015).<sup>666</sup>

En este marco nacional, durante los años 2003 y 2008, el sindicato de pilotos se ubicaba dentro de aquellas organizaciones del sector terciario que reemplazaron a los antiguos sindicatos industriales en el liderazgo de los conflictos y que se volvieron más combativos en la etapa de la post-convertibilidad, alineados durante este período con la figura de Hugo Moyano (Etchemendy y Collier, 2008: 179). No obstante, seguimos a Senén González y Haidar (2009) en que, analizar la conflictividad del sector laboral en el contexto de aumento en la puja distributiva, supone observar cómo cada organización se desarrolló en esa etapa de acuerdo a las modalidades en que ejerció su acción contenciosa, su alcance y extensión (Delfini y Ventrici, 2016; Senén González y Haidar, 2009).

En el caso de APLA, la conflictividad durante la etapa de revitalización es inescindible de las condiciones críticas en que se hallaba la empresa de bandera a pocos años del inicio de la gestión de Marsans. Las disputas salariales y convencionales entre APLA, APTA y la dirigencia española, en un marco de aumento del precio del combustible y de congelamiento de tarifas, confluyeron en la imposibilidad de los empresarios de abonar los sueldos para julio del 2008 y en la decisión del gobierno kirchnerista de intervenir la compañía aérea, que fue reestatizada en diciembre de ese año.<sup>667</sup> En este sentido, el gremio de pilotos forma parte de aquellas asociaciones cuyas acciones transformadoras estuvieron orientadas activamente a la renovación de su acción colectiva. Si bien a nivel general los motivos de conflictividad fueron los aumentos salariales, las huelgas siempre tuvieron un carácter político, dirigido al sector empresarial de la línea aérea de bandera con el objetivo de instalar la crítica situación económico-financiera de Aerolíneas en la agenda pública.

---

<sup>666</sup> Delfini y Ventrici (2016) sostienen que la primera ruptura de esta coalición se gestó durante el gobierno de Cristina Kirchner, en el año 2008, cuando el intento de implementar retenciones a las exportaciones del sector agrario dio inicio a un conflicto que duró más de tres meses por la férrea oposición de quienes se encontraban afectados por la medida.

<sup>667</sup> Algunos autores acuerdan en que esta modalidad de reestatización fue la predominante durante los gobiernos kirchneristas, en tanto dieron un mayor peso estatal en las actividades económicas para recomponer la crítica situación en que muchas empresas se encontraban luego de una década de gestión privada y tras la caída de la convertibilidad (Gaggero y Schorr, 2017; Miguel, 2021; Yañez, 2019).

Para analizar el período descrito, el presente capítulo desarrolla la modalidad en que se posicionó la organización sindical de pilotos frente al proyecto de reestatización de Aerolíneas Argentinas y los cambios en las dimensiones institucional y comunitaria producidos en el gremio durante esa etapa, como corolario del proceso de reconfiguración identitaria bajo estudio. Se sostiene que el retorno de Aerolíneas a su manejo estatal devolvía al sindicato, según su percepción, la impronta añorada de la etapa idealizada previa a la privatización, en un contexto tendiente a la retracción de capital público en el mercado aerocomercial a nivel global y a una desregulación cada vez mayor del sector.

Para alcanzar el objetivo propuesto, en el primer apartado se describe la situación del mercado laboral del sector aerocomercial a inicios del siglo XXI. Se entiende que, durante el proceso de expansión de las *low cost* y su desafío a las condiciones laborales “tradicionales” de los trabajadores de vuelo, se gestó el posicionamiento de APLA sobre la reestatización de Aerolíneas. En el segundo apartado, se desarrolla el derrotero de la vuelta al Estado de la línea aérea, el cual denota un cambio en la concepción dirigencial argentina sobre el papel de la empresa aerocomercial como proveedora de un servicio público esencial. Allí, se reconstruye la articulación de la posición del sindicato durante la proyección de la reestatización, en el marco de la proliferación de conflictos laborales y disputas con los empresarios españoles. En el último apartado, se reflejan los cambios expresados en la percepción de sí del sindicato a lo largo de todo el proceso de lucha. Se observa específicamente cómo la asociación reconstruyó la dimensión política en su posicionamiento frente a la reestatización e incorporó un nuevo elemento en la historia en común, la experiencia de lucha conjunta, en la que se establecen los “hitos” que marcaron al sindicato. Finalmente, se describen las modificaciones en la dimensión institucional de la identidad sindical, su nuevo liderazgo y la afiliación a la CGT como vínculo afianzado con el resto del movimiento obrero.

## **VI. 2 La consolidación de los cielos abiertos en la industria aérea: el advenimiento de las *low cost* y el mercado laboral aeronáutico**

Las primeras décadas del siglo XXI atestiguaron la consolidación de las transformaciones en la industria aerocomercial que habían iniciado con la desregulación norteamericana en 1978. Hasta entonces, la entrada y salida de compañías en el mercado aéreo internacional, la posibilidad de explotación de rutas y el valor de las tarifas de los pasajes se encontraban establecidos a nivel internacional y en el marco de los acuerdos bilaterales convenidos entre países. Estas cuestiones también estaban reguladas para el transporte de cabotaje al interior de

cada país. La competencia entre distintas líneas aéreas sólo se realizaba en el plano del servicio, esto es, en la provisión de comida a bordo, la atención de la tripulación y la frecuencia de los vuelos. Hacia fines de la década de 1970, la desregulación posibilitó la competencia entre compañías aéreas a través de las tarifas, lo cual dio inicio a la adaptación progresiva de todo el sistema de servicio aéreo al nuevo contexto de liberalización. A su vez, este fue complementado por dos procesos que se fueron dando paralelamente a ese desarrollo: la privatización de empresas públicas y la expansión de acuerdos de cielos abiertos a nivel internacional. Como resultado de estos cambios, el criterio presupuestario y el aumento de la rentabilidad para la reducción de costos, fueron reemplazando la noción de servicio público y la importancia de las compañías nacionales que habían imperado durante el período regulado de la industria (1944-1978) (Barnier y Rozenblatt, 1996: 122).

Este proceso de apertura fue desarrollándose a lo largo de las décadas posteriores a la desregulación, no sin contradicciones y disparidades en su aplicación a nivel internacional. En términos generales, se produjo un primer momento de crecimiento en la cantidad de líneas aéreas en operación que luego, por las condiciones del mercado aéreo, resultó en una mayor concentración y oligopolización de la industria. A su vez, hubo diferencias regionales en la modalidad en que se efectuaron los cambios. Por caso, tanto en la Unión Europea como en Norteamérica,<sup>668</sup> la liberalización mantuvo ciertos límites a la participación extranjera en las acciones de las compañías de cada país y se sostuvo el papel gubernamental en las determinaciones sobre sus operaciones y explotación de rutas. En Latinoamérica, en cambio, el proceso privatizador dismanteló la mayoría de las líneas de bandera que se habían creado a mediados del siglo XX, extranjerizando la gestión de los cielos de gran parte de los países. Asimismo, como se señaló en el capítulo anterior, proliferaron en esta etapa acuerdos de Cielos Abiertos, impulsados generalmente por Estados Unidos, con el objetivo de garantizar mayores libertades para la movilidad de pasajeros a nivel internacional.

A inicios del siglo XXI, este proceso se vio profundizado aún más con la irrupción generalizada de las compañías aéreas denominadas *low cost* o de bajo costo, producto directo de la mayor competencia tarifaria y apertura del mercado. Estas empresas ofrecen una reducción en el valor de los pasajes, en comparación con las líneas aéreas tradicionales, como resultado de una modalidad de servicio aéreo más acotado y básico. Así como sucedió con el desenvolvimiento de la desregulación general, el ingreso de las *low cost* fue dispar en las

---

<sup>668</sup> Como hemos mencionado en el capítulo IV, por la resistencia nacional a ceder injerencia nacional en la gestión de los cielos, en Europa se mantuvo el orden en el aire al menos una década más.

distintas regiones del mundo en cuanto a su velocidad y alcance. En Estados Unidos, ingresaron primero compañías que no eran específicamente de bajo costo, pero a las que su condición de “no sindicalizadas” les permitía ofrecer tarifas más reducidas, compitiendo con salarios más bajos que aquellas empresas que contaban con sindicatos formales (Moore, 1986). En Europa, entre 2003 y 2006, se crearon alrededor de 25 empresas bajo costo, aunque 15 de ellas se retiraron del mercado en 2013 por dificultades financieras y operativas (Barnier *et al.*, 2018). En Latinoamérica, por su parte, las primeras *low cost* ingresaron de forma incipiente en Brasil y Chile en el año 2001, situación que se replicó en México en 2005 y Colombia en el 2011. Allí, sus operaciones generalmente acentuaron el retiro de control de los estados nacionales y la condición de privatización y extranjerización en la que se encontraban los mercados aéreos latinoamericanos, tanto en las aerolíneas operadoras como en las infraestructuras aeroportuarias (Acero *et al.*, 2017).

Distintos autores han abordado los efectos de la desregulación sobre los trabajadores y sindicatos de la industria, principalmente en Estados Unidos (Debbage, 1994; Smith y Cox, 2008; Moore, 1986). Según Barnier *et al.* (2018), la irrupción de las *low cost* significó la reorganización del proceso de producción a partir de nuevas modalidades contractuales que modificaron toda la cadena productiva del servicio aéreo, entre la que se encuentra incluso la disposición de la cabina en el avión. Aun entre aquellos autores que entienden que la desregulación fomentó una democratización en el acceso al transporte (Smith y Cox, 2008), existe un acuerdo generalizado en que fue el movimiento obrero organizado el que más sufrió las transformaciones en la industria, mientras se produjo sobre el avance de los empresarios del sector. A grandes rasgos, el saldo para los trabajadores aeronáuticos demostró una merma en la cantidad de empleos a nivel internacional, la disminución de las tasas salariales y una pérdida de afiliados de los sindicatos aeronáuticos (Barnier *et al.*, 2018). Asimismo, se observa una mayor inestabilidad y fragilidad de los puestos laborales y un aumento en la explotación de la fuerza de trabajo bajo condiciones laborales más flexibles, que resultaron en una disminución del tiempo de permanencia de los trabajadores en las compañías. Ello abrió una etapa de gran conflictividad en la industria por evitar el avance del capital sobre este sector laboral (Hopkins, 2000).

Así, la lógica de las líneas aéreas de bajo costo puede insertarse funcionalmente en el sistema más general de producción a nivel estructural, en el marco de una reestructuración global del empleo y de las condiciones de trabajo que iniciaron con el neoliberalismo hacia mediados de la década de 1970. Los resultados de las *low cost* para el mercado laboral se hallan

en línea con las medidas que se implementaron en las economías nacionales durante la etapa desreguladora: la flexibilización y la precarización de las condiciones de trabajo con el objetivo de aumentar la productividad (Ferrer, 2015).

Específicamente para los pilotos, los cambios que introdujeron estas empresas implicaron la pérdida de puntos convencionales en un contexto de mayor presión laboral, incertidumbre e inestabilidad. Principalmente, se modificó la contemplación de los tiempos de trabajo, fundamentales en una actividad que se regula a través de los horarios estipulados en los planes de vuelo. En las aerolíneas tradicionales, con el objetivo de evitar la fatiga en vuelo, el horario de trabajo del piloto comienza cuando lo pasan a buscar por su domicilio y tiene un límite en la cantidad de horas en servicio, según el cual se consideran las horas de descanso que le corresponden. En las líneas de bajo costo, no sólo se cuentan como horas remuneradas sólo aquellas en las cuales el trabajador está volando (lo cual aumenta las horas no remuneradas), sino que este llega al aeropuerto por sus propios medios (cuestión que pone en peligro sus condiciones para afrontar las horas arriba del avión) e, incluso, en algunas aerolíneas, se pide a los trabajadores de vuelo que realicen trabajo administrativo en tierra (Barnier *et al.*, 2018). Esto también se reflejó en la pérdida de autonomía a lo largo del proceso de trabajo y en la toma de decisiones a bordo, aun manteniendo las mismas responsabilidades previas a la flexibilización (Cufre, 2017). Por ejemplo, si por mal tiempo el piloto debe realizar alguna maniobra que implica mayores gastos en combustible debe primero solicitar autorización a la empresa, lo cual limita su capacidad de acción ante inconvenientes durante el vuelo.

De este modo, la desregulación marcó un hito que inició un derrotero hacia el fin de una etapa de gran prosperidad del piloto como profesional (Hopkins, 2000). El pasaje a una comprensión comercial de la compañía hizo caer el valor de utilidad pública del servicio sobre el cual los pilotos asentaban su papel y a partir del que incidían en la toma de decisiones, mientras que perdían autonomía en el proceso de trabajo, ya no orientado de forma preponderante a la seguridad de los vuelos. En palabras de Hopkins (2000) el cambio más grande fue el pasaje de una industria que consideraba la decisión de los pilotos como agentes públicos a una que se “mueve por capricho de las decisiones del capital e inversiones y no le importan los efectos que estas decisiones tienen sobre los pilotos, cuyas cabinas están en el vértice crítico del transporte aéreo moderno” (p. 5). Esta situación es identificada por Tarrow (1994) y Kelly (1997) como aspecto por el cual se produce la oportunidad para la acción, se rompe la legitimidad de la autoridad patronal y se genera una pérdida de consenso en la hegemonía empresarial (Santella, 2015). En este sentido, con la globalización de la

desregulación de la industria aeronáutica los pilotos ingresaron en una etapa de gran aumento en las huelgas, en lo que algunos autores llaman un período de transición (Thornicroft, 1989).

En materia identitaria, el principal desafío que provocan las *low cost* a los sindicatos es la dislocación de su vínculo con la empresa, que desarmó el suelo común que daba origen al trabajador de línea aérea (al igual que sucedió en las fábricas con la transnacionalización). Las nuevas empresas, con inversores de distintos países, radican a sus trabajadores en aquellas regiones con reglas menos prohibitivas en materia de derechos laborales y con condiciones laborales más flexibles, en un fenómeno de *allocation* (dislocación) de los empleados (Smith y Cox, 2008). A su vez, los pilotos suelen ser generalmente independientes en algunas de estas empresas o subcontratados.<sup>669</sup> En un contexto que tiende hacia la transnacionalización, las compañías fueron perdiendo su sede nacional, lo cual precarizó y fragilizó el vínculo de los pilotos con la línea aérea en la que operaban, condicionando su posibilidad de ascenso y permanencia y debilitando la organización de los trabajadores en base al sentido de pertenencia con la aerolínea.

En lo que respecta a las transformaciones en la condición profesional del piloto, las *low cost* corrompieron el *status* de las compañías clásicas que incluían al Estado como interlocutor de empresas nacionales. En ese vínculo con el Estado, los trabajadores detentaban un rol estratégico que les otorgaba prerrogativas de funcionarios públicos, toma de decisiones en el sector y autonomía en las decisiones sobre la actividad (Barnier *et al.*, 2018). En un modelo comercial que buscó reemplazar la construcción profesional del piloto para garantizar mayores beneficios, la organización sindical vuelve a verse desafiada en su capacidad de sostener la condición de *status* de la actividad.

Así, en una profesión ampliamente globalizada, hacia inicios del último siglo, el ingreso de las *low cost* comenzó a condicionar el mercado laboral de los trabajadores aeronáuticos en su conjunto, en tanto las condiciones de trabajo de estas empresas desafían a las aerolíneas tradicionales, sus condiciones operativas y su posibilidad de competir (Smith y Cox, 2008). De hecho, muchas de las líneas aéreas clásicas, como *Air France* o *Alitalia*, en situación de crisis financiera y operativa, crearon empresas subsidiarias con la intención de competir con compañías bajo costo, como *Ryanair* o *EasyJet*, que en el mismo período obtenían beneficios. Ello generó una fuerte reacción de sus trabajadores, contrarios a modificar su situación laboral

---

<sup>669</sup> En la empresa europea de bajo costo, *Ryanair*, el 70% de los pilotos se hallan en estas condiciones (Barnier *et al.*, 2018).

para adaptarse a las subsidiarias.<sup>670</sup> Según Turnbull y Harvey (2012, citado en Barnier *et al.*, 2018),

para entender las evoluciones recientes y los conflictos en el seno de las compañías clásicas, es necesario aprehender que no es solo el concepto un poco abstracto de liberalización el motor esencial, y claramente la liberalización del transporte aéreo, sino más directamente las prácticas y las *performances* económicas de otras compañías, principalmente las *low cost* y sus efectos sobre las condiciones de empleo y de trabajo de sus asalariados similares a la “servidumbre por contrato”.<sup>671</sup>

El caso argentino es particular en este contexto. Por un lado, resulta de los países latinoamericanos en que el ingreso de las *low cost* fue más tardío, en tanto este tipo de empresas iniciaron sus operaciones recién en el año 2018.<sup>672</sup> En este sentido, para los pilotos argentinos las condiciones globales del mercado laboral significaron una menor presión en cuanto a los desafíos que la profesión comenzaba a advertir en los espacios de socialización a nivel internacional y que formó parte del escenario en que se gestó la reestatización de la línea de bandera nacional. Por otro lado, la intervención estatal de la Aerolínea se produjo en un contexto de cambio respecto de la política exterior que inclinó la balanza hacia el mantenimiento de la condición de línea aérea de bandera, en oposición a la tendencia a la apertura en los cielos que se imponía a nivel internacional.

La crisis de la gestión española de Aerolíneas, que inició en el año 2005, se gestó durante una nueva aproximación de los gobiernos kirchneristas hacia el reimpulso en el rol del Estado en las actividades económicas, contraria a los procesos de privatización que seguían preponderando a nivel internacional en el sector aerocomercial.<sup>673</sup> El rechazo a la integración con Estados Unidos en el proyecto ALCA y el acercamiento hacia alianzas estratégicas entre los países miembros del Mercosur y Venezuela, dejaban atrás la hegemonía de las políticas de

---

<sup>670</sup> El caso de Air France y KLM es significativo. En el año 2014, los pilotos nucleados en la SNPL realizaron un paro que duró alrededor de dos semanas. Era el más largo de la historia de la empresa. Los trabajadores se oponían a la creación de la subsidiaria *low cost*, Transavia Europa, compuesta por capitales franceses y holandeses. Su objetivo era evitar que los contratos de los afiliados que pasaran a la empresa de bajo costo quedaran atados a las condiciones laborales de países con menores derechos para los trabajadores. Finalmente, se retiró el proyecto de creación de dicha compañía. Mientras tanto, en la subsidiaria Transavia France, se acordó que, a los pilotos que prestaran servicio para esa empresa se les mantendría también el contrato con Air France.

<sup>671</sup> La traducción es nuestra: “Pour comprendre les évolutions récentes et les conflits au sein des compagnies classiques, il est nécessaire de saisir que ce n’est pas seulement le concept un peu abstrait de ‘libéralisation’ qui en est le moteur essentiel, et notamment la libéralisation du transport aérien, mais plus directement les pratiques et les performances économiques des autres compagnies, principalement les *low cost*, et leurs effets sur les conditions d’emploi et de travail de leurs salariés s’apparentant à une ‘servitude sous contrat’”

<sup>672</sup> En 2018 comenzó a operar la primera *low cost*, Flybondi, en un proyecto del gobierno de la alianza “Cambiamos” que se conoció como “la revolución de los aviones”.

<sup>673</sup> Alitalia, por caso, se encontraba en pleno proceso de privatización en el año 2008, en una crisis que incluso comprometía la continuidad de dicha aerolínea (Corsi, 2015).

liberalización y de apertura que habían sido acordadas hacia el año 2000. En ese escenario geopolítico, Aerolíneas se fue insertando como instrumento para una política de integración de mayor imbricación con el Mercosur, el rediseño de los procesos de integración regional y el fin de las relaciones carnales con Estados Unidos, donde la prioridad pasó a estar pensada desde la integración latinoamericana (Kanb, 2013; Míguez, 2013). El oficialismo inscribió la estatización de la empresa dentro de un proyecto mayor que se asociaba al modelo económico kirchnerista de desarrollo. De este modo, su vuelta al Estado se proponía como una forma de “darle al gobierno una herramienta de reinclusión de Aerolíneas dentro de un proyecto industrial”, en contraposición a la “falta de voluntad de construir un proyecto propio de Nación integrada”.<sup>674</sup>

### **VI. 3 Hacia la reestatización de Aerolíneas Argentinas**

Es posible identificar al año 2005 como punto de inflexión para la administración de Aerolíneas Argentinas, luego de casi 15 años de gestión extranjera. A lo largo de ese año, distintas situaciones comenzaron a evidenciar las dificultades del grupo español Marsans para sostener las operaciones habituales, dando lugar a una fuerte preocupación por la situación laboral en la compañía, sus condiciones financieras (Aerolíneas no contaba con Estados Contables aprobados desde que Marsans había tomado su dirección), la merma de frecuencias a algunas regiones del país y la cancelación de ciertas rutas.<sup>675</sup>

Esta situación dio inicio a una creciente participación del Estado en la línea aérea que tuvo como corolario la efectiva reestatización de la empresa. En el año 2006, el gobierno de Néstor Kirchner y los empresarios españoles firmaron un acuerdo que le permitió al Estado pasar de ser poseedor del 1,4% al 15% de las acciones de la compañía y tener la posibilidad de influir en sus decisiones estratégicas. En ese mismo acuerdo, y con el objetivo de “reencausar la gestión empresarial y restablecer el servicio de transporte aerocomercial”,<sup>676</sup> el Estado desistió de continuar las causas judiciales que impugnaban las asambleas de aprobación de los Estados Contables de los años 2002, 2003 y 2004, cuestión que denotaba la endeble situación financiera que Aerolíneas atravesaba desde los comienzos de la gestión Marsans. La empresa,

---

<sup>674</sup> Diputado Calcagno y Maillman, Cámara de Senadores de la Nación (03/09/08), versión taquigráfica, p. 6.

<sup>675</sup> Tan sólo en lo que respecta al aérea legislativa, se observa entre 2005 y 2008 una prolífera producción de proyectos que expresan preocupación por Aerolíneas y el pedido de informes al Ejecutivo sobre distintos aspectos de sus operaciones. Entre senadores y diputados, en el lapso considerado, se presentaron más de 200 proyectos sobre ese tema.

<sup>676</sup> Cámara de Senadores de la Nación, Diario de Asuntos entrados N° 18, 24-07-2008, p. 9.

por su parte, se comprometió a “efectuar distintas inversiones y/o a incorporar aeronaves que efficientizaran las operaciones de la empresa”.<sup>677</sup>

Ese acuerdo no fue cumplido por la compañía en los años subsiguientes. Durante los años 2007 y 2008, el Estado intervino como accionista en distintas ocasiones para solventar gastos corrientes, como sueldos, combustibles y alquileres de aviones.<sup>678</sup> A su vez, frente a las solicitudes de aumentos tarifarios por parte de Marsans, congeladas desde el 2001, el gobierno otorgó dos incrementos del 18%, un subsidio al combustible y un régimen especial de IVA para el alquiler de aviones.<sup>679</sup> Luego, en mayo de 2008, aumentó su participación a un 20%.

A mediados de ese año, Marsans manifestó su inviabilidad para garantizar el cumplimiento del servicio y abonar la nómina salarial, frente a un pasivo cercano a los novecientos millones de dólares. La difícil situación de la industria por la crisis internacional en el marco de un fuerte aumento del combustible, se había sumado a la imposibilidad del grupo Marsans de seguir obteniendo créditos para solventar gastos corrientes. Ricardo Jaime, entonces secretario de Transporte, se había negado a otorgarles nuevamente el aval a los empresarios para que continuaran endeudándose.<sup>680</sup> Frente a esta crítica situación, el 10 de julio de 2008 el gobierno, con el apoyo de los gremios, solicitó a la justicia la intervención de Aerolíneas Argentinas.<sup>681</sup> Una semana después, se anunció la vuelta de la empresa a la órbita pública, en principio de forma transitoria, con el objetivo de poner a la compañía en valor y buscar un socio privado.

Este anuncio ingresaba en una particular coyuntura de gobierno. El último proyecto presentado por el oficialismo unos meses antes, bajo la gestión presidencial de Cristina Kirchner, había sido la propuesta de retenciones móviles a ciertos productos del agro.<sup>682</sup> Esta medida, confrontó al gobierno con aquellos sectores que se veían alcanzados por el impuesto, en una puja que duró alrededor de cuatro meses y que marcó un antes y un después en la conformación de poder del gobierno, tanto hacia adentro de la coalición gobernante, como en el vínculo y la consolidación de la oposición. El resultado legislativo fue un empate que debió

---

<sup>677</sup> Cámara de Senadores de la Nación, Diario de Asuntos entrados N°18, 24-07-2008, p. 9.

<sup>678</sup> Diario Clarín (23/07/2008). “El gobierno tendrá mayoría para controlar el traspaso de Aerolíneas”, p. 17.

<sup>679</sup> Diario Clarín (23/07/2008). “Cristina formaliza la reestatización de Aerolíneas y la envía al Congreso”, p. 10.

<sup>680</sup> Diario Clarín (29/07/2008). “Una empresa en concurso, pero con créditos para sueldos y aval del Estado”, p. 6.

<sup>681</sup> Diario Clarín (10/07/2008). “Aerolíneas: los gremios apoyan la intervención y no harán paro”, p. 3.

<sup>682</sup> La propuesta se presentó en marzo de 2008 e incluía la aplicación retenciones móviles a la exportación de ciertos productos agrarios y el aumento a las de la soja y el girasol (Varesi, 2016).

ser dirimido por el entonces vicepresidente, Julio Cobos, quien se inclinó por votar en oposición a la iniciativa de su coalición.

Dentro del esquema de confrontación con los sectores exportadores de *commodities* y con la proclamación de una mayor autonomía del Estado de los grandes grupos económicos nacionales y extranjeros, el proyecto de reestatización de Aerolíneas fue enmarcado en una serie de *argentinizaciones* de empresas privadas a las que el Estado había comenzado a otorgar una impronta pública. Como sostienen Gaggero y Schorr (2017), en general estas fueron situaciones en que el Estado intervino en distintas coyunturas para contrarrestar la deficiente provisión del servicio de sus operadores privados y/o extranjeros tras el fracaso de las políticas de privatización. En algunos casos, fueron compañías a las que se les rescindieron los contratos de concesión por la mala gestión de sus socios, como el Correo Argentino y la compañía de aguas corrientes.<sup>683</sup> En otros, se incorporaron socios locales a las empresas privatizadas durante los años noventa, como YPF y Telecom. La reestatización de Aerolíneas se halla claramente inserta en el primero de los grupos, luego de la imposibilidad de Marsans de garantizar la correcta operación de la empresa. Si bien en algunos países del Cono Sur existía cierta tendencia al retorno del Estado a ciertas actividades económicas, en el sector aéreo el aumento de participación pública era trasgresor aún en comparación con la región, por las condiciones internacionales de privatización y liberalización en que se hallaba la industria.<sup>684</sup>

El 24 de julio de 2008, el Poder Ejecutivo envió un proyecto de ley al Congreso Nacional para el rescate de Aerolíneas Argentinas y Austral y su retorno al ámbito público. Este incluía la denuncia a la empresa controlada por el grupo Marsans, Interinvest S.A., por irregularidades en el manejo de la línea de bandera argentina y el no cumplimiento de los compromisos que había asumido, entre los que se encontraba una deuda impaga desde el año 2001.<sup>685</sup> El Ejecutivo proponía que el Estado reasumiera la gestión del servicio público para “garantizar la continuidad y la correcta prestación” del mismo, así como para “fortalecer la integración del territorio nacional y la vinculación de los intereses nacionales en el orden internacional y,

---

<sup>683</sup> En noviembre de 2003, el entonces presidente Néstor Kirchner quitó la concesión del Correo Argentina a la empresa Socma, luego de un largo incumplimiento en el pago del canon acordado. Más tarde, en marzo de 2006, decidió la rescisión del contrato de concesión de la empresa de aguas corrientes y la creación de Aguas y Saneamientos Argentinos (AySA), tras un prolongado conflicto por el deficiente servicio que prestaban sus administradores franceses.

<sup>684</sup> Otra excepción a los procesos de privatización es el caso de Bolivia. En 2007, Evo Morales había creado la línea aérea de bandera Boliviana de Aviación que comenzó a operar en 2009. En Chile y Brasil, los accionistas de sus principales aerolíneas, LAN y TAM, eran en su mayoría privados y extranjeros desde su transferencia en la década de 1990. Pluna, la línea aérea uruguaya, era en su mayoría privada y extranjera (en 2007 se alió a American Airlines y en 2008 con Iberia), aunque mantenía participación estatal. La compañía quebró en el año 2012.

<sup>685</sup> Diario Clarín (10/07/2008). “Aerolíneas: los gremios apoyan la intervención y no harán paro”, p. 3.

eventualmente, la defensa nacional”.<sup>686</sup> Se preveía en este la incorporación de un Programa de Propiedad Participada (PPP) que elevaba al 10% la licuada participación de los trabajadores en las acciones, la cual rondaba por entonces en el 0,5%.

La arena parlamentaria había quedado con una configuración volátil en cuanto a la disciplina de los legisladores de cada bloque, luego de los reposicionamientos frente al rechazo a las retenciones móviles al agro.<sup>687</sup> No obstante, en este caso, la crítica situación de la empresa aérea encontró al arco político mayoritario en acuerdo con el rechazo a la gestión de Iberia y Marsans y a la necesidad de mantener una línea aérea de bandera que proveyera un servicio público considerado esencial y que garantizara la conexión territorial.<sup>688</sup>

La generalizada voluntad de sostener la impronta de integración del servicio aéreo mucho tiene que ver con la condición de las provincias que dependen del avión para la comunicación con el resto del país donde este cumple un papel tanto de fomento como de impulso a la actividad económica. Los legisladores, específicamente los Senadores representantes de las provincias, se hicieron eco de las demandas de sus regiones de origen por la situación del transporte aéreo, convirtiéndolo en un tema central en el ámbito del Congreso. Como hemos mencionado, allí se venían planteando las preocupaciones por la paralización de rutas hacia el Sur, como Neuquén y Tierra del Fuego,<sup>689</sup> y al Noroeste, como Catamarca, La Rioja y San Luis, además de los vuelos internacionales. Así como esta lealtad a los intereses provinciales, puntualmente a los gobernadores, fue clave en la decisión de muchos legisladores de no acompañar el proyecto oficialista de las retenciones, en el caso de Aerolíneas permitió gestar un acuerdo general a la necesidad de intervención estatal para la continuidad del transporte aéreo y el restablecimiento de las frecuencias a los diferentes territorios (Coronel y Zamichei, 2010).

La parálisis del mercado se agravaba en un contexto en el que no había alternativa para garantizar los vuelos. Por entonces, Aerolíneas Argentinas y Austral explotaban entre el 89 y

---

<sup>686</sup> Cámara de Senadores de la Nación, Diario de Asuntos entrados N°18, 24-07-2008, p. 21.

<sup>687</sup> Según un estudio realizado por Coronel y Zamichei (2010), fue la oposición al proyecto, en la que se nuclearon la UCR, el PRO y la Coalición Cívica, la que mayor disciplina tuvo al votar en rechazo a la resolución. Los resultados de empate y final rechazo por la intervención del vicepresidente Cobos, responden entonces a un quiebre en la disciplina de los oficialistas y aliados en el Senado.

<sup>688</sup> C.f.: Cámara de Senadores de la Nación (03/09/08), sesión ordinaria, versión taquigráfica; Cámara de Diputados de la Nación (21/08/08), sesión ordinaria, versión taquigráfica.

<sup>689</sup> En el Senado, entre 2005 y 2006 se presentaron cerca de 40 proyectos sobre la situación de Aerolíneas. Algunos solicitaban mayor información sobre la situación financiera de la empresa y las tarifas (expedientes. 3562/05, 540/05, 522/05), mientras que la mayoría pedían el refuerzo de frecuencias a distintas provincias, especialmente a la Patagonia, así como explicaciones sobre las suspensiones de vuelos (2613/05, 923/05, 549/06, 1365/06, 1463/06, 3298/06).

el 92% de las rutas de cabotaje,<sup>690</sup> luego de la quiebra de las empresas privadas que habían ingresado tras de la desregulación de ese mercado, como Southern Winds (2005),<sup>691</sup> Dinar (2004) y Lapa (2003).<sup>692</sup> De este modo, en septiembre del año 2008, se sancionó la ley N°26.412 que autorizaba al rescate de Aerolíneas y Austral con el objeto de “garantizar el servicio público de transporte aéreo de pasajeros”.<sup>693</sup>

El principal desacuerdo entre las distintas fuerzas políticas tenía que ver con la modalidad que adquiriría la intervención estatal en Aerolíneas Argentinas, principalmente, el precio que se pagaría por la compañía.<sup>694</sup> Los partidos PRO, Coalición Cívica y UCR, sostenían que lo conveniente era exigir la quiebra de la aerolínea de bandera con continuidad de los servicios. Para ello, proponían que se expropiaran sus activos y luego se creara una nueva compañía aérea sin que el Estado absorbiese los pasivos contraídos por Marsans.<sup>695</sup> Las dificultades de esta propuesta eran varias. En términos simbólicos, se temía la pérdida de confianza de los usuarios sobre una compañía aérea que había quebrado. En términos prácticos, la aprobación de licencias para crear una nueva línea aérea llevaría alrededor de dos años, tiempo en que Argentina se hubiera quedado sin aerolínea propia.

Para subsanar las diferencias sobre cómo se llevaría a cabo la expropiación de la línea aérea, el gobierno propuso una ley en que se cedió al Congreso la última palabra sobre el valor de la empresa y se eliminó la cláusula que establecía la posibilidad de su reprivatización a futuro. Se proponía entonces nacionalizar la compañía sin absorber las deudas y que luego estas fuesen reconocidas por Marsans a través de una mediación. En diciembre de 2008, finalmente, se aprobó la ley N°26.466 por mayoría en ambas cámaras del Congreso, en la que se declaró a las empresas Aerolíneas Argentinas y Austral de utilidad pública, sujetas a la expropiación de sus acciones, y se dio lugar a una investigación para discriminar el origen de la deuda y su posible condición fraudulenta. Tras la determinación del Congreso, Marsans y otros accionistas de Aerolíneas Argentinas iniciaron una demanda frente al Centro Internacional de Arreglo de

---

<sup>690</sup> Diario Clarín (28/11/2005). “Aerolíneas sigue sin volar y echó a 168 pilotos y técnicos”, p. 26.

<sup>691</sup> Ese año la compañía aérea contaba con un solo avión y no tenía fondos para sus operaciones, diario Clarín (02/12/2005). “La aerolínea SW tampoco vuela”, p. 44.

<sup>692</sup> Se habían presentado algunos proyectos aislados que solicitaban el ingreso de líneas aérea bajo costo, como el del diputado radical Luis Falcó, según el expediente 1272/05.

<sup>693</sup> Cf: Ley N°26412, [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar)

<sup>694</sup> Diario Clarín (7/08/2008). “Cruces del gobierno y la oposición por el precio de Aerolíneas”, p. 1.

<sup>695</sup> Diario Clarín (29/07/2008). “Aerolíneas: resistencia y dudas entre los legisladores opositores”, p. 6.

Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), solicitando un resarcimiento económico por las acciones expropiadas.<sup>696</sup>

A lo largo de estos años, los trabajadores tuvieron un gran protagonismo. Por un lado, la conflictividad gestada alrededor de la administración de Marsans, sobre la que ahondaremos en las próximas páginas, fue parte de la instalación en agenda de la deficiente provisión del servicio de los accionistas españoles. Sin aceptar su responsabilidad, para los empresarios las huelgas fueron un factor clave en el fracaso de su gestión.<sup>697</sup> Por otro lado, también veremos, el apoyo de parte de los sindicatos al proceso de reestatización contribuyó en la construcción de la correlación de fuerzas necesaria para el efectivo traspaso de la línea aérea de bandera.

### *VI. 3. 1 El posicionamiento de APLA en la antesala la reestatización*

*“El espíritu es muy alto”<sup>698</sup>*

La inflexión en la gestión de Marsans durante el año 2005 se inscribe en una serie de huelgas que APLA y APTA llevaron a cabo en la compañía aérea hasta su reestatización, generalmente en demanda de mejoras salariales. Según un estudio de Nueva Mayoría, sólo en ese año los gremios aeronáuticos realizaron 39 medidas de fuerza, una cifra récord respecto de los años transcurridos desde el advenimiento democrático.<sup>699</sup> Esa situación no es ajena a la coyuntura de aumento en la conflictividad por la puja salarial, propia de los primeros años de la posconvertibilidad, en la que el sector aeronáutico, dentro del transporte, no fue, incluso, el más conflictivo.<sup>700</sup>

Sin embargo, a diferencia de otras experiencias de lucha, las medidas de protesta en la aerolínea de bandera tuvieron la particularidad de exponer la relación laboral entre los trabajadores y la gestión española y acentuar las condiciones que llevaron al apoyo de APLA a

---

<sup>696</sup> Durante el proceso de negociación de la salida de Marsans, el 17 de julio de 2008 se firmó un acta entre el Poder Ejecutivo y el grupo Interinvest S.A., en la que se acordaba la compra de Aerolíneas por el Estado argentino (Cámara de Senadores de la Nación, Diario de Asuntos entrados N° 18, 24-07-2008). Cuando las fuerzas políticas en el Congreso aceptaron la expropiación y no la compra, Marsans comenzó su reclamo para que se le reconociera un resarcimiento económico (aún con una empresa endeudada y en quiebra luego de su gestión). En 2019 el fallo fue desfavorable a la Argentina, condenando al país a pagar 320 millones de dólares, en tanto se consideró que el Estado no había abonado el precio que le correspondía por la expropiación de la aerolínea en el año 2008. Diario Página 12 (30/08/2021). “El detrás de escena de la demanda por la expropiación de Aerolíneas”, en: <https://www.pagina12.com.ar/364319-el-detras-de-escena-de-la-demanda-por-la-expropiacion-de-aer>, consultado el 4/05/2022.

<sup>697</sup> Diario Clarín (04/15/2008). “Persecución dice Marsans”, p. 8.

<sup>698</sup> Diario Página 12 (30/11/2005). “Aerolíneas en son de guerra”, recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-59847-2005-11-30.html>, consultado el 4/05/2022.

<sup>699</sup> Diario Clarín (2/12/2005). “El gobierno buscaba anoche una salida al conflicto de Aerolíneas”, p. 44.

<sup>700</sup> Diario Clarín (11/03/2006). “Aerolíneas y Austral: levantaron el paro, pero el servicio no es normal”, p. 54.

la reestatización de la compañía en 2008. Además, coinciden con la asunción de un nuevo liderazgo gremial (sobre el cual ahondaremos en próximos apartados), encarnado en la figura del comandante Jorge Pérez Tamayo, asociado, por primera vez, a las filas del movimiento obrero más general.

Para los técnicos aeronáuticos, la puja laboral había iniciado ya en el año 2001, cuando denunciaron a Marsans por recortes en viáticos y modificaciones horarias establecidas en el CCT, en lo que denominaron el “Plan Once” (bautizado por el atentado a las Torres Gemelas).<sup>701</sup> La tensión se fue acrecentando luego de diversas negociaciones frustradas y, en julio de 2005, se consumó el primer paro sorpresivo de APLA y APTA en demanda de una recomposición salarial, la discusión de sumas no remunerativas y el pago de antigüedad.<sup>702</sup> Los trabajadores de APLA sostenían que sus salarios no habían sido actualizados desde el año 1992, cuando Iberia les había otorgado el último aumento. Por entonces, el Ministerio de Trabajo intervino dictando una conciliación obligatoria, durante la cual la empresa no renovó a 34 trabajadores, según estos últimos, por ser hijos o parientes de pilotos de la compañía.<sup>703</sup>

Tras la efectivización de distintas medidas en demanda de la reincorporación de los trabajadores cesanteados, el 25 de noviembre de 2005 se inició la última de las huelgas más significativas de la gestión privada de Aerolíneas de una duración de 9 días con las actividades paralizadas. Los pilotos exigían un aumento salarial del 45%, frente al 4% que ofrecía la compañía. Asimismo, demandaban el efectivo cumplimiento de las condiciones de los CCT que eran pasadas por alto (en materia de bonificaciones y antigüedad)<sup>704</sup> y denunciaban el mal estado de la línea aérea luego de una década y media de gestión privada.<sup>705</sup> Como en huelgas anteriores, los trabajadores aducían que los empresarios habían provocado el conflicto con el objetivo de obtener la liberación de tarifas en cabotaje y mayores subvenciones de parte del gobierno nacional.<sup>706</sup>

Además de la cuestión más general respecto del estado de la empresa y el poder adquisitivo de los salarios, el discurso de la Comisión Directiva de APLA volvía a instalar un tema que ya había formado parte de los conflictos desde la década de 1980: la cuestión

---

<sup>701</sup> Diario Clarín (15/12/2001). “Aerolíneas: conciliación obligatoria”, p. 19.

<sup>702</sup> Estas últimas, suelen ser las primeras en quedar desactualizadas o no ser cumplidas por las empresas frente a dificultades financieras, aun cuando son puntos convencionales establecidos en el CCT.

<sup>703</sup> Diario Clarín (8/07/2005). “Los pilotos de Aerolíneas, en huelga”, p. 54.

<sup>704</sup> Diario Clarín (26/11/2005). “Sigue el paro de Aerolíneas y ya hay 11700 pasajeros perjudicados”, p. 58.

<sup>705</sup> La falta de mantenimiento de la flota muchas veces era motivo de la suspensión de vuelos, diario Clarín (29/07/2008). “Otro día negro para Aerolíneas: 70 vuelos salieron demorados”, p. 24.

<sup>706</sup> Diario Clarín (25/11/2005). “Sin vuelos de Aerolíneas por un paro sorpresivo de pilotos y técnicos”, p. 47.

profesional, la jerarquía del saber del piloto y “la dignidad”. Nuevamente, en el centro de la escena se ubicaba la falta de consideración de las propuestas de APLA para las operaciones empresarias.<sup>707</sup> Asimismo, se planteaba que el salario no estaba acorde con las responsabilidades ni el entrenamiento con el que contaban los trabajadores de vuelo, por lo que las huelgas tenían el objetivo de “dignificar la profesión” y a sí mismos “como trabajadores”.<sup>708</sup> La indignidad, en parte, se asociaba a las condiciones operativas en las que Aerolíneas se encontraba. Además de la pérdida de rutas y frecuencias, la compañía seguía en concurso preventivo de acreedores desde el año 2001, lo cual no le permitía reingresar a la IATA o participar de las alianzas internacionales que se estaban gestando.<sup>709</sup> Luego de las luchas anteriores, recuperar la dignidad significaba “salvar a Aerolíneas del vaciamiento”.<sup>710</sup>

Como en los grandes conflictos anteriores, la respuesta de la empresa a la medida de fuerza fue el despido de los trabajadores en conflicto, aduciendo que no cumplían los servicios de vuelo mínimos que se debían garantizar y que habían desoído la conciliación obligatoria dictada por el Ministerio de Trabajo meses antes.<sup>711</sup> Los españoles sostenían que los pilotos estaban obstruyendo la provisión del servicio público esencial de “modo contrario a derecho, irracional y desproporcionado”.<sup>712</sup>

Luego de la intervención del gobierno a través del Ministerio de Trabajo, instando a las partes a negociar y dar continuidad al servicio de transporte, se llegó a un acuerdo de paz social el 3 de diciembre de 2005. Se reincorporó a los despedidos durante noviembre de 2005 y a dos de los cesanteados previamente y se adicionó al sueldo de los trabajadores una suma no remunerativa.<sup>713</sup> La extensión en el tiempo y la paralización casi total de las actividades de Aerolíneas convirtieron a este conflicto en uno emblemático para el gremio de pilotos, en tanto fue durante esa huelga que se empezó a instalar la posibilidad de que se *reargentinizara* la compañía, incorporando socios locales a sus accionistas.

En los años subsiguientes y hasta la reestatización de Aerolíneas, la conflictividad de la empresa continuó, aunque en menor escala luego del aumento salarial y la negociación de un nuevo CCT. Marsans exigía la firma de un acuerdo de paz social por 24 meses, a la cual

---

<sup>707</sup> Diario Clarín (1/12/2005), “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37.

<sup>708</sup> Diario Clarín (1/12/2005), “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37.

<sup>709</sup> Diario Clarín (1/12/2008). “Una vez estatizada, Aerolíneas tendrá que pagar una deuda a Iberia”, p. 14.

<sup>710</sup> Diario Clarín (1/12/2005), “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37.

<sup>711</sup> Frente a la sucesión de conflictos en el sector durante esta etapa, desde el Ministerio de Trabajo se había impulsado la ley 25.377 que denominaba “esencial” al transporte aerocomercial, con el objetivo garantizar que aún durante las huelgas se proveyeran algunos servicios de vuelo.

<sup>712</sup> Diario Clarín (29/11/2005). “Con más despidos, pilotos y técnicos siguen el paro y no hay negociación”, p. 44.

<sup>713</sup> Diario Clarín (03/12/2005). “Después del paro, un fin de semana con más vuelos de lo habitual”, p. 58.

supeditaba la continuidad del aumento de salarios.<sup>714</sup> Mientras tanto, APLA siguió realizando denuncias sobre la gestión española, poniendo énfasis las maniobras de “vaciamiento”.<sup>715</sup> Para el año 2006, Antonio Mata, uno de los principales socios de Marsans, ya había cedido su participación y dejado de formar parte en las negociaciones porque se había cortado el diálogo con los sindicatos.<sup>716</sup> Ese mismo año, desde APLA se manifestó que no se cumplía la legislación sobre programaciones de vuelo y que persistía la violencia laboral hacia los trabajadores.<sup>717</sup> En el 2008, los pilotos se negaron a volar cuatro Airbus de la empresa Marsans porque consideraban que no había repuestos en el caso de que estos se averiaran. Previamente se habían opuesto a la incorporación de dos Airbus 320 con demasiadas horas de vuelo en relación al valor por el que se los estaba adquiriendo.<sup>718</sup>

En estas circunstancias, los socios españoles se declararon en virtual quiebra a mediados del 2008 y APLA formó parte de aquellos gremios que acompañaron al secretario de Transporte, Ricardo Jaime, a solicitar la intervención de la justicia en Aerolíneas Argentinas y efectivizar una denuncia a Marsans por administración fraudulenta y vaciamiento.<sup>719</sup> Luego, el sindicato de pilotos apoyó el proyecto de ley enviado al Congreso, durante las distintas etapas que fue atravesando: se entendía que la reestatización era “la única solución”.<sup>720</sup>

La propuesta ingresaba en la agenda sindical por distintas cuestiones. Por un lado, porque reconocía explícitamente la profesionalización de pilotos, tripulantes y técnicos, como aspecto central del patrimonio de la línea de bandera y porque significaba el retorno a la jerarquía de la empresa con orientación nacional.<sup>721</sup> Por otro lado, porque la contrapropuesta, impulsada por distintos bloques de la oposición, significaba aceptar la desaparición de Aerolíneas. Para el secretario general, Pérez Tamayo, el proyecto de quiebra con continuidad del servicio significaba que el país no tuviera línea aérea durante al menos tres años y la vía libre hacia la apertura de los cielos y a la cesión de las rutas a ser operadas por empresas extranjeras: “no solamente es la terminación de Aerolíneas, sino también la venta del cielo nacional”.<sup>722</sup>

---

<sup>714</sup> Diario Clarín (11/11/2006). “Sigue la pulseada con los aeronáuticos”, p. 5.

<sup>715</sup> Diario Clarín (11/11/2006). “Sigue la pulseada con los aeronáuticos”, p. 5.

<sup>716</sup> Diario Clarín (03/12/2005). “La clave fue una gestión del gobierno frente a España”, p. 59.

<sup>717</sup> Diario Clarín (11/03/2006). “Aerolíneas y Austral: levantaron el paro, pero el servicio no es normal”, p. 54.

<sup>718</sup> Diario Clarín (23/07/2008). “El gobierno tendrá mayoría para controlar el traspaso de Aerolíneas”, p. 23.

<sup>719</sup> Diario Clarín (31/07/2008). “Aerolíneas: piden en Diputados que De Vido explique la reestatización”, p. 16.

<sup>720</sup> Diario Página 12 (6/8/2008). “Pérez Tamayo: ‘la reestatización es la única solución’”, disponible en: <https://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/subnotas/109162-34460-2008-08-06.html>, consultado el 07/11/2021.

<sup>721</sup> Diario Clarín (17/08/2008). “Aerolíneas: eliminan la cláusula que permitiría reprivatizar la empresa”, p. 8.

<sup>722</sup> Cámara de Senadores de la Nación (26/08/2008), sesión extraordinaria, versión taquigráfica.

El derrotero entre los primeros conflictos laborales durante la gestión de Marsans y el traspaso de la línea aérea quedó atravesado por acusaciones cruzadas. Para algunos sectores sindicales, como los pilotos de Austral nucleados en UALA, para parte de la oposición,<sup>723</sup> así como para los dirigentes españoles, la conflictividad del período escondía una intencionalidad concreta por parte de APLA y del gobierno nacional de reestatizar la empresa, la cual se demostraba en la renuencia del gremio a acordar durante los conflictos y en la intransigencia del gobierno ante los pedidos de liberalización tarifaria.<sup>724</sup> De hecho, los empresarios españoles lo consideraron la conflictividad como un “hostigamiento de APLA” destinada a forzar el retorno de Aerolíneas al sector público.<sup>725</sup> Para los pilotos, la intención de Marsans siempre fue de continuidad con la política de Iberia en materia de “vaciamiento”, con el objetivo de quitar todo activo material y simbólico a la compañía en beneficio propio.<sup>726</sup>

#### **VI. 4 De colegio profesional a sindicato: nuevos elementos en la autocomprensión de los pilotos**

En diciembre del año 2008, la declaración de utilidad pública y expropiación de la línea aérea de bandera (ley N°26.466), fue vivida como un logro propio por los trabajadores de vuelo: “logramos reestatizar”, rememoró uno de los pilotos consultados sobre esa etapa de su historia laboral.<sup>727</sup> A su vez, fue entendida como parte de la reivindicación de las emociones y la sensación de arraigo que se vivía con el ejercicio de la profesión de vuelo en la línea aérea argentina: “lo que te pasa en Aerolíneas te duele, te afecta. Cuando se reestatizó Aerolíneas yo lloré de emoción, se me caían las lágrimas.”<sup>728</sup> En este sentido, los eventos del 2005, hasta la

---

<sup>723</sup> Federico Pinedo, legislador nacional por el PRO, acusó a los sindicalistas de la responsabilidad de la situación crítica en la que había entrado Aerolíneas previa a su reestatización, diario Clarín (17/08/2008). “Aerolíneas: eliminan la cláusula que permitiría reprivatizar la empresa”, p. 8.

<sup>724</sup> APTA también fue acusada de causar la crisis de la empresa, pero esta nunca se pronunció abiertamente a favor de la reestatización que se proponía en el proyecto oficial. De hecho, su secretario general, Ricardo Cirielli, había renunciado a la subsecretaría de transporte en el año 2005, en medio de un quiebre en su relación con Néstor Kirchner. Su intención era que Aerolíneas siguiera siendo privada, con capitales argentinos, y con derecho a veto del estado como accionista minoritario, diario Clarín (21/03/2006). “Polémica entre gremios aeronáuticos”, p. 11.

<sup>725</sup> Diario Clarín (14/08/2008). “El gobierno y Marsans se cruzaron fuerte por la gestión de Aerolíneas”, p. 8.

<sup>726</sup> Esta cuestión, según fue referida en entrevistas, también tiene su correlato con el destino que tuvo uno de los ex presidentes españoles de Aerolíneas, Gerardo Díaz Ferrán, quien estuvo preso en España por malversación fraudulenta de fondos de los clientes de Marsans.

<sup>727</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

<sup>728</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

vuelta de la compañía al sector público, son rescatados en entrevistas como el último hito histórico en la historia del colectivo laboral, parte de una serie de “quiebres del pensamiento”.<sup>729</sup>

El primero de esos hitos había sido la huelga por tiempo indeterminado que se llevó a cabo a mediados de la década de 1980, momento en que por primera vez APLA “salió a pelear”<sup>730</sup> salarios. Como hemos mencionado en el capítulo III de esta tesis, en un contexto de fuerte crisis salarial a nivel nacional e internacional en el mercado laboral de los pilotos, se entendía que la profesión había comenzado a perder la jerarquía otrora detentada en términos materiales. Para ese entonces la mayoría de los trabajadores tenían más de un empleo y se encontraban bajo estrés laboral, en un generalizado deterioro del salario relativo a las percepciones de los pilotos a nivel internacional.

En el '86, lo que yo ganaba acá, lo ganaba afuera manejando un colectivo, un taxi...perdías tu profesión y un laburo que te gusta, que lo amas, que es tu vocación, como un artista que le gusta más por lo que hace que por lo que gana...había tal deterioro que esa plata la ganabas en cualquier otro laburo. Era más fácil convencer a la gente: che, matar o morir, rompamos.<sup>731</sup>

A pesar de que la huelga terminó con una retracción a las condiciones previas al paro, esta dio cuenta del carácter disciplinado de los trabajadores (todos pararon de volar, incluso quienes se encontraban en el exterior) y su capacidad para sostener una medida de tal envergadura.

El segundo hito, se asocia a los conflictos gestados en 2001, ante la inminente quiebra la compañía, que reconstruimos en el capítulo V. Allí puede observarse la incorporación de inéditos repertorios de acción para el colectivo profesional (como el corte de la autopista Ricchieri y la toma de la pista de Aeroparque) y un hecho clave en la nueva conformación del gremio: la ruptura interna entre los pilotos hasta entonces dirigentes del gremio, de mayor antigüedad en la empresa, y los pilotos más jóvenes, dispuestos a asumir un papel más combativo para participar en la toma de decisiones sobre la línea aérea e incorporar medidas de acción tradicionalmente propias de otros colectivos del sector trabajador.

A lo largo de los procesos de lucha en 1986, 2001 y 2005, es posible observar una serie de tendencias que se fueron manifestando frente a los cambios en la industria aérea en general y la empresa argentina en particular, en lo que respecta a la actitud política e institucional del

---

<sup>729</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>730</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>731</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

gremio. Para algunos autores, es justamente en la lucha de los sindicatos de pilotos que se demuestra el proceso de transformación de la configuración profesional (dimensión institucional). Para Barnier y Rozenblatt (1996: 121), fueron las transformaciones empresarias que devinieron del mercado desregulado las que tendieron a trastornar (*boulverser*) los fundamentos de la configuración gremial (objetivos y modo de organización) y la “transformación de las mentalidades” que supuso la adaptación de la empresa a cambios en su ambiente.<sup>732</sup> Por su parte, Corsi (2015) sostiene que esto no se desprende exclusivamente de cuestiones materiales, como la pérdida del puesto de trabajo, sino del mundo de la aviación que consolida el *status* de piloto como profesional. Es por eso, que la cuestión de la “dignidad” es mencionada tanto en la huelga del 1986 como en la del 2005, y no es exclusiva de los pilotos argentinos. También es referida como la sensación de los trabajadores de vuelo en los procesos de privatización de Alitalia y Air France (Barnier y Rozenblatt, 1996; Corsi, 2015).

Esta historia común, nutrida de las luchas durante el proceso de desregulación industrial, reforzó la dimensión política de la identidad gremial en el vínculo asociado a los aspectos nacionales y repercutió en la dimensión institucional, transformando elementos que hicieron a la configuración de los trabajadores de vuelo desde sus orígenes. En los próximos apartados observaremos aquellas tendencias que se desprendieron de los “hitos” reconstruidos por el propio sindicato y que fueron instalando en la organización, en tanto actor político, una nueva concepción de sí como trabajadores. Para ello, primero observaremos cómo se rescatan ciertas características del colectivo como producto de los procesos de lucha y luego las consecuencias de dicho proceso en la dimensión institucional del gremio de pilotos.

#### *VI. 4.1 Reconstrucción de la historia en común: “el orgullo de pertenecer”<sup>733</sup>*

La referencia al pasado es un elemento mítico de unidad entre los trabajadores y su empresa de origen en distintos sectores del ámbito laboral. Esta “especificidad histórica” forma parte de un proceso que Palermo y García (2007) identificaron en otras familias de empresas estatales, como la *ypefiana*, donde el pasado estatal es idealizado frente a la privatización, como ruptura

---

<sup>732</sup> Este mismo proceso es rescatado en ALPA, asociación de pilotos norteamericana, para el año 1981. Según Hopkins (1982), se observa una “nueva conciencia” de su poder potencial y sentido de confianza propia. Por primera vez en la carrera profesional de la mayoría de los pilotos se produjo una escisión con las cúpulas y el regreso al *mainstream* del movimiento obrero organizado. El autor sostiene que sus miembros comprendieron que el sindicato había seguido a la situación del movimiento obrero y que los altos salarios y condiciones de trabajo favorables de entonces no existirían sin el concepto de negocio regulado como utilidad pública. La pelea que se dio entonces fue contra “el absurdo de un grupo de sindicalistas hablando como empresarios independientes” (Hopkins, 1982: 286).

<sup>733</sup> El orgullo de pertenecer es el logo que caracteriza a la asociación desde su conformación.

de las condiciones de producción y reproducción que se vinculaban al sentido estatal de la actividad. Además, no es sólo local, sino que también se observa en la reconstrucción de sí que realizan otros colectivos de vuelo y es analizada por Barnier y Rozenblatt (1996) y Corsi (2015) para los pilotos de Air France y Alitalia, respectivamente.

Durante la reestatización de la línea aérea de bandera el presidente de APLA sintetizó los aspectos principales del pasado en común que se había ido sedimentando en el imaginario colectivo de los trabajadores de la empresa luego de los cambios experimentados desde mediados de la década de 1980. Así, dio cuenta de la transición de la compañía desde sus años de expansión,<sup>734</sup> hasta la pérdida de rutas, oficinas propias y prestigio social y comercial.<sup>735</sup> Esta historia en común, que engloba todo el proceso atravesado por Aerolíneas, se incorporó a la construcción comunitaria de la dimensión de la identidad gremial que se encuentra caracterizada por el vínculo con lo comunitario a partir de la simbología nacional desde sus orígenes. La identidad presente, en este sentido, se configura en una pertenencia que construye consensos y olvidos comunes del pasado en donde el colectivo resalta los mismos hitos y referencias como historia que lo conforma. El proceso de lucha, como proceso pedagógico, contribuye a reforzar la conciencia de los cambios y las transformaciones que se suscitaron históricamente en las condiciones de la empresa a la vez que denota la mutación identitaria que de allí se desprende.

Dentro de estos consensos y olvidos, el primer elemento que se observa como consecuencia de los conflictos vividos colectivamente es la naturalización de los *lock outs* empresarios que incluyen el despido de todos o la mayoría de los trabajadores en contienda. Durante esos episodios, se hizo palpable la dificultad que tenían las empresas aéreas para reemplazar el acervo humano calificado que suponen los trabajadores aéreos. Esto responde, en parte, a las condiciones de capacitación y habilidades específicas que tienen los profesionales de vuelo y que constituyen un recurso frente a la incertidumbre de las condiciones de empleo en el mercado laboral aéreo luego de la desregulación. Según Pérez Tamayo, la capacitación de un piloto que ingresa en una compañía aérea es de alrededor de 4 años, por las más de 100 horas que se tienen que cumplimentar en un simulador de vuelo para practicar el manejo de las

---

<sup>734</sup> Su condición de pionera en América Latina en la incorporación de *Jets*, con un centro de instrucción modelo, el vuelo Transpolar y su rol central en momentos históricos, como fue posteriormente durante la guerra de Malvinas.

<sup>735</sup> Jorge Pérez Tamayo, Cámara de Senadores de la Nación (26/08/2008), sesión extraordinaria, versión taquigráfica, p. 38.

aeronaves, que además es realizado en el exterior.<sup>736</sup> En este sentido, y en retroalimentación con lo anterior, durante todas las grandes huelgas que hemos reconstruido a lo largo del período bajo análisis, los despidos fueron incluidos como parte de la cultura del conflicto, perdiendo de alguna forma, su capacidad de amedrentar a los trabajadores en contienda. De hecho, las reincorporaciones siempre se hicieron efectivas por lo que los despidos sólo mostraron la fortaleza sindical del gremio, en tanto no era posible encontrar nuevos pilotos en un lapso menor a dos años para poder reemplazarlos.

En entrevistas, esa naturalización fue referida como la “colección” de telegramas de despidos que tenían muchos de los dirigentes sindicales, acumuladas a lo largo de las distintas huelgas llevadas a cabo durante su historia gremial: “yo tengo cuatro, los guardo, pero en definitiva sabías que la empresa seguía estando”.<sup>737</sup> Además, esta situación fue percibida como una forma de unir a los trabajadores frente a los conflictos con la empresa e incrementar el espíritu de acatamiento. En algún momento, se resaltó que era “exactamente lo mismo tener o no el telegrama”.<sup>738</sup>

Por otro lado, la naturalización de los despidos se entiende en un contexto incierto, frente a un mercado laboral con mayor presión hacia los trabajadores y, en ese marco, en la concepción de que la profesión no tenía otra alternativa para sostener niveles salariales y de *status* como trabajadores. El salario de los pilotos se encuentra asociado específicamente al avión para el que están entrenados y sus calificaciones son muy particulares para la industria aerocomercial, por lo que por fuera son prácticamente inútiles. En el contexto del mercado local argentino entre los años 2005 y 2008, el despido de Aerolíneas significaba prácticamente “el exilio”, como lo han denominado en entrevistas los propios actores.<sup>739</sup> En este sentido, las características propias de las asociaciones de pilotos, en el marco de una mayor incertidumbre, expusieron el arraigo a la compañía de origen y la sensación de abismo a la que se enfrentaban por fuera de esta. Por eso se revela en entrevistas la idea de que fue la necesidad el puntapié para la transformación: “cuando tenés necesidad, vas mutando”.<sup>740</sup>

---

<sup>736</sup> Jorge Pérez Tamayo, Cámara de Senadores de la Nación (26/08/2008), sesión extraordinaria, versión taquigráfica, p. 53.

<sup>737</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>738</sup> Diario Clarín (30/11/2005). “Aerolíneas: el gobierno presiona a los dos gremios y a la empresa”, p. 32.

<sup>739</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>740</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

Como segundo elemento incorporado a la historia de la lucha gremial, se reivindicó la unidad al interior de la asociación en tanto carácter propio del ejercicio profesional entendido como “indiviso en su esencia”.<sup>741</sup> Esta percepción de unidad en aumento y como valor a defender repercutió en la ponderación de la disciplina gremial en tanto instancia reparadora de la unidad sindical. Por caso, en 2005, APLA implementó severos mecanismos para condenar a quienes prestaron servicio durante las medidas de fuerza. En ese momento, 22 pilotos habían realizado vuelos para Aerolíneas con el objetivo de cumplir los servicios mínimos que el gobierno demandaba. En Asamblea gremial, junto a los técnicos, se leyeron los nombres de estos trabajadores públicamente, “para no perder memoria de ellos”.<sup>742</sup> Más tarde, retomadas las actividades de la aerolínea, los pilotos se negaron a compartir la cabina con “carneros”. Adujeron que los pondría en condiciones de estrés y, por lo tanto, que arriesgaban la seguridad del vuelo. El aislamiento en que quedaron los 22 pilotos, que en principio siguieron volando, terminó con su renuncia a la compañía. En APLA se tomó la determinación de poner una placa en la sede gremial con los nombres de quienes habían roto la huelga con la consigna de “pisar a los carneros”.<sup>743</sup> Por disposición judicial, dicha placa debió ser tapada con otra que lee “para que todos los pilotos recordemos. La historia de los acontecimientos puede ser sepultada pero jamás será olvidada”.<sup>744</sup>

La idea de unidad, además de retroalimentarse con la noción comunitaria de la familia aeronáutica en abstracto, es un aspecto concreto de quiénes trabajan en Aerolíneas. Los vínculos que se generan por la efectiva presencia de generaciones de parentesco en la historia de la línea aérea y de los propios trabajadores, transmiten valores culturales de generación en generación. En varias entrevistas se refieren a que, además de la propia composición familiar, en los procesos de lucha, particularmente en el año 2001, se formaron parejas entre trabajadores, cuyos hijos e hijas luego se insertaron en la empresa:

Hoy están en Aerolíneas muchos de los hijos de los pilotos con los que yo volaba, como los tripulantes de cabina, hay muchos hijos de compañeros míos. Por eso digo

---

<sup>741</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre 1976). “¿Ha desaparecido APLA?”, p. 4.

<sup>742</sup> Diario Clarín (1/12/2005). “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37

<sup>743</sup> Diario La Nación (31/05/2009). “Jorge Pérez Tamayo, el dueño de los cielos” recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/jorge-perez-tamayo-el-dueno-de-los-cielos-nid1133736/>, consultado el 07/11/2021.

<sup>744</sup> Este disciplinamiento de los miembros sindicales es un proceso que en el sindicato de pilotos argentino se reivindicó hacia inicios del siglo XXI, pero que desde los comienzos formó parte de las condiciones de ejercicio de la profesión a nivel internacional, cuestión que en ALPA (sindicato norteamericano) fue reconstruida por Hopkins (2000).

que sigue siendo una familia y esos hijos siguen viendo que uno ama esta empresa. Y esos hijos la aman igual.<sup>745</sup>

De este modo, la construcción de arraigo con la línea aérea en los procesos de lucha fue parte de las movilizaciones que adoptaron un carácter familiar, donde familias enteras se nuclearon por la causa de Aerolíneas.<sup>746</sup> Esta imbricación entre historia familiar y profesional, se recupera luego como parte de la historia colectiva. La referencia a los hijos e hijas que formaron parte de esa lucha, y que luego siguieron la carrera de pilotos, implicó el traspaso de un compromiso hacia la compañía que se transmitió, como la nacionalidad, desde el ámbito familiar:

Hace poco nos estábamos acordando con mi hijo del 2001. Él estaba en la primaria, salió del colegio y lo llevé a la marcha en la Plaza de Mayo, y hoy mi hijo vuela acá (se emociona). Tenía 11 años y hoy es piloto de Aerolíneas. ¿Qué arraigo puede tener él con Aerolíneas? Y todo. Le decís hay que hacer tal cosa, y todo.<sup>747</sup>

La unidad a partir de la que se reconstruyó este vínculo hacia adentro del sindicato reforzó la escisión de “un nosotros y un ellos”,<sup>748</sup> que se articuló desde los orígenes entre quienes atacan a la empresa y quienes la defienden, padres, madres, hijos e hijas, en una nueva amalgama entre familiaridad y nacionalidad:

Gobierno que la ataca, salimos a pelear. Lamentablemente tenemos que recurrir a herramientas que no nos gustan, hacerle daño a la empresa para que los políticos reaccionen, a mí me duele mucho, es como a un hijo, que hay que pegarle un chirlo para que entienda. Sabés que es por su bien, pero no te gusta.<sup>749</sup>

Los gobiernos y funcionarios políticos que estuvieron a cargo de la empresa desde la década de 1980 forman parte de un “ellos” percibido ajeno a la naturaleza del mercado aeronáutico. La amenaza permanente al rol de los trabajadores en un contexto imprevisible reforzó un “nosotros” que debía ser defendido frente a quienes pretendían imponer nuevas lógicas laborales. En una entrevista, el piloto y sindicalista D. explicaba esta escisión: “Te llevan a la posición de huelga, perjudican a los usuarios, no te dejan otros caminos (...) Por

---

<sup>745</sup> Entrevista realizada a Cl., comisario de abordaje de cabotaje de Aerolíneas Argentinas, 29-04-2019, sede AAA.

<sup>746</sup> Diario Clarín (26/05/2001). “Atentan con bombas incendiarias contra un funcionario de Aerolíneas”, p. 16.

<sup>747</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>748</sup> La construcción de este “nosotros”, veremos, tiene sus diferencias hacia adentro de la organización, pero el sindicato, en tanto actor político, se manifiesta públicamente en unidad y condena a los que actúan como *free riders* en ese mismo ámbito.

<sup>749</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

suerte los pilotos son conscientes de que claramente es una maniobra para que después su futuro sea mucho peor”.<sup>750</sup>

Por último, la modalidad en que se instaló el conflicto tiene que ver con la concepción del grupo sindical argentino de ser inescindible del transporte aéreo nacional.<sup>751</sup> Dicha imbricación se inscribe en un vínculo con el Estado como modelo identificador, gestado durante la etapa de producción de sentido estatal en los orígenes sindicales, similar al reconstruido por Palermo (2010) en el caso ypefiano. En este caso, la identificación con el Estado se refuerza con la condición de profesionales de los trabajadores de vuelo, cuyos sindicatos tienden a legitimarse hacia afuera de la función sindical de la asociación. En este sentido, las organizaciones no sólo quieren ser interlocutores privilegiados frente al Estado, sino también “el motor del proceso de toma de decisiones políticas en el sector” (Corsi, 2015: 33). Los pilotos se entienden en la obligación de “cooperar con metas nacionales delineadas por gobiernos”, a partir de “la formulación de una política aérea coherente y desarrollada que cautele los cielos patrimoniales de las respectivas naciones.”<sup>752</sup> El grupo laboral, en esta intención de legitimación política, apela a lo público como forma de marco para la protesta. Se asienta así en dos grandes temas: la nación y la seguridad (asociada a la formación profesional), que dan cuenta de su papel y *status* social.

En lo que respecta al elemento nacional de los marcos para la acción, las luchas sirvieron como aprendizaje para construir las posteriores, en pos de lograr apoyo por parte de quienes no se encontraban directamente relacionados con el conflicto. Dada la dificultad para “tratar de explicar lo que pasa realmente con la línea aérea porque es algo totalmente fuera de lo natural y de lo normal”,<sup>753</sup> se halló una posibilidad en la nacionalidad como englobante del universo identitario del piloto. En las luchas-hito suscitadas desde 1983, las de 2001 y 2005, se reactivó la apelación a la opinión pública, englobada dentro de los valores culturales que se desprendieron de los conflictos.<sup>754</sup>

---

<sup>750</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

<sup>751</sup> Revista Alas Comerciales (abril 1977). “Nuestra portada”, p. 4.

<sup>752</sup> Revista Alas Comerciales (septiembre 1976). “Primera reunión”, s. n.

<sup>753</sup> Jorge Pérez Tamayo, Cámara de Senadores de la Nación (26/08/2008), sesión extraordinaria, versión taquigráfica, p. 53.

<sup>754</sup> Un problema incipiente que se profundizará luego de la reestatización, comenzó a observarse a partir de esta última gran huelga en 2005. La imagen socializada del piloto como parte de una élite de trabajadores a nivel internacional se había ido transformando en el contexto desregulador en la percepción de que eran asalariados “*underworked*” (trabajan menos) y “*overpaid*” (les pagan en exceso) (Hopkins, 2000: 112). Como se sostiene a lo largo de la tesis, es este avance sobre cuestiones simbólicas que construían a la identidad gremial, el que los puso en la necesidad de defender un “nosotros” cada vez más homogéneo. En este sentido, la “batalla cultural” pasó a entenderse como un modo de “ponerse frente a frente con la persona que no te puede ni ver, que piensa que

De esta forma, nuevamente, fue la oposición de los intereses locales a los extranjeros el eje sobre el cual se estructuró la apelación a la nación en su conjunto, que extiende al “nosotros-ciudadano” hacia afuera del colectivo, mientras convierte a Aerolíneas en propiedad “de la gente”.<sup>755</sup> La consigna, aún tres años antes de la reestatización, era reforzar esa homogeneidad sostenida en la nacionalidad. Las asambleas, durante el conflicto, iniciaban y finalizaban con la entonación del himno nacional, donde flameaban banderas argentinas.<sup>756</sup> Una vez más, el objetivo era que se fueran “los gallegos”, a través de cánticos de cancha como “olé, olé, olé/soy Aerolíneas/es un sentimiento/no puedo parar”.<sup>757</sup> Como en 2001, se ubicaban las aspiraciones del gremio en lucha como una cuestión de independización de los intentos de colonización por parte de intereses foráneos. Pérez Tamayo, durante el conflicto de 2005, relacionó la situación de Aerolíneas con la llegada de España a América: “Ya le dijimos no a la conquista en 1492 (*sic*)”.<sup>758</sup> La noción de unidad se desplegó en un posicionamiento “sin banderías políticas”, con la privatización del “patrimonio nacional” como mito fundacional clave que declamaba el retorno de la línea de bandera a ser herramienta de “la aplicación de una política aerocomercial coherente con el país en el que vivimos”.<sup>759</sup>

En lo que respecta al segundo elemento que se observa en los marcos para la acción, la seguridad en la provisión de vuelos, esta aparece como una cuestión de base para sostener los conflictos e incidir en la toma de decisiones (Cufre, 2017). La posibilidad de no volar bajo ciertas circunstancias, amparados por reglamentaciones internacionales y locales (las cuales responden a la ley 19.030/71 que no fue modificada durante el período en consideración) era un freno al avance de los empresarios que buscaban imponer sus propias pautas en las condiciones en que se ejercía el servicio de transporte aéreo. Durante las reuniones en Comisión por la reestatización, Pérez Tamayo planteaba: “Nosotros nunca, bajo ningún punto de vista vamos a negociar la seguridad. La seguridad no se vende. La seguridad se cumple” porque “todo cambio en aviación es imprudente”.<sup>760</sup> Este elemento estructura un límite en la pelea por

---

gastamos plata y somos improductivos y yo decirle en la cara y mostrarle los recibos de sueldo”, entrevista virtual realizada a R., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 07-12-2018.

<sup>755</sup> Esta referencia simbólica fue recogida en el ámbito parlamentario durante la sanción de la ley de reestatización, donde la empresa fue mencionada como parte de la cohesión simbólica que significó su fundación, como instancia de “sueño colectivo” y parte del “sentimiento de lograr una necesaria identidad nacional”, Cámara de Senadores de la Nación (03/09/08), versión taquigráfica, p. 54.

<sup>756</sup> Diario Clarín (1/12/2005). “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37

<sup>757</sup> Diario Clarín (1/12/2005). “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37

<sup>758</sup> Diario Clarín (1/12/2005). “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37

<sup>759</sup> Jorge Pérez Tamayo, Cámara de Senadores de la Nación (26/08/2008), reunión conjunta de las Comisiones de Infraestructura, Vivienda y Transporte y de Presupuesto y Hacienda, versión taquigráfica, p. 50.

<sup>760</sup> Jorge Pérez Tamayo, Cámara de Senadores de la Nación (26/08/2008), reunión conjunta de las Comisiones de Infraestructura, Vivienda y Transporte y de Presupuesto y Hacienda, versión taquigráfica, p. 50.

sostener la decisión en manos profesionales y garantizar determinadas condiciones laborales para la provisión del servicio aéreo.<sup>761</sup>

De la historia de lucha, se rescata entonces la unidad y fortaleza que construyó al gremio y que va demostrando cambios en su configuración hacia comienzos de los años 2000. Se lo fue concibiendo, según se expresó en entrevistas, como “otro tipo de sindicalismo” por la modalidad en que, con estos recursos, enfrentaron a una compañía en crisis, impusieron su voluntad de sostener la línea aérea nacional y modificaron algunos elementos de dimensión institucional percibida de la identidad que desarrollaremos en el próximo apartado. Para 2008, el sindicato ya empezaba a entenderse como “uno de los sindicatos más fuertes del mundo por nuestra historia en materia aeronáutica”.<sup>762</sup>

#### VI. 4.2 *El cambio institucional: ¿qué pasó con los langostinos de la paella?*

*“En ese momento (fines de los noventa) el presidente de la Asociación decía que nosotros debíamos ser los langostinos de la paella, esa era la concepción social que tenía el piloto. No se veía ni por las tapas posibilidad de insertarse como trabajadores, como fue lo que pasó después, en el proceso posterior. En ese momento, nos creíamos colectivamente ser los langostinos de la paella”<sup>763</sup>*

El aprendizaje que los miembros de APLA rescatan de los procesos de lucha como refuerzo de la actividad gremial se observa en distintas transformaciones que se asentaron en el sindicato durante la última etapa privada de Aerolíneas. Estos cambios se plasmaron en la dimensión institucional del gremio, en donde se expresa cierto consenso alrededor de una percepción de sí como trabajadores que no estaba presente antes de la desregulación.

El primero de los elementos de cambio puede verse en el nuevo liderazgo del gremio a partir del año 2004. Durante las elecciones sindicales del 2003, se impuso la lista “Azul”, liderada por Jorge Pérez Tamayo y Pablo Biró, frente a la lista “Celeste y Blanca”, encabezada por Luis Piotti y Daniel Hugenín, hasta entonces presidente y vicepresidente de APLA

---

<sup>761</sup> Este elemento, como parte del marco para la acción de APLA, no es sólo local, sino que fue rastreado también en sindicatos internacionales frente a otros procesos de privatización como Alitalia (Corsi, 2015) o Air France (Barnier y Rozenblatt, 1996).

<sup>762</sup> Entrevista realizada a D., comandante de vuelo internacional y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 16-05-2019, sede APLA.

<sup>763</sup> Entrevista virtual realizada a J., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas, 07-08-2020.

respectivamente. La fórmula que fue derrotada dio cuenta en su plataforma electoral del proceso que hasta aquí hemos reconstruido en materia de percepción de la historia gremial. Los candidatos se postularon como representantes de la “síntesis del conocimiento acumulado” y la “unidad como herramienta de construcción de poder”.<sup>764</sup> Así, también resaltaron el rol sindical en las decisiones sobre política aérea, en tanto “formadores de opinión” sobre la aviación comercial. No obstante, a diferencia de la percepción que predominaba entonces en el gremio, enfatizaron en la impronta de ser “los langostinos de la paella”. Su lema se ponía “al servicio de los intereses de los pilotos *profesionales* de líneas aéreas”, cuestión que, si bien siguió formando parte de la identidad del gremio, comenzó a ser subordinada por las bases a la noción de ser “trabajadores”.

La asunción del comandante Jorge Pérez Tamayo al frente del sindicato dio inicio a una nueva impronta del gremio que ponderaba la idea del piloto como trabajador asalariado.<sup>765</sup> Su triunfo aportó, según entrevistas, “otra mirada en el sindicato de pilotos, más combativo, con más espíritu de sindicalismo que no tenían las organizaciones anteriores”.<sup>766</sup> En su discurso en el Senado antes de la reestatización, el dirigente gremial reivindicó por sobre su condición profesional (a la cual no hizo mención) su papel como representante de trabajadores de la empresa “que lo único que quieren es trabajar” y el pedido “como trabajador” de que los legisladores considerasen la estatización sin banderas políticas.<sup>767</sup>

El dirigente había ingresado en Aerolíneas en el año 1974 y, al momento de su asunción, ya había servido más de 34 años en la empresa. Su padre, Lorenzo Pérez Tamayo, había sido ejecutivo de la línea aérea desde los años sesenta hasta su jubilación. Para el año 2005, hacía 10 años que el hijo de Jorge Pérez Tamayo formaba parte de la compañía como piloto. En este sentido, su historia personal no se escinde de las generalidades, tanto de la familia aeronáutica como de otros colectivos de empresas estatales privatizadas. Su trayectoria laboral lo inscribe en el grupo de jóvenes trabajadores que habían atravesado los distintos “hitos” de lucha hasta aquí reconstruidos, así como las gestiones estatal y privada de Aerolíneas.<sup>768</sup> Su gestión al frente de la Asociación coincide con el aumento de la militancia activa del sector a partir del año

---

<sup>764</sup> <https://www.angelfire.com/falcon/pilotosdeargentina/indexold.html>, recuperado el 21/10/21.

<sup>765</sup> Diario La Nación (31/05/2009). “Jorge Pérez Tamayo, el dueño de los cielos”, consultado en <https://www.lanacion.com.ar/opinion/jorge-perez-tamayo-el-dueno-de-los-cielos-nid1133736/>, recuperado el 7/11/2021.

<sup>766</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>767</sup> Jorge Pérez Tamayo, Cámara de Senadores de la Nación (26/08/2008), reunión conjunta de las Comisiones de Infraestructura, Vivienda y Transporte y de Presupuesto y Hacienda, versión taquigráfica, p. 50.

<sup>768</sup> Entre ellos, su vicepresidente de fórmula, Pablo Biró, se halla al frente del gremio desde el año 2012 y continúa hasta el momento de escritura de esta tesis.

2004.<sup>769</sup> Los veteranos de Aerolíneas Argentinas lo llamaban el piloto “rebelde” y sostenían que “la rebeldía le vino en realidad de grande” nutrida por la ruptura entre las bases y las cúpulas del gremio que hemos descripto en el capítulo V.<sup>770</sup> Es posible observar el aumento en la cantidad de días de huelga a partir de su asunción, luego de una merma durante los primeros meses de Marsans en la empresa (Etchemendy y Collier, 2008). Ello coincide a nivel general con un rejuvenecimiento de las bases sindicales de gran activismo que, en contraposición a la idea de que eran más dóciles y menos experimentadas, ingresaron a la vida sindical en esta etapa con una mayor combatividad y cuestionamiento a las lógicas tradicionales (Delfini y Ventrici, 2016).

Un segundo elemento que muestra los cambios en la concepción de la institución sindical se observa en las acciones que, durante la última etapa de la empresa privada, se tomaron en conjunto con el gremio de técnicos aeronáuticos. Tanto los pilotos como los técnicos son trabajadores profesionales de la compañía aérea cuyo aumento de la militancia se fue profundizando a lo largo de la etapa bajo análisis.<sup>771</sup> Entre estas organizaciones existe una solidaridad laboral dada, en tanto se conciben a sí mismas como categorías indispensables en la tarea de poner el avión en el aire de forma segura.<sup>772</sup> No obstante, las diferencias en la estrategia asumida durante el contexto privatizador, donde los técnicos fueron más combativos y los pilotos más “aceptantes” de la venta en sus orígenes, resultaron en una no cooperación entre ambos sindicatos durante los noventa. Las transformaciones en el liderazgo de APLA en 2005 y su mayor propensión a una militancia activa, les encontraron con los técnicos en una similar cultura organizacional y dieron lugar a una alianza de hecho que impulsó también la fuerza colectiva.<sup>773</sup>

Como tercer elemento de este proceso de transformación en la dimensión institucional, en agosto del año 2005 APLA aprobó, con la aceptación de todos los sectores que formaban parte de la organización, el ingreso a la CGT, afiliación otrora resistida por los trabajadores del gremio. Pérez Tamayo poseía desde antes de su asunción como líder de APLA una novedosa

---

<sup>769</sup> Sobre la cantidad de conflictos sindicales en la etapa de “revitalización”, ver Etchemendy y Collier (2008).

<sup>770</sup> Diario Clarín (1/12/2005). “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37.

<sup>771</sup> En APTA, en 1991 había asumido Ricardo Cirielli como secretario general, en una lista que se oponía a la privatización de la línea aérea de bandera. Junto con los trabajadores de tierra, APTA había sido en 2001 la cara más visible del rechazo a la presencia española en Aerolíneas Argentinas.

<sup>772</sup> Aquí surge una tensión, que no forma parte del análisis de esta tesis, con la condición de profesionalidad que fueron adquiriendo las y los tripulantes de cabina y, cuya tarea no siempre es reconocida por sus colegas como parte de la producción de vuelos seguros.

<sup>773</sup> Esta cooperación se vio en la radicalización de algunos miembros sindicales durante los conflictos del 2005 y 2006. En julio de 2006, un piloto y un técnico fueron apesados por una disputa con una familia que pretendía cruzar una calle cortada por la huelga, diario Clarín (29/03/2006). “Gremialistas presos por una agresión”, p. 1.

alineación con Hugo Moyano, entonces secretario general de la CGT. En abril del 2006, APLA participó por primera vez en su historia de un Comité Confederal de la CGT, en el cual la Central aprobó la afiliación del sindicato de pilotos. En dicho contexto, la organización y la central obrera confluyeron en la voluntad de recuperar Aerolíneas Argentinas, evitar su vaciamiento y exigir el cumplimiento de la legislación laboral.<sup>774</sup> A su vez, en el momento de la incorporación se planteó la conformación de un movimiento de diferentes sindicatos de transporte, que habían tomado la vanguardia en los reclamos por la pérdida del poder adquisitivo de los salarios durante la post-convertibilidad.<sup>775</sup>

Ilustración 12. Asamblea de APLA y APTA durante la huelga de noviembre-diciembre de 2005



Diario Clarín (1/12/2005). “Una asamblea caliente en un lugar cargado de historia”, p. 37

Para APLA, esta situación de solidaridad con otras organizaciones obreras era sumamente novedosa. En el *racconto* sobre su propia concepción de la afiliación a la CGT durante el 1986, entendían que dicha asociación era opuesta a la condición profesional de los pilotos, la cual los separaba de los trabajadores que se desempeñan en el sector manual y, especialmente, en tierra. En las consultas realizadas a los ex trabajadores, esto es planteado al recordar a APLA antes de las luchas que iniciaron en la década de 1980. Se lo concebía entonces como una asociación y “nunca se lo consideró un sindicato”.<sup>776</sup>

<sup>774</sup> Comunicación interna de APLA (06/04/2006). Ingreso de APLA a la Central General del Trabajo (CGT).

<sup>775</sup> <https://www.aerpuertosarg.com.ar/losforos/index.php?topic=2809.0>, consultado el 7/11/2001.

<sup>776</sup> Entrevista escrita realizada por SV., gerente de operaciones, realizada el 9/12/2018, UPSA.

En esa época [1986] era impensable. ¿Cómo nosotros afiliados a la CGT? Somos profesionales de esto, no podemos. Hoy yo creo que el concepto de trabajador asalariado está perfectamente planteado aunque el sueldo y las condiciones de trabajo sean buenas, yo creo que está planteado (...) cuando ganas bien y demás, tenés una tendencia a...querer igualarte, porque tu estilo de vida te permite igualarte con gente que en realidad no es trabajadora, son empresarios, o trabajadores por cuenta propia con grandes ingresos y vos no sos distinto a la persona que menos cobra en Aerolíneas, aunque ganes mucho más.<sup>777</sup>

Esta reticencia inicial a entenderse como parte del movimiento obrero general también se observa en la reconstrucción del sindicato de pilotos norteamericano realizada por Hopkins (1982). Primero, por la resistencia en los inicios de ALPA de unirse a la central nacional obrera, AFL-CIO, en los años treinta. Luego, se sostiene que, tras haber construido su imagen profesional en base a luchas iniciales de la asociación gremial, las condiciones sociales a las que habían accedido estos trabajadores hicieron que empezaran a pensar “que eran profesionales en el sentido tradicional y que no necesitaban un sindicato”, especialmente en la edad dorada de la aviación durante los años sesenta (Hopkins, 1982: 5). Por entonces, dice Hopkins (1982: 287), “muchos pilotos parecían avergonzados de admitir su asociación a un sindicato”.

Por otra parte, fue novedoso el apoyo recibido por parte de la CGT en el conflicto del 2005, no sólo en su participación en las movilizaciones sino como nuevo espacio de referencia. En los conflictos de 1986, los pilotos comparaban sus sueldos con los de sus colegas internacionales como parámetro para establecer su pérdida de poder adquisitivo. En 2005, esta vara se medía con otros empleados de transporte argentinos, entre los que se mencionaron los *motorman* de subte.<sup>778</sup> Similar situación se dio cuando durante el conflicto se buscó protección a nivel internacional. Esta vez, se recurrió a la Organización Internacional del Trabajo para objetar la vulneración del derecho a huelga a raíz de los despidos consumados y ya no intervino IFALPA de forma activa, institución que había sostenido al gremio material y simbólicamente durante la década de 1980.<sup>779</sup>

Otros elementos significativos se expresaron también en esta época. En primer lugar, el discurso gremial incorporó la referencia a los *compañeros* para dirigirse a los afiliados a la Asociación, simbolismo que es tradicional del sindicalismo obrero argentino. Por otro lado, los anuncios durante los conflictos se dieron en la sede de la Unión Tranviarios Automotor (UTA),

---

<sup>777</sup> Entrevista realizada a G., comandante de vuelo internacional de Aerolíneas Argentinas y miembro de la Comisión Directiva de APLA, 02-09-2019, sede APLA.

<sup>778</sup> En marzo de 2006, César Vega Fernández, un afiliado de APLA fue detenido tras haber agredido durante protesta callejera a una familia que intentaba cruzar el piquete en camioneta.

<sup>779</sup> Diario Clarín (2/12/2005). “El gobierno buscaba anoche una salida al conflicto de Aerolíneas”, p. 44.

espacio otrora ajeno a las actividades del gremio de pilotos.<sup>780</sup> Más tarde, hacia el año 2014, esta adaptación a los formatos de sindicalismo tradicional redundó en un importante cambio cuando Pablo Biró, entonces presidente de la asociación, modificó su cargo por “secretario general”, unificando al líder del sindicato bajo esa denominación.<sup>781</sup> Hasta ese entonces, el secretario gremial había tenido un rol secundario, según el estatuto originario, reducido a garantizar “una política gremial coherente con los objetivos de la institución”.<sup>782</sup> Mientras tanto su presidente, autoridad máxima en la organización, representaba las aspiraciones profesionales de los trabajadores. Con la gestión de Pérez Tamayo, el secretario ahora detentaba una fuerte carga simbólica en cuanto al papel en la combatividad y militancia implicada en esa denominación.

Por último, cabe resaltar que esta transformación en la institución fue observada también por otras organizaciones del sector como una mayor consideración de su papel de trabajadores. En entrevistas, una tripulante de cabina mencionaba,

era más una gerencia que un gremio. No es como ahora tan combativo, concentrado en la línea de bandera, la identidad, la patria... La mayoría de profesiones no tienen este nivel de exigencia (...) Los coloca a otro nivel desde sus ingresos. Si bien después nos mezclamos todos, somos todos compañeros, hubo una época que se notaba más esa diferencia, un poco porque eran una elite.<sup>783</sup>

Así, los colectivos que también conforman la familia aeronáutica dieron cuenta de los cambios que se manifestaron en APLA durante la última etapa de Aerolíneas, luego de haberlos caracterizado como “poco combativos” porque “pensaban que no eran trabajadores”.<sup>784</sup>

## VI. 5 Reflexiones Finales

Hacia inicios del siglo XXI, el mapa del mercado aeronáutico internacional daba cuenta de los cambios más significativos que se habían suscitado desde la desregulación norteamericana a fines de la década de 1970. La fuerte concentración del mercado y la tendencia a la privatización que habían iniciado en ese proceso, se retroalimentaban con la expansión de una nueva forma

---

<sup>780</sup> Diario Clarín (20/08/2008). “Protesta de los gremios contra líneas españolas”, p. 4.

<sup>781</sup> Esta escisión y denominación del presidente y el secretario gremial, fue modificada en el Estatuto aprobado en el año 2014 (Resolución del Ministerio de Trabajo 569/14).

<sup>782</sup> Entre las actividades reservadas a esta figura se encontraba atender problemas derivados del CCT, asegurar la aplicación de “normas laborales, legales o convencionales” y las comunicaciones a socios sobre temas laborales, así como el reemplazo del presidente o vicepresidente en caso de ausencia, en Liberotti, A. M. (1962). “Estatuto de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA)”, Biblioteca Aeronáutica, s/n.

<sup>783</sup> Entrevista realizada a I., comisario de abordaje de Aerolíneas Argentinas, 17-05-2019, CABA.

<sup>784</sup> Entrevista virtual realizada a O., técnico de vuelo de Aerolíneas Argentinas, 27-03-2019.

de provisión del servicio aéreo a través de la expansión de las empresas *low cost*. Su lógica empresarial, resultado de la nueva inspiración comercial, introdujo una mayor flexibilización de las condiciones laborales del sector, como la dislocación de los trabajadores en términos espaciales y de pertenencia, y una mayor dificultad por construir una solidaridad laboral estable y arraigada a los valores culturales que habían surgido durante la consolidación de la industria.

Ese mapa, se contraponía a la simbología que inspiró los orígenes institucionales de APLA y su construcción profesional, la cual durante buena parte del siglo XX se plasmó en la autocomprensión del colectivo de pilotos como inescindible de la provisión de un servicio aéreo con sentido público. En ese marco, la crisis de la gestión española de Aerolíneas Argentinas en el año 2005, en una tendencia gubernamental a aumentar la participación estatal en las empresas públicas privatizadas, permitió a los pilotos reconfigurar su *misión* como trabajadores en cuanto a herramienta de conexión y desarrollo territorial. Esta oportunidad para la acción colectiva con un objetivo concreto, reveló dos elementos de la identidad de los pilotos que se venían reconfigurando desde mediados de la década de 1980. En primer lugar, se observa la reconstrucción histórica que el gremio fue incorporando a través de los procesos de lucha, reforzando la dimensión política de esa identidad, la noción de familiaridad, englobante de los elementos culturales que posibilitaron extender el marco de comprensión de conflicto. En segundo lugar, un cambio en la concepción de la organización institucional, que otorgó un mayor lugar al aspecto sindical; desde la elección de un secretario gremial con una impronta más combativa y denominada “rebelde”, hasta la afiliación a la CGT en una nueva concepción del piloto como trabajador y parte del movimiento obrero más general.

De este modo, el camino a la reestatización de Aerolíneas dio cuenta de ciertos aspectos que se asentaron en el sindicato de pilotos durante la etapa privada de la empresa aérea y que reflejan la transformación gremial que se reconstruyó a lo largo de esta tesis. De un origen en que coincidían el aspecto atribuido y el aspecto percibido de la dimensión simbólica de la identidad, se pasó a una tensión entre ambos por el desafío que supuso la desintegración de las premisas que habían inspirado la industria, basadas en la soberanía aérea. Hacia fines de los noventa, el pasaje a una lógica comercial de la industria que puso en conflicto la percepción social del gremio con la suya propia, fue respondido con una reafirmación de la dimensión comunitaria, como estrategia externa para acomodar las discrepancias entre ambos aspectos de la identidad. A partir de esta, los conflictos del gremio de pilotos se socializaron a otros sectores de la sociedad que compartían el espíritu de cohesión basado en los valores nacionales. Las experiencias de lucha le permitieron al sindicato incorporar nuevos elementos a su historia

común que fueron transformando la percepción de una alicaída dimensión institucional, ante los embates sufridos en su calidad de profesionales. Ello resultó en que, para sostener la posibilidad de continuidad de proyectos comunes al interior del gremio se buscara cerrar la brecha con el aspecto atribuido de la identidad. La inicial configuración de esa dimensión, en la percepción de ser primero profesionales y luego trabajadores, revirtió entonces ese orden para entenderse, principalmente, como una organización representante de trabajadores.

# Conclusiones

La presente investigación representa un aporte a la comprensión de las transformaciones suscitadas en la identidad de las organizaciones gremiales profesionales a partir de los cambios implementados en la estructura económica durante el último cuarto del siglo XX. Como consecuencia de ese proceso, el sector laboral en su conjunto pasó a convivir con una creciente marginalidad, precariedad y desempleo. La pérdida de las referencias sociales que se habían forjado durante la sociedad salarial resultó en el aumento de la incertidumbre y la desintegración de vínculos sociales estables. Por la forma dispar en que tal proceso repercutió en cada sector laboral, las organizaciones de trabajadores profesionales de vuelo fueron aquí estudiadas para echar luz sobre una configuración identitaria que, a raíz de los cambios específicos de su industria, se fue transformando según su historia de lucha, sus recursos y sus posibilidades de actuar colectivamente.

Siguiendo la línea teórica que hemos adoptado, la identidad laboral del sindicato de pilotos argentino se analizó desde una perspectiva que la entiende como un proceso histórico y cultural, fruto de la interacción social. Esa identidad, por lo tanto, está escindida en dos aspectos que interactúan: el atribuido socialmente y el internalizado para sí. Esos aspectos pueden verse en cada una de las dimensiones que estructuró la configuración de la organización gremial desde sus orígenes: la simbólica, la comunitaria y la institucional. La tensión en la que entraron los aspectos atribuidos y propios de la identidad a lo largo de los procesos de transformación industrial, motivaron la puesta en práctica de diversas estrategias que pudieran cerrar la brecha entre ambas y corregir discrepancias. Según la condición interactiva y procesual de la identidad, su metamorfosis supuso del intercambio con otros, en las distintas prácticas y reflexiones que realizaron los trabajadores en cada etapa que atravesó el gremio durante su historia.

El argumento de la tesis pretendió reconstruir el cambio entre la imagen de *elite* de los pilotos de línea aerocomercial desde mediados del siglo XX y las prácticas de militancia activa que cotidianamente llevaron luego del proceso de desregulación. Estos trabajadores de vuelo defendieron con dichas prácticas los vestigios de las condiciones laborales de la etapa regulada. Para ordenar esa reconstrucción en el caso del sindicato de pilotos argentino se han identificado distintas etapas: una originaria de gestación de la identidad (1950-1983); un primer período de tensión entre los aspectos atribuidos y percibidos de la dimensión institucional del gremio (1983-1989); un momento de incertidumbre frente al ingreso de la “otredad” en el avión, de cuestionamiento a la dimensión comunitaria (1989-1999); una etapa de lucha y aprendizaje que

reforzó esa misma dimensión para evitar la quiebra de la línea aérea de bandera (1999-2002); y el corolario de la historia de lucha que se había iniciado para cerrar la tensión entre los aspectos atribuidos y percibidos de la identidad (2003-2008).

En la presente tesis se propuso como primer objetivo específico inscribir el caso de los trabajadores de vuelo dentro de los estudios sobre sindicatos profesionales asalariados y sus transformaciones en las últimas décadas del siglo XX. Así, se relacionó el surgimiento de la organización de pilotos argentinos en los años sesenta con un *status* vinculado a la condición profesional de sus miembros que respondía a su diferenciación salarial con otros trabajadores y a su autonomía en el proceso de trabajo. Ello se sumaba a su carácter de asalariados estatales, que les otorgaba un rol como funcionarios y le aportaba a su actividad una utilidad pública. Las reformas generales del mercado de trabajo en esta etapa impactaron en estos trabajadores como pérdida de ese lugar social pretendido, en el marco de la desintegración de la estructura que los ubicaba en el vértice de la pirámide laboral. El caso de los pilotos de línea aérea, además, muestra las especificidades de la transformación de un colectivo de profesionales que pertenece a un particular mercado, el aerocomercial. La pérdida de la noción simbólica de la industria se tradujo para sus trabajadores, los que resistieron los cambios en el modelo productivo, como *agravios morales*, esos que no pasan por un Excel, y a los que se opuso la realización del hombre social como elemento simbólico de la identidad para sí.

En el segundo objetivo propuesto se buscó reconstruir los marcos que orientaron los posicionamientos y la acción colectiva de APLA. Allí observamos la exacerbación de la dimensión comunitaria que se movilizó ante la tensión generada por la pérdida de los valores simbólicos atribuidos y por la amenaza al espíritu de cohesión ante el ingreso en la aerolínea nacional de una otredad extranjera. La socialización de ese espíritu comunitario sostenido en la nacionalidad permitió aglutinar a una población mayor, la ciudadanía, en la puja por la continuidad de la línea de bandera y por cerrar la brecha entre el aspecto atribuido de la identidad y su percepción propia. Se inició la consolidación de un posicionamiento político e ideológico cada vez más contundente en el gremio. Para el momento de la proyección de la reestatización de la línea aérea de bandera, los aspectos identitarios que se habían ido afirmando durante los procesos de lucha, incorporaron las reivindicaciones que históricamente se venían articulando desde la década de los ochenta, lo cual logró ampliar cada vez más la unidad del gremio en relación con la nacionalidad de la línea aérea de bandera y sus fines de soberanía y desarrollo. Así, en la acción colectiva de la última etapa privada de Aerolíneas se reveló un nuevo carácter de la dimensión institucional de la identidad para sí: el liderazgo gremial había

cambiado por uno más combativo, se habían construido nuevos vínculos con otras organizaciones del mundo obrero y los pilotos profesionales se veían ahora como trabajadores asalariados.

Con respecto al tercer objetivo específico, de dilucidar los cambios y continuidades atravesados por las dimensiones simbólica, comunitaria e institucional de la identidad sindical, hemos visto cómo se expresaron en la identidad para sí y para otros. En suma, en sus orígenes la identidad atribuida coincidía con la propia de los sindicatos aeronáuticos como ejecutores de una política aérea soberana tanto al interior del país como en la competencia internacional. A partir de la década del ochenta, la atribución de identidad echó por tierra todo el imaginario simbólico que acompañaba el papel de la línea aérea de bandera: la expectativa era convertir a la actividad de los trabajadores de vuelo, de un “hacer patria” a una simple prestación de servicios con salarios a la baja y condiciones laborales más flexibles. Esa tensión generada entre ambos aspectos de la identidad del colectivo se tradujo, como dijimos, en que se reforzara y socializara el elemento comunitario que constituye a la familia aeronáutica, asociado al valor de lo nacional como aglutinante básico de la comunidad. En este sentido, esa dimensión se convirtió en el núcleo duro de la identidad que otorgaba sentido público y político a las acciones colectivas emprendidas en el ámbito común.

Ahora bien, en el marco descrito, en el contexto de incertidumbre y crisis del trabajo formal, el elemento institucional de la identidad para sí, constitutivo de la profesión como aspecto privilegiado del arreglo organizacional del sindicato, fue contestado desde las bases sindicales con una nueva ponderación del trabajo asalariado como forma de salir a pelear las condiciones cambiantes en la identidad atribuida. La consolidación de esta nueva imagen, que adoptó discursos, recursos y repertorios de otros colectivos pareció ser la forma de adaptación de la propia percepción a la percepción atribuida, paradójicamente como forma de resistencia a los cambios operados. De este modo, entendemos, el derrotero atravesado durante la etapa bajo análisis se expresa como una tendencia hacia una mayor conciencia de clase política (de acuerdo con los momentos gramscianos que hemos enumerado) a partir de la cual el grupo supo conformar un posicionamiento político, ideológico y moral respecto de su lugar social, y extenderlo a otros grupos subalternos a través de la acción colectiva y coordinada. En el marco de la desestructuración social que sobrevino con los cambios en el capitalismo, se hizo más palpable la condición de explotación de estos colectivos y se forjó una mayor conciencia como organizaciones de trabajadores que repercutió en la acción colectiva.

De esta reflexión surgen algunos interrogantes que cabe introducir, los cuales exceden el propósito de esta tesis y forman parte de futuras líneas de investigación. La contestación a los cambios en una radicalización de la militancia activa y la asimilación de las acciones y de los discursos gremiales a otros colectivos laborales, ¿significan un triunfo o un retroceso en la capacidad de movilización y lucha del sindicato de pilotos ante el avance de la deslegitimación social de las organizaciones obreras? ¿Es una forma de rebeldía o de adaptación a la identidad que el capital intentó atribuirles? Su percepción de sí como trabajadores asalariados, ¿ha funcionado en la etapa de la empresa reestatizada como freno a las transformaciones en las condiciones laborales de una industria cada vez más competitiva? ¿De qué forma se articula el elemento comunitario con el avance de la desintegración del tejido social y los discursos individualistas en relación con el mundo laboral? ¿Qué relevancia/eficacia tienen hoy los marcos de la defensa nacional soberana para convocar a la ciudadanía en su conjunto frente al ingreso local de las *low cost*?

Asimismo, se nos presenta otra línea de interés respecto de un sindicato de trabajadores de vuelo argentino que atravesó los cambios estructurales desde un lugar diferente. La AAA, que nuclea a las y los auxiliares de vuelo es un gremio conformado en su mayoría por mujeres. En el marco de la crisis del trabajo y ante el aumento de la participación femenina en el mercado laboral formal, esta organización afrontó la desregulación de la industria y la privatización de Aerolíneas mientras se construía su primer (y único) liderazgo sindical femenino, e iniciaba una gesta por la equidad en el acceso a cargos jerárquicos y la profesionalización de su actividad que rompía con los estereotipos de género que habían predominado en la etapa previa. Estos elementos lo vuelven un caso particular y revisten de interés para pensar en cómo se configuró la identidad de AAA en ese intercambio y en el marco del proceso que hemos desarrollado para APLA.

La situación del transporte aéreo internacional durante la cual nos planteamos tales preguntas no son muy promisorias para estos trabajadores. Como hemos mencionado en el capítulo VI de esta tesis, en muchos países europeos las condiciones de trabajo de los pilotos comerciales distan de las construcciones profesionales realizadas durante buena parte del siglo XX y se asemejan, de forma cada vez más generalizada, a las condiciones en que se encuentran los conductores de distintos medios de transporte terrestre. La tendencia a la flexibilización más radicalizada en este sector, la reducción en los precios de los pasajes y el consecuente aumento de la cantidad de pasajeros transportados como único criterio de éxito comercial, pareciera ir dejando atrás la preminencia de discursos que enarbolan imaginarios de soberanía nacional,

verdadera utilidad pública de las actividades de transporte, y la seguridad como núcleo duro de las prácticas de estos trabajadores.

A pesar de esta desalentadora perspectiva, cabe considerar la especificidad de los trabajadores nucleados en APLA en sus diferencias con otras experiencias internacionales y latinoamericanas. Frente a la aparición de una inevitable expansión de las líneas aéreas de bajo costo con una oferta laboral precarizada y flexibilizada, los pilotos de Aerolíneas se erigieron, y aún lo siguen haciendo, como actores de la periferia (quizás los últimos entre los pilotos de América Latina) que defienden su identidad propia (en cuanto a las condiciones laborales de su organización original) de la atribución de otras, tanto por parte del capital local como del avance de las potencias dominantes en el mercado aerocomercial argentino. Particularmente, si las privatizaciones fueron la forma en que ingresó la desregulación en América Latina, por la pérdida de decisión a nivel local sobre el mercado aéreo, en Argentina sus trabajadores fueron baluartes en la resistencia a ese proceso. Ello abre nuevos interrogantes para pensar a estos actores en perspectiva comparada, ¿qué aspectos de la lucha colectiva de APLA les permitieron mantener ciertas prácticas de su papel durante la etapa regulada en comparación con otras experiencias a nivel internacional? ¿En qué medida incidieron los aspectos culturales de la línea aérea de bandera en la instalación del conflicto como uno de la ciudadanía en su conjunto? ¿Fue esto diferente de lo experimentado por otros sindicatos latinoamericanos? ¿Cómo se inscribe la posibilidad de integración latinoamericana a través del transporte aéreo en este marco? ¿De qué forma se efectuaron los avances foráneos en la región en materia de explotación de los cielos?

Si bien escapa al recorte temporal propuesto, el ingreso de aerolíneas de bajo costo al mercado argentino desde el año 2018 aporta un nuevo aspecto a estudiar respecto de la adaptación de las condiciones laborales de Aerolíneas a las prácticas de esas empresas, cuestión sobre la que ya existen valiosos trabajos. Mientras tanto, otro tema que merece ser profundizado fue la participación de los pilotos durante la pandemia por Covid-19 del año 2020. Los vuelos sanitarios conducidos por trabajadores de vuelo en complejas condiciones, como la imposibilidad de hacer escalas durante grandes lapsos de tiempo, fueron el medio por el cual se accedió a las vacunas para inocular a la población argentina. Estos vuelos no solo mostraron la relevancia del rol de *misión* de los pilotos de línea de bandera, sino que los ubicaron, una vez más, en un nuevo “hacer patria”.

# Referencias bibliográficas

Abal Medina, P. (2016). Los trabajadores y sus organizaciones durante los gobiernos kirchneristas. *Revista Nueva Sociedad*. 264, 72-86.

Abeles, M. (1999). El proceso de privatizaciones en la argentina de los noventa: ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica? *Época*. *Revista Argentina de Economía Política*, 1 (1), 89-115.

Aboy Carlés, G. (2001). *Las dos fronteras de la democracia argentina*, Rosario: Homo Sapiens.

Acero, D., Fajardo, E., y Romero, H. (2017). El mercado de transporte aéreo en América Latina: una revisión de literatura. *Espacios*, 39(3).

Adey, P. (2010). *Aerial life: Spaces, mobilities, affects*. John Wiley & Sons.

Anderson, B. (1993). *La comunidad imaginada. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Anderson, P. (2018 [1978]). *Las antinomias de Antonio Gramsci* (Vol. 68). Ediciones Akal

Arango, A. (1990). Radicalismo y Empresas Públicas. *Realidad Económica*, 29-54.

Armellino, M. (2017). Entre la descomposición y la recomposición sindical. Una apuesta por la sociología política. En G. Vommaro, & M. Gené, *La vida social del mundo político. Investigaciones recientes en sociología política* (págs. 87-110). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Armellino, M. (2004). Algunos aspectos de la acción colectiva y la protesta en la CTA y el MTA. *Laboratorio*, 5-12.

Aronskind, R. (2009). La lógica política del poder económico, en Müller, A. (comp.). *Industria, desarrollo, historia. Ensayos homenaje a Jorge Schvarzer*. Buenos Aires: UBA, 17-34.

Aruguete, E. (2006). Lucha política y conflicto de clases en la posdictadura. Límites a la constitución de alianzas policlasistas durante la administración Alfonsín. En A. Pucciarelli, *Los años de Alfonsín ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* (págs. 413-461). Buenos Aires: siglo veintiuno editores.

Atzeni, M. (2011). *Workplace conflict. Mobilization and Solidarity in Argentina*. London: Plagrave.

Atzeni, Mauricio y Ghigliani, Pablo (2008). "Nature and limits of trade unions' mobilisations in contemporary Argentina", en Labour Again Publications, International Institute of Social History, Amsterdam.

Ávila, R. V. (2010). El sindicato y sus retos ante las transformaciones económicas y sociales. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 13(26), 179-199.

Azpiazu D., y Basualdo E. (2004) Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales. Las privatizaciones y la desnacionalización de América Latina, edited by James Petras and Henry Veltmeyer. Buenos Aires: Ediciones Prometeo.

Azpiazu, D. y Schorr, M. (2004). Las traumáticas privatizaciones en la argentina: rentas de privilegio en detrimento de la competitividad de la economía y la equidad distributiva. *Matériaux pour L'histoire de Notre Temps*, Nanterre, 1-12.

Bain, G.S y Price, R. (1972). Who is a white – collar employee? *British Journal of Industrial Relations*, vol. C, nro. 3, pp. 325-338.

Ballent, A. (2002). El peronismo y sus escenarios: la operación territorial de Ezeiza (1944-1955). *Entrepasados*, 11(22), 7.

Barnier, L. M., Calame, C., y Vandewattyne, J. (2018). Le low cost dans le secteur aérien. Vers une reconfiguration systémique de la production? *La nouvelle revue du travail*, (12).

Barnier, L.-M., y Rozenblatt, P. (1996). *Ceux qui croyaient au ciel. Enjeux et conflits a Air France*. Paris: Syllepse.

Barría Traverso, D. (2019). "An absolutely Chilean institution". Línea Aérea Nacional, Chile (1929–45). *The Journal of Transport History*, 40(1), 8-24.

Battistini, O. (2004). Las interacciones complejas entre el trabajo, la identidad y la acción colectiva. *El trabajo frente al espejo. Rupturas y continuidades en los procesos identitarios de los trabajadores*, Editorial Prometeo, Buenos Aires, 23-44.

Beltrán, G. J. (2006). Acción empresaria e ideología, La génesis de las reformas estructurales. En A. Pucciarelli, Los años de Alfonsín ¿El poder de la democracia o la democracia del poder? (199-243). Buenos Aires: siglo veintiuno editores.

Blackburn, R. M., y Prandy, K. (1965). White-Collar Unionization: A Conceptual Framework. *The British Journal of Sociology*, 111-122.

Basualdo, E. (2002). El proceso de privatización en Argentina. Buenos Aires: FLACSO.

- Bosoer, F. y Senén González, S. (2012) *La Lucha continúa: 200 años de historia del movimiento obrero en la Argentina*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Brenta, N. (2008). *El rol del FMI en el financiamiento externo de la Argentina y su influencia sobre la política económica entre 1965 y 2003*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Colección Tesis de Doctorado.
- Brubaker, R. y Cooper, F. (2001). *Más allá de la identidad*. Apuntes de investigación del CECyP, 1 – 66.
- Bulloni, M. N., Frassa, J., y Muñiz Terra, L. (2008). *La reconfiguración de la identidad laboral frente a las transformaciones en el mundo del trabajo*. Notas para la discusión. Revista académica del equipo federal del trabajo, 40.
- Button, K. (2009). *The Impact of US-EU "Open Skies" agreement on airline market structures and airline networks*. *Journal of Air Transport Management*, 59-71.
- Calhoun, C. (1999). *El problema de la identidad en la acción colectiva*. En J. Auyero, *Caja de Herramientas. El lugar de la cultura en la sociología norteamericana*. (págs. 77-114). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Campione, D. (2000). *Antonio Gramsci. Orientaciones introductorias para su estudio*. Extraído de <http://www.rebellion.org/>.
- Canelo, P. (2002). *La construcción de lo posible. Identidades y política durante el menemismo. Argentina 1989-1995*. Buenos Aires: FLACSO.
- Capelli, P. (1985). *Competitive Pressures and Labor relations in the Airline Industry*. *Industrial Relations*, 316-338.
- Capogrossi, M. L. (2016). *La joya neoliberal: la privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales y sus repercusiones en la esfera del trabajo*. En C. Lomba, & F. L. Blanco, *La dinámica de la relación capital - trabajo en las transformaciones del mundo contemporáneo: su expresión en el mercado laboral en Europa y América Latina* (págs. 105 - 133). Buenos Aires: CONICET - UNC.
- Capogrossi, M. L. (2013). *El prisma petrolero. Prácticas, memorias y discursos de los trabajadores de YPF en el Yacimiento Norte, Salta, Argentina*. *Taller (Segunda Época)*, 105-115.

- Capogrossi, M. L. (2012). Los constructores de consenso: argumentos político - ideológico de la privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales en Argentina. *Trabajo y Sociedad*, 417 - 434.
- Castel, R. (1997). *Las Metamorfosis de la Cuestión Social*. Paidó's.
- Castellani, Ana (2006). Los ganadores de la “década perdida” La consolidación de las grandes empresas privadas privilegiadas por el accionar estatal. Argentina 1984-1988. *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?*, 335-366.
- Castellitti, C. (2019). Varig, “a Real Brazilian Embassy Outside”: Anthropological reflections on aviation and national imaginaries. *The Journal of Transport History*, 40(1), 82-105.
- Cató, J. M (2004). “Disciplina y acción colectiva en tiempos de transformaciones identitarias. Estudios sobre las mutaciones en el sector de telecomunicaciones” En: Osvaldo Battistini (Coordinador) “Identidad y representaciones en el mundo del trabajo”, Prometeo, 171-200.
- Cavarozzi, M. (1993). Transformaciones de la política en la América Latina contemporánea. *Análisis político*, (19), 25-39.
- Christidis, P. (2016). Four shades of Open Skies: European Union and four main external partners. *Journal of Transport Geography*, 50, 105-114.
- Cohen, N., y Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué? La producción de datos y los diseños*. CABA: Teseo
- Coloma, Coloma, G., Gerchunoff, P., y Olmos, M. (1994). *La privatización de Aerolíneas Argentinas*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina.
- Coronel A. A. y Zamichiei B. (2010). EL rol de los actores subnacionales en la relación Ejecutivo-Legislativo. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires.
- Corsi, R. (2015). *Les origines du corporatisme du Personnel Navigant Technique dans l'Italie Républicaine*. La Havre: Tesis no publicada.
- Coscia, V. (2008). La privatización como salida a la crisis de fines de los 80. Un análisis desde las estrategias mediáticas. *Papeles de Trabajo*, 1-14.
- Crompton, R., Gallie, D., y Purcell, K. (1996). *Changing forms of employment*. London: Routledge.
- Crompton, R. (1976). Approaches to the study of white collar unionism. *Sociology*, 407-426.

- Cufre, S. (2019). La familia aeronáutica y sus tensiones internas. Un análisis de la configuración del colectivo laboral en Aerolíneas Argentinas. *Astrolabio*, 223-244.
- Cufre, S. (2017). La seguridad en disputa. El conflicto laboral en Aerolíneas Argentinas entre los años 2008 y 2015. Buenos Aires: Tesis no publicada.
- Cufre, S. (2016). La seguridad en el centro de la disputa. Aproximación a los usos del concepto de seguridad en el caso de Aerolíneas Argentinas. *THEOMAI*, 43-51.
- Damill, M., y Fanelli, J. M. (1994). La macroeconomía de América Latina: de la crisis de la deuda a las reformas estructurales. Santiago de Chile: CEPAL.
- Debbage, K. (1994). The international airline industry: Globalization, regulation, and strategic alliances. *Journal of Transport Geography*, 190-203.
- De la Garza Toledo, E. (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. *E. De la Garza Toledo & JC Neffa (Comps.), El Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro*, 11-31.
- De la Garza Toledo, E., Gayosso Ramírez, J. L. y Moreno, S. H. (2010), en: De La Garza Toledo, E. y J. C. Neffa (Ed.) *Trabajo, identidad y acción colectiva*. Universidad Autónoma Metropolitana, Casa Abierta al tiempo.
- Delfini, M. y Ventrici, P. (2016). ¿Qué hay de nuevo en el sindicalismo argentino?: Relaciones laborales y reconfiguración sindical en el kirchnerismo. *Trabajo y sociedad*, (27), 23-41.
- de Monserrat Llairó, M. (2006). La crisis del estado benefactor y la imposición neoliberal en la argentina de Alfonsín Y Menem. *Aldea Mundo*, 11(20), 57-64.
- De Riz, L. (1994). Radicales y peronistas. El Congreso Nacional entre 1983 y 1989. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- De Riz, L., Cavarozzi, M., y Feldman, J. (1987). Concertación, Estado y sindicatos en la Argentina contemporánea.
- Di Tella, G., y Canavese, A. (1988). El Plan Austral. 15 meses después. En J. M. Dagnino Pastore, *Crónicas Económicas Argentinas. 1969-1988* (págs. 208-239). Buenos Aires: Tesis.
- Dozo, F. (1989). La desregulación aérea: implicancias para América Latina. *Integración latinoamericana*, 29-41.

- Drolas, M. A. (2004). Futuro y devenir de la representación sindical: las posibilidades de la identificación, en: Osvaldo Battistini, *Las interacciones complejas entre el trabajo, la identidad y la acción colectiva*, Editorial Prometeo, Buenos Aires, 327-356.
- Duarte, M. (2001). Los efectos de las privatizaciones sobre la ocupación en las empresas de servicios públicos. *Realidad Económica*, 32-60.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Collin.
- Espinosa, A. y Tapia, G. (2011). Identidad nacional como fuente de bienestar subjetivo y social. *Boletín de psicología*, 102(2), 71-87.
- Etchemendy, S. (2004) Represión, exclusión e inclusión: relaciones gobierno-sindicatos y modelos de reforma laboral en economías liberalizadas. SAAP, 135-164.
- Etchemendy S. y Collier, R. B. (2008) Golpeados pero de pie, Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003 - 2007) *PostData*, 145 – 192.
- Etchemendy, S., y Palermo, V. (1998). Conflicto y concertación. Gobierno, Congreso y organizaciones de interés en la reforma laboral del primer gobierno de Menem (1989-1995). *Desarrollo económico*, 559-590.
- Fair, H. (2016). Del peronismo nacional-popular al peronismo neoliberal: transformaciones de las identidades políticas en la Argentina menemista. *Colombia Internacional* 86, 107-136.
- Fair, H. (2014). La readaptación ideológica del orden neoliberal en el discurso menemista. *Sí somos americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*, 103-132.
- Fairbrother, P. (2015). Rethinking trade unionism: Union renewal as transition. *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4), 561-576.
- Fernández, A. (2016). Estado y Proyección Política de los Sindicatos en Argentina. En A. Fernández, P. Ventrisci, J. Calderón, & J. S. Montes Cató, *Resistencias Sociales y Formaciones Sindicales en Argentina y Francia* (págs. 53-70). CABA: CEIL-CONICET
- Fernández, A. (1995) Los roles del sindicalismo durante la transición democrática (1983 - 1995) *Revista de Ciencias Sociales*, 213 - 228.
- Ferrer, A. (2015). *La economía argentina: desde sus orígenes hasta principios del siglo XXI*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Franzosi, R. (1995). *The puzzle of strikes*. Londres: Cambridge University Press.

- Frege, C. M., y Kelly, J. (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of industrial relations*, 9(1), 7-24.
- Freytes Frey, A. C. (2004). Las dimensiones biográfica y relacional de la identidad profesional. Un estudio de caso de los docentes del 3° ciclo de la EGB, en: : Osvaldo Battistini (Coordinador) "Identidad y representaciones en el mundo del trabajo", Prometeo, 45-82.
- Gaggero, A., y Schorr, M. (2017). Las grandes empresas nacionales de la Argentina bajo los gobiernos del kirchnerismo. *H-industri@: Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina*, (21), 54-75.
- García-Huidobro, J. E., y Bonboir, A. (1976). Educación, conciencia y sociedad: el pensamiento educacional de Antonio Gramsci.
- García, J. (1994). Nación, identidad y paradoja: una perspectiva relacional para el estudio del nacionalismo. Centro de Investigaciones sociológicas, 165-183.
- Gerchunoff, P. y Llach, L. (1998). El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de Políticas Económicas Argentinas. Buenos Aires: Ariel Sociedad Económica.
- Goetz, A. R., y Vowles, T. M. (2009). The good, the bad, and the ugly: 30 years of US airline deregulation. *Journal of Transport Geography*, 17(4), 251-263.
- Gouarnalusse, J. M. (2011). Interpretaciones del consenso popular a las reformas neoliberales y al gobierno de Menem. *PolHis*, 16-36.
- Gordillo, M. B. (2013). Normalización y democratización sindical: repensando los '80. *Desarrollo Económico – Revista de Ciencias Sociales*, 143-167.
- Gordillo, M. (2012). Piquetes y cacerolas. El "argentino" del 2001. Buenos Aires: Sudamericana.
- Gordon, D. M., Edwards, R., Reich, M., y Fernández, M. V. (1986). *Trabajo segmentado, trabajadores divididos: la transformación histórica del trabajo en Estados Unidos*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Gramsci, A. (2003). Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado moderno, Buenos Aires: Visión.
- Gramsci, A. (1971[1957]). The modern prince. *Selections from the prison notebooks*, 123-205.
- Green, G. (1978). Aspectos de la Conciencia de Clase. En G. Green, *Movimiento Obrero en los Estados Unidos. Desde 1930 hasta 1975* (págs. 391- 403). México: Nuestro Tiempo.

- Haidar, J. (2010). Gramsci y los consejos de fábrica: Discusiones sobre el potencial revolucionario del sindicalismo. *Trabajo y sociedad*, (15), 71-91.
- Heredia, M. (2015). Cuando los economistas alcanzaron el poder. Buenos Aires: siglo veintiuno.
- Hobsbawm, Eric (1995) Historia del siglo XX, México, FCE. Capítulo XIV - “Las décadas de crisis”.
- Holloway, H. H. (1978). A dramatic examination of changing image: the air line pilots association 1931-1938. Wayne State University.
- Hopkins, G. E. (2000). Flying the line Volume II. The airline pilot in crisis: ALPA Battles Airline Deregulation and Other Forces. Washington DC: ALPA International.
- Hopkins, G. E. (1982). Flying the line Volume I. The airline pilot in crisis: ALPA Battles Airline Deregulation and Other Forces. Washington DC: ALPA International.
- Hopkins, G.E. (1972) The Airline Pilots: A study in elite Unionization. Harvard University Press.
- Huesca González, A. M. (2007). La percepción de los pilotos de Iberia sobre su profesión. *Miscelánea Comillas*, 827-838.
- Hurd, R. W. (2000, June). Professional workers, unions and associations: Affinities and antipathies. In *Albert Shaker Institute Seminar on Unions Organizing Professionals*. Retrieved August (Vol. 17, p. 2010).
- Hyman R. (1996) "Los Sindicatos y la Desagregación de la Clase Obrera", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 4.
- Hyman, R. (1975). Industrial Relations. A Marxist Introduction, London, Macmillan Press.
- Hyman, R., y Price, R. (Eds.). (2016). *The New Working Class? White-Collar Workers and their Organizations-A Reader*. Springer.
- Iglesias, E. (2015). La acción sindical en la Argentina contemporánea desde la perspectiva del nuevo institucionalismo: un análisis desde sus alcances y limitaciones. *Papel Político*, 407-424.
- Kan, J. (2021). “Autonomía, soberanía y cooperación política. La integración latinoamericana en los comienzos del siglo XXI”, en: Ricardo Aronskind (comp.), “*La integración regional en América Latina. Lecciones de una experiencia compleja*”, UNGS: 55-91.

- Kan, J. (2013a). ¿Mercosur o ALCA? Clase dominante, gobierno e inserción regional en los inicios del Kirchnerismo. *SOCIOHISTÓRICA*.
- Kan, J. (2013b). Relaciones internacionales, integración regional y política exterior: elementos para un abordaje desde la teoría crítica y esbozo de análisis del escenario latinoamericano reciente. *Globalización, Revista de Economía, Sociedad y Cultura*.
- Kan, J. (2010). ¿La región verdeamarelo? Algunas consideraciones sobre el liderazgo regional de Brasil en el contexto de la actual integración latinoamericana. *Revista electrónica del Departamento de Estudios Ibéricos y Latinoamericanos de la Universidad de Guadalajara*.
- Kan, J. (2008). Integración regional y burguesía argentina: el impacto de la devaluación del real (1999-2001). In *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Kelly, J. (1997). The future of trade unionism: injustice, identity and attribution. *Employee Relations*, 400-414.
- Kelly, J., y Badigannavar, V. (2005). Why are some union organizing campaigns more successful than others? *British Journal of Industrial Relations*, 515-535.
- Kelly, J., y Kelly, C. (1994). Who gets involved in collective action? Social Psychological Determinants of Individual Participation in Trade Unions. *Human Relations*, 63-88.
- Korstanje, M. (2008). Reflexión sobre el caso Aerolíneas Argentinas: funciones simbólicas e identitarias en el proceso del ser nacional. *PASOS*, 97-107.
- Laufer, R., y Spiguel, C. (1998). Europa Occidental en las relaciones internacionales argentinas del mundo bipolar. *Ciclos*, 113-146.
- Lawton, T. C. (1999). Governing the skies: Conditions for the Europeanisation of Airline Policy. *Journal Public Policies*, 91-112.
- León, A. Espíndola y E. Sémbler, C. (2010) Clases medias en América Latina: Una visión de sus cambios en las dos últimas décadas. In: Franco, R, Hopenhayn, M, León, A (eds) *Las clases medias en América Latina*. Santiago: CEPAL/Siglo XXI Editores, 43-116.
- Liguori, G. (2017). Gramsci y las clases subalternas. *El concepto de clase social en la teoría marxista contemporánea*, 35.

- Lipovich, G. (2006). Las concentraciones territoriales de los flujos aerocomerciales como consecuencia de la centralización del mercado aéreo en el contexto de la integración regional en el Mercosur. *Revista do Departamento de Geografía*, 75-88.
- Lipovich, G. (2002). Cielos Cerrados en el Mercosur. La integra(domina)ción regional en el transporte aéreo. *Geografía de la Integración*.
- Llanos, M. (1998). El presidente, el Congreso y la política de privatizaciones en la Argentina de los noventa. *Desarrollo Económico*, 38-151.
- Lockwood, D. (1958). *The blackcoated worker: a study in class consciousness*.
- Luna, C. (2022). Poder legislativo y privatizaciones. Hacia la construcción de consenso dirigencial sobre la venta de empresas públicas en Argentina (1983–1989). *Revista de Historia Americana y Argentina*, 57 (1), pp. 139-171.
- Luna, C. (2019a). Los trabajadores del aire. Estrategias del sindicalismo aeronáutico frente a la privatización de Aerolíneas Argentinas. Centro de Estudios Históricos "Prof. Carlos S. A. Segreti". La Falda.
- Luna, C. (2019b). ¿Política aérea en el Mercosur? Rupturas y continuidades en la política de transporte aéreo durante el proceso de integración (1985 – 2000). Sexto Congreso Latinoamericano de Historia Económica. Santiago, Chile.
- Luna, C. (2018). ¿Y dónde está el piloto? La Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA) y la privatización de Aerolíneas Argentinas. XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia. Rosario.
- Luna, C. (2017). Conflictividad gremial en Aerolíneas Argentinas durante la década del '80. Un análisis de la huelga de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas (APLA) en julio de 1986. IX Jornadas de Jóvenes Investigadores Gino Germani. CABA.
- Luna, C., y Miguel, A. (2019). Los discursos en la conflictividad laboral de Aerolíneas Argentinas durante la gestión de Cambiemos (2016-2018). 14° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo "Los trabajadores y las trabajadoras en el escenario actual. Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis". CABA.
- Mackenzie, D. (2010). *ICAO: A history of the international civil aviation organization*. University of Toronto Press.

- Malamud, A., y Rodríguez, J. C. (2014). A caballo entre la región y el mundo: el dualismo creciente de la política exterior brasileña. *Desarrollo Económico*, 63-78.
- Maldovan Bonelli, J., & Dzembrowski, N. (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones. *Margen*. 1-9.
- Marticorena, C. (2015). Avances en el estudio de la relación entre sindicalismo y kirchnerismo. *Sociohistórica*, (36), 00-00.
- McAdam, D., McCarthy, J. D., y Zald, M. N. (1999). *Movimientos sociales, perspectivas comparadas: oportunidades políticas, estructuras de movilización y marcos interpretativos culturales* (Vol. 154). Ediciones AKAL.
- Melucci, A. (1994). ¿Qué hay de nuevo en los nuevos movimientos sociales?. In *Los nuevos movimientos sociales: de la ideología a la identidad* (pp. 119-150). Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Meneses Reyes, M. (2016). El agravio moral como resorte de la acción colectiva. *Revista de Estudios Sociales*, 43-51.
- Merklen, D. (2002). Le quartier et la barricade: le local comme lieu de repli et base du rapport au politique dans la révolte populaire en Argentine. *L'Homme la Societe*, (1), 143-164.
- Merton, R. K. (1958). The functions of the professional association. *The American journal of nursing*, 50-54.
- Miguel, A. (2021). Los servicios públicos en disputa. Un abordaje a partir del caso de Aerolíneas Argentinas. *Realidad Económica*, 51(342), 43-a.
- Miguel, A. (2013). Organizaciones sindicales y estatización: una aproximación al escenario actual en Aerolíneas Argentinas. VII Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Míguez, C. (2013). Los partidos políticos y la política exterior argentina. Buenos Aires: Ariel.
- Monge Vega, N. (2008). Que se vayan todos: el eco de las cacerolas en los barrios porteños: asambleas populares en Argentina, perspectiva espacial de la acción colectiva. Universidad Complutense de Madrid: Tesis Doctoral no publicada.

- Montgomery, D. (1985). El Nuevo Sindicalismo y la Transformación de la Conciencia Obrera en América, 1909-1922. En D. Montgomery, *El control obrero en Estados Unidos* (págs. 115-140). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Moore, T. G. (1986). US airline deregulation: Its effects on passengers, capital, and labor. *The Journal of Law and Economics*, 29(1), 1-28.
- Murillo, M. V. (2013). Cambio y continuidad del sindicalismo en democracia. *Revista SAAP*, 7(2), 339-348.
- Murillo, M. V. (2004). *Labor Unions, Partisan Coalitions and Market Reforms in Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Murillo, M. V. (1997). La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem. *Desarrollo Económico*, 419-446.
- Natalucci, A. (2013). Revitalización sindical y sindicalismo peronista: encrucijadas entre el corporativismo y la política (Argentina, 2003-2012). *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM. Les Cahiers ALHIM*, (26).
- Natalucci, A. (2010). ¿Nueva gramática política? Reconsideraciones sobre la experiencia piquetera en la argentina reciente. *Astrolabio*, 94-118.
- Neffa, J. C. (2010). La transición desde ‘los verdaderos empleos’ al trabajo precario. en: De La Garza Toledo, E. y J. C. Neffa (Ed.) *Trabajo, identidad y acción colectiva*. Universidad Autónoma Metropolitana, Casa Abierta al tiempo, 43-80.
- Novaro, G. (2010). Guía y selección de textos de Antonio Gramsci. *Introducción a la antropología social y política: relaciones sociales: desigualdad y poder*, 291.
- Novaro, M. (2010). *Historia Argentina. 1955-2010*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Novaro, M., y Palermo, V. (1996). *Política y poder en el gobierno de Menem*. Buenos Aires: Norma.
- Novick, M. (2001). Nuevas reglas de juego en la Argentina, competitividad y actores sindicales. En M. Novick, y E. De la Garza Toledo, *Los sindicatos frente a los procesos de transición política* (págs. 25-46). Buenos Aires: CLACSO.
- Novick, M. y Tomada, C. (2001). *Reforma laboral y crisis de la identidad sindical en Argentina*; Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo; Cuadernos del Cendes, 79-110.

- Odisio, J. C., & Rougier, M. N. (2021). La industrialización dirigida por el Estado (1953-1975).
- O'Donnell, G. (2010). Los referentes del Estado: nación, pueblo y ciudadanía. En G. O'Donnell, *Femocracia, agencia y estado: teoría con intención comparativa* (págs. 105-131). Buenos Aires: Prometeo.
- Orlansky, D. (1997). Reforma del Estado, restructuración laboral y reconversión sindical. Argentina 1989-1995. *Estudios sociológicos*, 623-638.
- Palermo, H. (2010). Trabajadores del oro negro: un abordaje socioantropológico sobre el esplendor y ocaso de YPF. Tesis no publicada.
- Palermo, H., y García, A. (2007). El rol del Estado en la construcción de sentidos. El caso YPF. *Theomai*, 7-15.
- Palermo, V., y Torre, J. C. (1992). A la sombra de la hiperinflación. Las políticas de reformas estructurales en Argentina. Santiago de Chile: CEPAL.
- Palomino, H. (2005). Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales. Nueva historia argentina: Dictadura y democracia (1976-2001), 377-442.
- Palomino, H. (2003). Los efectos de la apertura comercial sobre las relaciones laborales en Argentina. *Nafta y Mercosur: Procesos de apertura y trabajo*.
- Palomino, H. (2000b). Los sindicatos en la Argentina contemporánea. *Nueva sociedad*, 169(4), 121-134.
- Palomino, H. (2000a). Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, n. 17, pp. 95-116.
- Palomino, H. (1987) Los sindicatos bajo el gobierno constitucional: de la confrontación a la alianza. NUN, José y Portantiero, Juan Carlos (comps.) *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina*, Puntosur, Buenos Aires, 175-194.
- Palomino, H. (1986). El movimiento obrero y sindical en una larga transición. El bimestre político y económico.
- Pérez Ahumada, P. (2017). The end of a traditional class distinction in neoliberal society: 'White-collar' and 'Blue-collar' work and its impact on Chilean workers' Class Consciousness. *Critical Sociology*, 43(2), 291-308.

- Pérez, P. (2014). Cómo entender y estudiar la conciencia de clase en la sociedad capitalista contemporánea. Una propuesta. *Theomai*, (29), 121-140.
- Pezzati, P. (2016). Evolución de las políticas aerocomerciales internacionales de Argentina desde 1991-2008. La configuración del mercado y sus redes aerocomerciales resultantes. Buenos Aires: FILO: UBA.
- Piglia, M. (2022a). “Modernization, national defense and indebtedness: Aerolíneas Argentinas during the last dictatorship. Argentina 1976-1983.”, T2M Annual Conference, Padua (Italia).
- Piglia, M. (2022b). “Entre el libre mercado y la concurrencia regulada: La experiencia de las aerolíneas privadas en la Argentina en la primera “revolución de los aviones” (1956-1966)” en Vidal Olivares, Javier y Melina Piglia (eds.), *Historia de la Aviación Comercial en América Latina*, Universidad de Magdalena (Cartagena, Colombia).
- Piglia, M. (2021). “Modernización y nacionalismo en un contexto autoritario. Aerolíneas Argentinas durante el onganato (1966-1971)”, en VIII Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios, AESIAL-CEHEAL, modalidad virtual.
- Piglia, M. (2020). “Commercial aviation, modernization, development and nationalism in an authoritarian context: Aerolineas Argentinas during the dictatorship of 1966-1973”, ponencia en T2M Annual Meeting. Shanghai, octubre de 2020. Session: Transport Planning and National Policies in Latin America.
- Piglia, M. (2019). "Carry our colours and defend our interests under the skies of other continents". Argentinian Commercial aviation policy in the Peronista decade (1945-55). *Journal of Transport History*, 1-18.
- Piglia, M. (2018). Poder aéreo y concurrencia regulada: las raíces de la política aérea argentina, 1935-1966. *Revista de Gestión Pública*, 7(1), 77-105.
- Piglia, M. (2016). La Aeroposta Argentina, el desarrollo de la Patagonia y los orígenes de la política aerocomercial. En J. Odisio, & M. Rougier, *Estudios sobre Planificación y Desarrollo* (págs. 27-58). Carapachay: Lenguaje Claro.
- Potenze, P. L. (2008-2009). La Gran Huelga. Lima Victor. *Noticias e Historias de la aviación civil argentina*, 34-39.
- Potenze, P. L. (1987). *Aviación comercial Argentina (1945-1980)*. Buenos Aires: El Cronista Comercial.

- Portantiero, J. C. (1979). Gramsci y el análisis de coyuntura (algunas notas). *Revista mexicana de sociología*, 59-73.
- Przeworski, A. (1996). Public Support for Economic Reforms in Poland. *Comparative Political Studies*, 520-543.
- Quiroga, M. V. (2014). Constitución y redefinición de identidades políticas: La Central de Trabajadores de la Argentina (2000-2005). *Trabajo y Sociedad*, 307-323.
- Rapoport, M. (2010). *Las políticas económicas de la Argentina. Una breve historia*. Buenos Aires: Booket.
- Rapoport, M. (2000). *Historia económica, política y social de la Argentina: 1880-2000*. Macchi.
- Rocca Rivarola, M. D. (2009). Protagonista opositor, peronista desplazado: la Confederación General del Trabajo durante el gobierno de Raúl Alfonsín. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 137-154.
- Romanutti, M. V. (2012). Identidad y protesta social. Contribuciones al estudio de su relación. *Andamios*, 259-274.
- Rosanvallon, P. (2012). *La sociedad de iguales*. Ediciones Manantial.
- Rosanvallon (1988). *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris: Calman Lévy.
- Rouban, L. (2018). The road to anomie: the rise and decline of public service unions in France. *Labor History*, 59(1), 54-70.
- Sabucedo, J. M., Durán, M., y Alzate, M. (2010). Identidad colectiva movilizada. *Revista de psicología social*, 25(2), 189-201.
- Sampson, A. (1984). *Imperios del Cielo*. Londres: Grijalbo.
- Santella, A. (2019). Formación de clase, fuerza social y acción colectiva: un comentario. *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*, 280-286.
- Santella, A. (2015). Dinámicas de conflicto laboral. Un estudio sobre empresas automotrices en Argentina. *Revista sociología del trabajo*, 27-46.
- Santos, M. (2012). Repertorios culturales y estrategias de acción. Reflexiones desde la perspectiva de la cultura en movimiento. *Debates en Sociología*, 155-168.

- Sarfatti Larson, M. (1980). Proletarianization and educated labor. *Theory and society*, 9(1), 131-175.
- Sarfatti Larson, M. (2017). The rise of professionalism: A sociological analysis. *Class: The anthology*, 263-286.
- Schorr, M., y Ortiz, R. (2006). La Economía política del gobierno de Alfonsín: creciente subordinación al poder económico durante la ‘década perdida’, A. Pucciarelli, Los años de Alfonsín. El poder de la democracia o la democracia al poder, CABA: Siglo XXI.
- Schuster, F., Pérez, G., Pereyra, S., Armesto, M., Armelino, M., García, A., ... & Zipcioglu, P. (2006). Transformaciones de la protesta social en Argentina 1989-2003. *Documentos de trabajo*, 48(1), 1-70.
- Schvarzer, J. (1993). El Proceso de Privatizaciones en la Argentina. *Realidad Económica*, 79-143.
- Scribano, A., y Schuster, F. (2001). Protesta social en la Argentina de 2001: entre la normalidad y la ruptura. *Observatorio Social de América Latina*, 5, 17-22.
- Senén González, C. (2011). La revitalización sindical en Argentina durante los Kirchner. *Trabajo y Sindicatos Durante los Gobiernos de Izquierda en América Latina*, 5(8), 39.
- Senén Gonzalez, S., y Bosoer, F. (1999). *El Sindicalismo en Tiempos de Menem*. Buenos Aires: Corregidor.
- Senén González, C., y Haidar, J. (2009). Los debates acerca de la “revitalización sindical” y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. *RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 14(22), 5-31.
- Shlakman, V. (1950). White Collar Unions and Professional Organizations. *Science & Society*, 214-236.
- Silver, B. J. (2005). *Fuerzas de trabajo* (Vol. 31). Ediciones Akal.
- Smith Jr, F. L., y Cox, B. (2008). Airline deregulation. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Liberty Fund, Inc. Available at <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>.
- Sochor, E. (1991). *The politics of international aviation*. London: MacMillan.

- Soland, P. (2019). The miracle (and mirage) of Mexican flight: Aviation development in Mexico, during and after the Second World War. *The Journal of Transport History*, 40(1), 25-43.
- Soul, J. (2010). Acá lo que cambió todo fue la privatización. Aproximación antropológica a las prácticas obreras en procesos de privatización y reconversión productiva. *Theomai*, 42-61.
- Soul, M. J. (2007). Los unos y los otros. La Fractura que persiste. Aproximación antropológica al proceso de privatización y reconversión productiva en la ex - SOMISA. ASET.
- Soul, J. (2002). Los unos y los otros. La fractura que persiste. Reconversión productiva e identidades colectivas en la ex Somisa, actual Siderar. Tesina de licenciatura en Antropología. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Spyropoulos, G. (1994) El Sindicalismo frente a la crisis: Situación actual y perspectivas futuras. CINTERFOR. Primera conferencia nacional del trabajo. Brasilia.
- Steinberg, M. W. (1999). El rugir de la multitud: repertorios discursivos y repertorios de acción colectiva de los hiladores de la seda de Spitalfields, en el Londres del siglo XIX. En J. Auyero, *Caja de herramientas: lugar de la cultura en la sociología norteamericana* (págs. 199-236). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Steinberg, M. W. (1998). Tilting the frame: Considerations on Collective Action Framing from a Discursive Turn. *Theory and Society*, 845-872.
- Svampa, M. (2009). Protesta, movimientos sociales y dimensiones de la acción colectiva en América Latina. "Jornadas de Homenaje a Charles Tilly". Madrid.
- Svampa, M., y Pereyra, S. (2009). Entre la ruta y el barrio: la experiencia de las organizaciones piqueteras. Biblos.
- Tajfel, H., y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tarrow, S. (1994). El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política. Madrid: Alianza Universidad.
- Terragno, R. (2005). *La Simulación. Argentina y el FMI: Dos décadas de mentiras y autoengaños*. Buenos Aires: Planeta.
- Terragno, R. (1988). El acuerdo con SAS. Buenos Aires: EUDEBA.

- Thompson, E. (1971). The moral economy of the English crowd in the eighteenth century. *Past & Present*, 76-136.
- Thornicroft, K. W. (1989). Airline deregulation and the airline labor market. *Journal of Labor Research*, 10(2), 163-181.
- Thwaites Rey, M. (2001). *Alas Rotas. La Política de Privatización y quiebra de Aerolíneas Argentinas*. Buenos Aires: Temas.
- Thwaites Rey, M. (1993). La Política de Privatizaciones en Argentina. Consideraciones a partir del caso de Aerolíneas. *Realidad Económica*, 116.
- Tilly, C. (1984). *Grandes estructuras, procesos amplios, comparaciones enormes*. Madrid: Alianza.
- Tilly, C. (1977). *From mobilization to revolution*. Michigan: University of Michigan.
- Torre, J. C. (1999). Introducción. Las reformas de mercado y el sindicalismo en la encrucijada. En S. Senén González, & F. Bosoer, *El sindicalismo en Tiempos de Menem* (págs. 13- 19). Buenos Aires. El Corregidor.
- Torre, J.C. (1998) *El proceso político de las reformas en América Latina*. Buenos Aires: Paidós.
- Touraine, A. (1987), *El Regreso del Actor*, Buenos Aires: Eudeba.
- Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*, París: Seuil.
- Troncoso, F. (2017). Acción colectiva y protesta. El conflicto de los trabajadores de Aerolíneas Argentinas en 2001. *Argumentos*, 170-194.
- Truan Cano de Santayana (2015). *Industria de las aerolíneas: la industria y sus riesgos*. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior, en: E.J. LAWLER (Ed.). *Advances in group processes: theory and research* (pp.77–121). Greenwich, CT: JAI Press
- Ugarteche, O. (2016). *Historia Crítica del FMI: el gendarme de las finanzas*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Urteaga, E. (2010). Los sindicatos en Francia. *Revista de estudios políticos*, (147).

- Varesi, G. Á. (2016). Acumulación y hegemonía en Argentina durante el kirchnerismo. *Problemas del desarrollo*, 47(187), 63-87.
- Vidal Olivares, J. (2008). *Las alas de España. Iberia, líneas aéreas (1940-2005)*. Valencia: Universitat de València.
- Vidal Olivares, J. (2003). Estado, regulación de los mercados y estrategia empresarial en América Latina: Iberia, líneas aéreas de España, en Argentina y Uruguay, 1966-1975. *Historia Económica e Historia de las Empresas*, 121-150.
- Vidal Olivares, J. y Piglia, M. (comps.). (2022). *Historia de la Aviación comercial en América Latina (1919-2019)*, Editorial Unimagdalena.
- Whitelegg, D. (2007). *Working the skies. The fast-paced, disorienting world of the flight attendant*. New York: New York University Press.
- Wolanski, S. (2015). La familia telefónica. Sobre las relaciones de parentesco en la política sindical. *Cuadernos de Antropología social*, 91-107.
- Yañez, M. (2019). El rol de los actores en el retorno al control público de Aerolíneas Argentinas. Empresas públicas y políticas de nacionalización en Argentina después de 2001. *Trabajo y sociedad*, (33), 311-320.

# Anexo

*Cuadro N°1: Entrevistas realizadas a trabajadores de Aerolíneas*

| Nombre | Fecha Entrevista | Sindicato | Año de Ingreso | Año de Retiro | Cargo   |
|--------|------------------|-----------|----------------|---------------|---|
| E.     | 14/05/2019       | APLA      | 1988           | 2020          | Comandante /<br>Miembro<br>Comisión<br>Directiva de<br>APLA |
| R.     | 12/12/2018       | AAA       | 1982           | Continúa      | Comisario   |
| I.     | 17/05/2019       | AAA       | 1980           | 2005          | Comisario   |
| D.     | 16/05/2019       | APLA      | 1998           | Continúa      | Comandante<br>/Miembro<br>Comisión<br>Directiva de<br>APLA  |
| Cl.    | 29/04/2019       | AAA       | 1980           | 1994          | Comisario   |
| Ro.    | 27/04/2019       | AAA       | 1982           | 2001          | Comisario<br>(AU)   |
| SI.    | 04/04/2019       | AAA       | 1980           | 2007          | Comisario<br>(AU)   |
| O.     | 27/03/2019       | ATVLA     | 1981           | 2016          | Ingeniero   |
| S.     | 14/12/2018       | AAA       | 1981           | 2003          | Comisario   |
| P.     | 11/12/2018       | APA       | 1993           | 2001          | Atención  |
| RI.    | 13/12/2018       | APA       | 1984           | 1994          | Tráfico   |
| N.     | 15/05/2019       | AAA       | 1974           | 2008          | Comisario   |
| El.    | 10/12/2018       | APA       | 1962           | 2010          | Secretaria  |
| RC.    | 07/12/2018       | APTA      | 1977           | Continúa      | Operador  |
| M.     | 03/06/2019       | AAA       | 1991           | Continúa      | Comisario   |
| G.     | 02/09/2019       | APLA      | 1981           | Continúa      | Comandante /<br>Miembro<br>Comisión<br>Directiva de<br>APLA |
| SV.    | 09/12/2018       | UPSA      | 1948           | 1989          | Gerente   |
| CD.    | 16/01/2019       | APTA      | 1985           | Continúa      | Operador  |
| CA.    | 04/08/2020       | APLA      | 1981           | Continúa      | Comandante  |
| GB.    | 07/08/2020       | APLA      | 1998           | Continúa      | Comandante /<br>Miembro                                     |

|     |            |      |      |          |   |
|-----|------------|------|------|----------|---|
|     |            |      |      |          | Comisión Directiva de APLA                      |
| J.  | 07/08/2020 | APLA | 1998 | Continúa | Comandante                                      |
| Ed. | 28/08/2020 | APLA | 1980 | Continúa | Comandante / Miembro Comisión Directiva de APLA |
| A.  | 17/08/2020 | APLA | 1980 | 2018     | Comandante                                      |
| H.  | 18/11/2020 | APLA | 1980 | Continúa | Comandante                                      |
| RB. | 19/11/2020 | APLA | 1978 | 2005     | Comandante                                      |

***Cuadro N°2: Entrevistas realizadas a funcionarios de Aerolíneas***

| Nombre        | Fecha Entrevista | Año de Ingreso | Año de Egreso | Cargo                      |
|---------------|------------------|----------------|---------------|----------------------------|
| Mario Ortells | 13/07/2017       | 1984           | 1988          | Prensa                     |
| Fernando Dozo | 13/07/2017       | 1991           | 2005          | Relaciones Internacionales |
| Luis Rizzi    | 24/06/2019       | 1984           | 1985          | Gerente General            |