

La irresponsabilidad empresarial en Compañía Mexicana de Aviación

Marco Antonio Leyva Piña*

Uno de los problemas estructurales que la aviación presenta es la irresponsabilidad estatal y empresarial en la gestión de las empresas aéreas mexicanas. La moda globalizadora en esa industria es la apertura de empresas *low cost*, que es “un concepto de negocios que viene acompañado de bajos costos de producción en cada asiento de las aeronaves”, lo que se logra por medio de estrategias tecnológicas, de organización del trabajo y de relaciones laborales que apuntan al incremento de la productividad y la elevación de la calidad del servicio como condiciones básicas para competir en un mercado de cielos abiertos. Esta orientación de negocios se ha resignificado a la mexicana. Para el Estado y empresarios de la aviación civil nacional, bajos costos significa empresas de bajas tarifas que han instaurado una competencia desleal con las empresas de Mexicana y Aeroméxico, pues las bajas tarifas se sostienen con la degradación del trabajo de los pilotos, que implica salarios, prestaciones y capacitación hacia la baja, y disminución en el mantenimiento de los aviones.

En 1924 nace Compañía Mexicana de Aviación (CMA), es la empresa aérea más antigua del país y cuarta a nivel mundial, que en la actualidad se encuentra luchando por mantenerse en el mercado. Por muchos años esta empresa, que se constituyó con capital privado, fue la más importante del país, posición que disputó con Aeroméxico, que surgió como empresa privada en 1934, en 1957 pasó al control del Estado mexicano, y ahora se redistingue como la empresa bandera de la aviación civil mexicana. Ambas compañías

aéreas, con la llegada de la globalización y el neoliberalismo, empiezan a compartir trayectorias caóticas, que van desde privatizaciones, re-estatizaciones y, por último, la quiebra de CMA. De este proceso de caos empresarial y estatal surge la destrucción de una de las empresas prestigiosas de la aviación mundial, CMA, y de este proceso trata el presente documento. El hilo conductor de reflexión es la atribución que hacen los dueños de esa empresa, Nuevo Grupo Aeronáutico, de que los empleados resultan ser muy caros por tener altos salarios y prestaciones que han conducido inevitablemente a la quiebra de la empresa. A esa preocupación académico-política le adhiero una restricción, el análisis se realiza

con eje en los pilotos que son considerados como los empleados que gozan de la mejor posición económica y laboral en el sector de la aviación. La pregunta clave para la reflexión es: ¿los pilotos por su relación salarial y prestaciones laborales propiciaron el derrumbe económico de CMA, o ellos contribuyeron para que se mantenga en el mercado, pese a la administración desastrosa que padeció esa empresa combinada con la negligencia estatal?

Responsabilidad empresarial

Desde hace décadas se condenó el alto intervencionismo del Estado en la economía y en otras esferas que

* Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Este artículo es resultado de un proyecto de investigación registrado en esta institución.

permiten la construcción de la sociedad. En particular, las empresas bajo control estatal se estigmatizaron políticamente y se generó un fuerte discurso que argumentó a favor de concebirlas como un obstáculo para el crecimiento económico y el desarrollo social de los países. La respuesta ya la conocemos: aparición del Estado neoliberal y la emergencia del empresario como el único sujeto racional. Los resultados están a la vista, alguno de ellos, que interesan para este ensayo, es el mega emporio de las empresas mundializadas que en algunos casos generan un producto bruto comparable a algunos estados nacionales, sin importar mucho los métodos de obtención de ganancia que han utilizado. Las nuevas prácticas empresariales orientadas a la maximización de la ganancia, con colaboración y complicidad estatal, están causando serias afectaciones en el tejido social y en la naturaleza, hasta tal grado de hablar de un mundo desbocado. En este contexto, adquiere sentido el reclamo de la ética que deben tener los empresarios, si su responsabilidad debe quedar limitada a la empresa, o se retoma la consideración de ser concebido como un sujeto constructor de la sociedad y, por tanto, con responsabilidad social.

Ya son tradicionales las posturas empresariales que consideran que el ser los dueños de la propiedad les concede pleno poder de mando al interior de las empresas y poder político en la construcción de la sociedad. Este amplio poder en la constitución de relaciones sociales para mantener un orden social cimentado en la propiedad privada también soporta críticas y presiones de los que sufren esa constricción empresarial, lo que exige de reactualizaciones discursivas y de las prácticas de una clase social, o de una parte de ellas; como, por ejemplo, el capital financiero, que por su exceso de concentración de la riqueza económica y de poder político ha generado en muchas ocasiones cadenas de implicaciones negativas para el mundo sin ninguna responsabilidad social.

En torno a esta discusión, Ariño (2003) sostiene que la función social de la empresa no existe y que su única responsabilidad es: “cumplir la ley, respetar los contratos con terceros, pagar los impuestos, respetar las reglas del mercado -en especial, las de la competencia- sin engaños, ni fraudes, dar cuenta puntual de su gestión ante sus dueños y cumplir las regulaciones administrativas y laborales que garantizan la defensa de los intereses públicos (seguridad, salubridad, medio ambiente, etc.)”.

Al contrario de Ariño, que sostiene una posición orientada en un paradigma de la regla y del mercado favorable estrictamente a los empresarios, se impulsa otro pensa-

miento empresarial que, sin dejar a un lado la maximización de la ganancia, reconoce y busca el compromiso con otros agentes económicos, como los trabajadores, para que de forma armónica y corresponsable puedan armonizar las dimensiones económico-social y ambiental. A esta perspectiva se le conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y una de sus tantas concepciones se encuentra en el Libro Verde que emitió la Comisión de las Comunidades Europeas en 2001, y desde una posición ética entiende que la responsabilidad empresarial se refiere a: “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” lo que contribuye al incremento de la competitividad de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Uno de los organismos de reconocimiento en la regulación del trabajo es la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que entiende a la responsabilidad social de la empresa como un conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades se orienten por valores, racionalidades y culturas que tengan repercusiones positivas sobre la sociedad (OIT, 2007).

En ambas definiciones, la RSE se sustenta en una concepción ética en el sentido de que la acción del empresario es de carácter voluntario en la sociedad, ya que la empresa es “un organismo social, como lo son otras instituciones indispensables para el desenvolvimiento armónico y productivo de una sociedad humana. Los poderes públicos, los sindicatos, los partidos políticos, los institutos de educación y las organizaciones no gubernamentales son activos de toda sociedad plural. Cada institución cumple un fin prominentemente social. La empresa no puede estigmatizarse como un ente contrario al fin social de las instituciones” (Grisanti, 2006).

En un contexto internacional en el que las empresas mundializadas degradan el trabajo y el ambiente natural, y por la eficiencia limitada mostrada por los agentes sociales que luchan en contra de esas condiciones del capital, se conforma una simpatía social, por lo menos en el cumplimiento de las leyes vigentes, como mínimo para garantizar estabilidad política. Asimismo, la RSE también se concibe como una estrategia de competitividad que vincula a los grupos de interés (*stakeholders*), por ejemplo a la empresa con sus consumidores y a la comunidad en general, se pretende que esta vinculación debe cimentarse en la ética y respeto por la persona y el ambiente (De la Cuesta y Valor, 2003), cuestión que nace no de concesiones empresariales

sino de la reacción a diversas presiones sociales, medio-ambientales y económicas, que las lleva a entablar diálogo con trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Se presume que esta interlocución entre actores sociales se interpreta por los empresarios como un compromiso que se convierte en una inversión a futuro que repercutirá en su rentabilidad.

En el caso de la participación de grupos involucrados como reguladores de la acción empresarial, se reconoce que los trabajadores tienen un papel importante al interior de las empresas, pues se estima que son el primer enclave en el cambio empresarial que debe contener respeto a los derechos laborales, como salud y seguridad en el lugar de trabajo, además de colocar atención en la gestión de los recursos tecnológicos y naturales utilizados en la producción, como una forma de protección de la ecología. La defensa del trabajador y la ecología se recomiendan que sea por medio del respeto de la legislación que incluye también a la acción gubernamental.

Entonces la RSE refrenda la hegemonía del mercado y el respeto a la ley, mediante la imploración a la ética para todos los agentes laborales y consumidores en un mundo marcado por la concentración de la riqueza en pocos grupos y personas que contrasta con la degradación del trabajo y el incremento de la pobreza a nivel mundial. Este discurso empresarial, con toda su carga ideológica y política que implica en la dominación entre agentes sociales, puede servir de referente para interpretar a muchos de los empresarios mexicanos que se caracterizan por violar las leyes y de ser pocos éticos, amén de la poca estimación que tienen por los trabajadores, los consumidores y la ecología. Un caso ejemplar de ese empresario mexicano que tiene como expectativa el enriquecimiento apresurado sin importar los valores y los métodos que orientan su acción, es el que se ha incrustado en la aviación civil mexicana en la época neoliberal.

El desorden empresarial y estatal en la aviación

CMA en su historia vivió momentos económicos difíciles que en ocasiones la situaron en condiciones críticas muy cercanas a la quiebra que padece hoy día. En los altibajos económicos de esa empresa se encuentra una rica experiencia de intercambios en el control de su propiedad, a veces predominó la iniciativa privada, y en otras la participación estatal la rescataba de situaciones de incertidumbre económica, y ya salvada y recuperada se vendía de nueva

cuenta al mejor postor en su momento. Pocas historias empresariales exitosas resaltan en esa empresa, una de ellas es en los años sesenta, cuando Crescencio Ballesteros Ibarra y de Manuel Sosa de la Vega lograron por diez años consecutivos que esa empresa tuviera un buen desempeño económico (Ruiz, 1996).

Con la instauración de políticas económicas neoliberales en la década de los ochenta como una estrategia a nivel nacional, inició el calvario de las empresas más fuertes de la aviación en el país, CMA y Aeroméxico. En el gobierno federal de Carlos Salinas de Gortari se impulsaron con fuerza las políticas económicas neoliberales, y en el caso de la aviación civil fueron dos las que impactaron con mucha fuerza a las aerolíneas mexicanas: la de cielos abiertos y la privatización. Cielos abiertos tiene su símil en el término de globalización, y su origen se encuentra en la aviación norteamericana, ya que desde ese país se impusieron las condiciones estructurales para el funcionamiento de las empresas nacionales; la sentencia estaba dictada: o se asumía ese nuevo modelo o se quedaba fuera del mercado; sin embargo, hubo países europeos que decidieron diseñar su propia estrategia. En cambio, México se plegó parcialmente a esa política en condiciones estructurales, por ejemplo cantidad y calidad de la flota de aviones, muy diferentes a las de nuestro vecino del norte, con el que tenía que competir en su propio terreno con ideas y nuevas prácticas empresariales. La aviación civil mexicana no estaba preparada para entrar de tajo a un mercado internacional que se convertía en altamente competitivo; el gobierno federal instauró esa política como una forma de imitar lo que sucedía en el principal país de la aviación, pero jamás obedeció a un diseño pensado y evaluado con calidad institucional.

Ya desde la condición de una acción estatal carente de planeación, organización y evaluación seria, se generó la privatización de CMA y Aeroméxico, que desde una valoración de largo alcance se puede estimar que las dos fracasaron, pues el Estado mexicano tuvo que rescatar de nueva cuenta a esas empresas, que entraron en una crisis franca producto de las nuevas condiciones de competencia internacional y de las alzas constantes del combustible, y a nivel nacional por la entrega de las empresas a capitalistas aves de rapiña que las descapitalizaron; así como a la falta de una regulación estatal mínima inteligente y transparente que permitiera por lo menos instaurar condiciones para una reestructuración del servicio con base en cambios tecnológicos y de organización del trabajo, y no sólo darle el sentido a los cielos abiertos del libre mercado, concepción que permitió el surgimiento de empresas que competían

por medio de bajar las tarifas sin el menor cuidado por la calidad del servicio, que implica la seguridad aérea.

El Estado mexicano ha jugado una posición contradictoria en la aviación civil del país. Por un lado, impulsa la privatización de las principales empresas aéreas en búsqueda de hacerlas más eficientes y competitivas, y por otro, las regala al mejor postor que sin conocimiento y compromiso con ese tipo de negocio termina descapitalizándolas para que después el Estado las vuelva a salvar, y así se repite ese círculo vicioso. Además, el Estado privatiza en reconocimiento de que el capital privado es el que debe dirigir los procesos productivos, y sin embargo esas empresas aéreas han logrado estabilidad financiera cuando están reguladas por el Estado, como en el período largo en que estuvieron integradas a CINTRA.

ASPA, desde hace mucho tiempo, reclama la necesidad de la construcción de una política de Estado en este sector de servicios, porque continuar en la indiferencia estatal de las necesidades particulares de la aviación deriva, como opinó en su momento el piloto Ramírez Stabros, secretario de la Comisión de Transportes de la Cámara de Diputados: “es un retraso muy grande que presenta el país con respecto a otras naciones, en materia de normatividad, concesiones y operación de las empresas” (*La Jornada*, 5 abril 2009).

La historia de la aviación mexicana registra varios casos de complicidades entre el Estado y empresarios que han permitido el ingreso de empresas que promocionan bajas tarifas a costa de la seguridad aérea. De esas empresas con escasos recursos técnicos para una eficiente ejecución de sus vuelos, resaltan los ejemplos de SARO y Aerolíneas Internacionales, esta última acusada de incurrir en el canibalismo aeronáutico, que consiste en retirar piezas de alguno de sus equipos para “echar a andar” otro avión y cumplir con sus vuelos.

Otra empresa que llamó la atención pública por su crítico funcionamiento operativo fue TAESA. Leyva (2000) documentó el caso de TAESA, la cual se destacó por protagonizar un accidente lamentable en el estado de Michoacán derivado por la utilización de aviones de significativa antigüedad que no cumplían con los requisitos técnicos adecuados para volar con seguridad; además esta situación exigía de un mantenimiento constante que la empresa nunca pudo cumplir, y sólo a partir de la adversidad es cuando las autoridades intervinieron en su investigación para posteriormente declararla en quiebra. Hay más ejemplos, como la línea Azteca, de la pésima inspección y supervisión de parte de las autoridades de la aeronáutica de las empresas de la aviación; lo que llama la atención es la ligereza de

esas autoridades para otorgar permisos para la creación de nuevas empresas que no siempre cumplen con los requisitos que marcan las regulaciones internacionales (*La Jornada*, 5 abril 2009).

Entonces uno de los problemas estructurales que la aviación presenta es la irresponsabilidad estatal y empresarial en la gestión de las empresas aéreas mexicanas. La moda globalizadora en esa industria es la apertura de empresas *low cost*, que es “un concepto de negocios que viene acompañado de bajos costos de producción en cada asiento de las aeronaves”, lo que se logra por medio de estrategias tecnológicas, de organización del trabajo y de relaciones laborales que apuntan al incremento de la productividad y la elevación de la calidad del servicio como condiciones básicas para competir en un mercado de cielos abiertos. Esta orientación de negocios se ha resignificado a la mexicana, para el Estado y empresarios de la aviación civil nacional bajos costos significa empresas de bajas tarifas que han instaurado una competencia desleal con las empresas de Mexicana y Aeroméxico, pues las bajas tarifas se sostienen con la degradación del trabajo de los pilotos, que implica salarios, prestaciones y capacitación hacia la baja, y disminución en el mantenimiento de los aviones.

Es claro que no siempre se puede remar en contra la corriente y enfrentarse en una lucha sin sentido a la estrategia internacional de las empresas de bajo costo; sin embargo, incorporar ese concepto a la aviación implica el diseño de políticas de Estado que colaboren en la creación de las condiciones para la construcción de cadenas productivas entre las grandes empresas y las que surgen bajo ese concepto; o por lo menos, buscar estrategias colectivas para enfrentar uno de los mayores problemas de la aviación: el consumo de combustible. Una corresponsabilidad que se base en la transparencia, la honestidad y el compromiso entre Estado, empresarios y empleados permitiría la creación de condiciones para una mejor competencia en un mercado mundial turbulento e inestable, por lo menos así lo indica el discurso de la RSE.

Como se comentó, es inadecuado pensar en sustancias que inhabilitan al Estado para conducir a las empresas, hay muchos ejemplos para demostrar lo contrario; tampoco uno se puede plegar a la creencia de que los empresarios son los actores racionales exclusivos que garantizan el éxito de los procesos productivos; al contrario de un pensamiento naturalista, considero que los cielos abiertos y las privatizaciones son condiciones estructurales que se impusieron y restringieron la acción de los actores en la aviación, y tanto los gobiernos federales como los empresarios en el

periodo neoliberal no han aprendido a actuar en condiciones adversas, que se expresan en condiciones de fragilidad económica, deterioro político y de contingencias naturales. Al contrario, esos actores que tienen la responsabilidad de la conducción de la aviación civil, siguen transitando por los tradicionales caminos trazados por la irresponsabilidad empresarial; por ejemplo, la apertura y cierre de empresas que responden a una lógica política más que social, que cuentan con el apoyo del gobierno federal para ocultar sus prácticas oprobiosas de violación de las más elementales normas sociales, como el derecho a la información de sus estados financieros a sus trabajadores y a la sociedad.

Un caso de irresponsabilidad estatal y empresarial es el de CMA. Cuando perteneció a CINTRA, al igual que Aeroméxico, tuvo buenos momentos de estabilidad económica, inclusive de obtención de ganancias y reparto de utilidades. En diciembre de 2005, el gobierno de Vicente Fox, a través del IPAB, desincorporó los bienes de CINTRA e inicialmente vendió los activos de Mexicana de Aviación a Gastón Azcárraga. La venta de CMA generó muchas suspicacias públicas, y resalta la versión de Humberto Treviño, subsecretario de Transportes, que declaró, antes de la venta de esa empresa al grupo Posadas que: “En los estados financieros del mes de marzo (de Mexicana de Aviación) no se observa riesgo alguno, está corriente en sus adeudos de turbosina, en la Tarifa de Uso de Aeropuerto (TUA) por los servicios que presta Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) y con los Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM)” (Martínez, 2010).

El gobierno de Vicente Fox, visto en retrospectiva resultó reprobado inclusive en el medio empresarial al que benefició con creces; desde esta mirada es inobjetable que CMA se vendió a precios muy bajos en un momento que la empresa era muy rentable y daba reparto de utilidades a sus empleados, La operación consistió en un pago directo de 165.5 millones de dólares y la asunción de pasivos netos por 294 millones de dólares (*La Jornada*, 22 agosto 2010).

En el sentido de mantener la estabilidad económica que se obtuvo en la gestión de CINTRA, ASPA propuso en su momento al gobierno federal que la venta de CMA y Aeroméxico debería hacerse a un mismo dueño, con la finalidad de racionalizar la competencia entre ambas, aprovechar las sinergias, consolidar el mercado y enfrentar de mejor manera a las megatransportadoras norteamericanas. (Rodríguez Aguilera, 2010). Propuesta que fracasó, al final se impusieron las recomendaciones de la Comisión Federal de Competencia, y esas empresas aéreas se vendieron a diferentes grupos de empresarios en pago del apoyo que

ofrecieron a Fox para llegar a la presidencia de la República Mexicana.

De nueva cuenta los errores históricos en la aviación se repitieron, el caso de la fallida gestión del empresario De Prevoisin, que desvió recursos financieros a favor de la campaña presidencial de Ernesto Zedillo, tendían a olvidarse de la memoria del Estado, de los empresarios y de los pilotos; y como en los viejos tiempos, CMA fue entregada a empresarios sin conocimiento de cómo se debe administrar un negocio que tiene sus propias particularidades; estos empresarios empezaron su gestión con la experiencia labrada en otros espacios productivos, lo que generó una competencia salvaje entre ambas empresas con base en la disminución de las tarifas y con una alta presión por la emergencia de empresas de bajo costo, cuya norma de generación del servicio es: flexibilidad laboral salvaje fundada en la degradación del trabajo.

Para el Sr. Azcárraga, CMA representó un buen negocio y una forma de acrecentar su ganancia; intentó convertirse en el zar de la aviación al proponerse la adquisición de su principal competidora: Aeroméxico. En octubre de 2007, ese empresario intentó comprarlas, ofreció por esa línea 200 millones de dólares, cantidad que representó una oferta más alta que la de otros grupos en puja, como el de Moisés Alberto Saba y otro conformado por 14 empresarios respaldados por Grupo Financiero Banamex-Citigroup (*La Jornada*, 12 febrero 2007). Sorprende en retrospectiva la iniciativa de Azcárraga de adquirir Aeroméxico, porque si Mexicana no representaba un negocio, entonces para qué adquirir otra empresa que podía representar problemas significativos, pues ella tiene contratación con ASPA y ASSA, o ya en sus manos ambas empresas formar una fuera de las reglas institucionales; de cualquier forma esa negación de compra significó que se evitara un mayor colapso para la aviación civil de nuestro país.

La quiebra de CMA

En el encuentro de iniciativas estatales y empresariales improvisadas que degradan el valor de las empresas aéreas, de sus trabajadores y del sistema de aviación en su conjunto, se observan con nitidez las acciones de los empresarios, como la decisión de la quiebra; sin embargo no hay que perder de vista que hay condiciones estructurales, escurridizas a la mirada, que se encuentran en juego, como la estrategia de la consolidación de empresas de bajo costo y alta eficacia que se convirtieron en una finalidad estatal y del capital privado para la competencia en un mercado globalizado,

sin importar mucho los efectos colaterales que generan ese tipo de empresas flexibles hacia CMA y Aeroméxico; la cuestión es clara: disminuir costos laborales como la única forma de lograr el éxito empresarial.

Diagnóstico

Tan sólo bastaron cinco años para que Grupo Mexicana de Aviación (GMA), representada por un empresario voraz, se fuera a la quiebra. El 2 de agosto de 2010 Manuel Borja Chico, director general de CMA, anunció el cierre total de esa empresa de la aviación y sus filiales, Clic y Link. Informó que la empresa registró pérdidas en los últimos tres años por 4,000 millones de pesos, que sumado a los costos de los contratos colectivos de trabajo, hacían financieramente imposible la operación de Mexicana de Aviación (*El Economista*, 11 de enero de 2011).

El juzgado decimoprimer en materia civil del Distrito Federal emitió un reporte de la situación económica de CMA en el que destaca lo siguiente. Los dueños de CMA presentaron en todos los años que estuvieron al frente de la empresa pérdidas operativas por diversas razones. Entre 2007 y julio de 2010 acumuló más de 4 mil millones de pesos en pérdidas de operación. Ya para agosto de 2010 se estima que llegó a 14 mil 292.2 millones de pesos. En 2007 las pérdidas de la línea aérea ascendieron a 747.8 millones de pesos; en 2008 bajaron a 264 millones; en 2009 tuvieron un incremento anual de 689.6% hasta ascender a 2 mil 84 millones, y entre enero y julio de 2010 los números rojos llegaban a 937 millones de pesos, aproximadamente (*La Jornada*, 8 septiembre 2010).

En ese mismo informe se descarta que la deuda de CMA tenga su fuente en el costo del contrato colectivo de trabajo, al contrario, se sugiere que el deterioro financiero se encuentra en una estrategia de negocios que se mantuvo sin cambios, a pesar del impacto de la contingencia sanitaria en la aviación, que se expresó en un desplome de 19.6% en el número de pasajeros transportados y una disminución de 19.7% en las operaciones. Asimismo, se señala en dicho informe que el costo de personal se incrementó 12.2% en 2009 respecto al año anterior, pero el gasto en combustible tuvo un incremento anual de 34.4%, representando mil 717 millones de pesos, lo que ocasionó una disminución en la utilidad operativa (*ibid.*)

Uno de los puntos que inciden en la rentabilidad de la empresa es el gasto por arrendamiento de equipo de vuelo. Al respecto, en diciembre de 2008 al 2009 esos gastos tuvieron un incremento de 46.5%, equivalentes a 743 mi-

llones de pesos. Para 2009 en plena crisis se ampliaron los contratos de arrendamiento de 30 aeronaves: 10 del tipo A-318; cinco de A-319; 11 del tipo A-320, y cuatro naves del modelo B-767. De tal manera, la deuda por renta de aviones al 4 de agosto pasado ascendía a 602 millones 557 mil 807 pesos; en tanto que por combustible, mantenimiento, servicios aeroportuarios, materiales consumibles en vuelos y publicidad se elevaba a más 2 mil 110 millones de pesos (*ibid.*).

Esta cantidad ya representaba una deuda excepcional para CMA, situación que se tornaba más grave al agregarse otros adeudos, como el crédito por mil 525 millones de pesos que le otorgó Banorte en agosto de 2008, el que con el tiempo generó un saldo de mil 469.8 millones de pesos para 2010 y otro crédito por 991.7 millones de pesos que le facilitó el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) en mayo de 2009 para que se hiciera frente al impacto de la emergencia sanitaria (*Ibid.*). Otra fuente de información señala que los pasivos de 17,900 millones de pesos superaban casi por 25% al total de sus activos, por lo que la quiebra técnica se presentaba como inevitable (*El Semanario*, 11 enero 2011)

En este contexto de crisis de CMA, el capitán Luis Sanders lanza con mucha suspicacia dos preguntas a los directivos de esa empresa: “¿Dónde están los activos de la Compañía Mexicana de Aviación que conformaban la misma al momento en que este grupo empresarial la adquirió del gobierno federal?”, y “¿Cuánto dinero directamente de sus bolsillos han aportado los accionistas a Mexicana de Aviación? El mismo piloto hace una interesante distinción: “una cosa es pretender que la aportaciones son créditos y cuentas entre compañías, y otra cosa es la aportación de recursos frescos del bolsillo de inversionistas a la unidad de negocios (*El Universal*, 8 de agosto de 2010).

El gobierno panista se ha ganado un alto prestigio de irresponsabilidad social por medio de la liquidación de Luz y Fuerza del Centro (LyFC), que no fue más que una ofensiva para desaparecer al SME (Sindicato Mexicano de Electricistas), aduciendo argumentos semejantes a los que se utilizan en contra de los pilotos y sobrecargos: son trabajadores muy caros. Se estima que la liquidación de LyFC fue de 21 mil 115 millones de pesos, y si el gobierno federal tratara de rescatar a dicha empresa le costaría la cantidad de 18 mil millones de pesos (sin incluir pasivos laborales) (*Excelsior*, 13 agosto 2010).

En el país hay una vasta experiencia nefasta del Estado en privatizaciones y rescates de empresas en quiebra, el caso de los bancos se encuentra muy presente, y en retrospectiva

los que se han beneficiado son los empresarios; en cambio a los trabajadores se les dice que su ganancia es mantener su empleo, aunque éste sea precario y de mala calidad. Sin reconocer esa memoria histórica, el gobierno de Calderón evitó rescatar a CMA en congruencia con su ideología panista neoliberal dirigida a la intervención estatal, aún así su participación en un conflicto en el que no se podía quedar al margen fue mediocre, como se expondrá más adelante. Asimismo, los legisladores asumieron una posición adecuada al señalar que “México no debiera regresar a los tiempos de los rescates bancarios o de los rescates carreteros” (SDP Noticias.com, 3 agosto 2010). Esa observación de los legisladores es insuficiente en un país desgarrado por la corrupción y por el autoritarismo, lo correcto era fincar responsabilidades jurídicas al señor Azcárraga por su acción intencional de quebrar a Mexicana.

La estrategia de quiebra

La estigmatización de los pilotos y sobrecargos

La aviación mexicana de los últimos tiempos se ha impregnado de una fuerte creencia empresarial de que los salarios de los pilotos son muy altos y elevan los costos operativos de las empresas de CMA y Aeroméxico, la consecuencia lógica deriva en la elevación de los precios de ese servicio con su consustancial pérdida en la competencia en los mercados internacionales, de esta cadena de causación se arma su respectivo corolario: ganancias mínimas.

Cuando un empresario compra una empresa de la magnitud de CMA se presupone que se realizan estudios para checar su viabilidad financiera y estimar los márgenes de ganancia que se pueden obtener, de saber si es un negocio rentable. Azcárraga sabía con plena conciencia a lo que se enfrentaba, a una empresa con cuatro sindicatos y por lo menos dos de ellos bien cimentados, el de los pilotos y sobrecargos, en la defensa de los salarios y prestaciones sociales. Ya desde el inicio de la gestión de ese magnate del turismo estaba trazada la principal contradicción, incremento de la ganancia versus afectación de los derechos laborales, que con el tiempo se agudizó hasta quedar completamente desnuda en la quiebra de mexicana.

En el proceso de desenvolvimiento de esa contradicción se generaron conflictos y subjetividades entre Azcárraga y las organizaciones sindicales de pilotos y sobrecargos. Es claro que el staff de CMA intentó sacar provecho de la creencia del alto costo que presuntamente representan

los pilotos, en particular, para la empresa. Ante el eminente deterioro económico y social de mexicana, los directivos empezaron a explotar esa creencia a través de la estigmatización de los pilotos. Un estigma tiene la función de descalificar, excluir, restar prestigio para minar la fuerza del oponente.

Al calor de la lucha se generó una guerra discursiva con relación a cuánto gana un piloto hecho que apareció como novedoso en esta gestión empresarial. Manuel Borja, director general de Grupo Mexicana, aseguró “que la mala situación de CMA se debe a los altos sueldos que reciben los sobrecargos y pilotos”, sus percepciones son “49% mayores que las de aerolíneas extranjeras y 185% que las otras compañías mexicanas, como Internet y Volaris” (sipse.com, 11 de enero de 2011).

En esa misma fuente de información se dice que en entrevista con Ciro Gómez Leyva, Borja sostuvo que en la actualidad, año pasado, un piloto gana alrededor de 216 mil dólares al año, mientras que los sobrecargos tienen un sueldo de 53 mil dólares anuales. En consecuencia, el costo de mantener a ASPA y ASSA es muy alto, estima que para la empresa significa una erogación por casi 7 mil 600 millones de pesos desde 2006 al 2010. El pago que realiza Mexicana a los pilotos y sobrecargos es de 20% de sus ingresos, cuestión preocupante desde la mirada de ese empresario, puesto que en otras empresas de la aviación apenas gastan 10%.

Borja Chico culpabiliza a ASPA por luchar por el bienestar de sus agremiados. Para este empresario, el desempeño de Mexicana sólo pudo mejorar por medio de la conversión de los CCT onerosos a otros competitivos para la empresa; dicho personaje estimó un posible comportamiento de las finanzas de “utilidades por 3 mil 500 millones de pesos, en lugar de las pérdidas registradas entre 2007 y 2010 por 4 mil millones de pesos” (*ibid.*). Aquí se nota el enredamiento del uso de las estadísticas con el marco de creencias en el costo laboral de los pilotos, cuyo desenlace desde la lógica empresarial sólo podía tener una solución: la reestructuración del CCT.

Sin embargo, Azcárraga y sus representantes se encontraban empotrados en la posición de la modificación de las relaciones laborales bajo sus pretensiones de flexibilidad salvaje; por ello rechazaron las propuestas de los pilotos y sobrecargos de reducir la plantilla laboral y los salarios de acuerdo a sus posibilidades, limitadas en el marco de sus derechos laborales, pues eso lo concebían como insuficiente al permitir, según sus estimaciones, sólo un ahorro de 127 mil y 32 mil dólares respectivamente (*ibid.*). Estas negaciones

y descalificaciones constantes a las propuestas de los pilotos expresaban sus creencias empresariales, muy contrarias a la RSE de canalizar al conflicto; pese a todo, los pilotos seguirán ganando el 30% más y los sobrecargos el 50% más que en otras aerolíneas, sin especificar cuáles (*ibid.*).

En el imaginario empresarial de ese magnate del turismo los problemas de Mexicana tenían como exclusiva solución bajar hasta los mínimos posibles el costo que representaban los trabajadores. En su propuesta de nuevo CCT estimaban una reducción de 41% en salarios y prestaciones para los pilotos y de 39% para sobrecargos, acompañada de una disminución del 40% de la plantilla laboral (*ibid.*). Asimismo, esas propuestas se acompañaban de nuevas amenazas discursivas: Borja Chico, ante una eventual negativa de esos trabajadores a sus planes, les ofreció la venta de Mexicana con todos los pasivos, activos y créditos contratados. Es claro que intentó profundizar la estigmatización ya iniciada y esa oferta pretendió generar impotencia y daño público hacia ASPA y ASSA. En ese momento se propuso otra condición lacerante para desarticular a esas organizaciones sindicales, y que la titularidad de los CCT de Mexicana Clic quedaran bajo la responsabilidad de otras organizaciones sindicales, lo que a la postre se logró, al quedar la contratación colectiva de los pilotos de esa empresa emblemática de bajas tarifas en manos del Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTTASS).

También ese directivo avizoró la posibilidad del concurso mercantil que dejaría en la responsabilidad del gobierno federal el futuro de la empresa, en esta situación se negaría la posibilidad de hablar de un rescate de la empresa. Otro de los nudos del conflicto en Mexicana se relaciona con las jubilaciones, problema de ámbito nacional con soluciones particulares según el tipo de contratación colectiva que se tenga y de la fuerza de los sindicatos. Ese derecho laboral que el Estado y los empresarios desean precarizar al máximo en su beneficio, queda muy bien ejemplificado en Mexicana. Azcárraga integró a las jubilaciones como parte de los pasivos laborales, que por cierto no quiso pagar a los pilotos que se encontraban en condiciones legales de retirarse con una antigüedad de 30, 32 y 35 años de servicio. (Rodríguez Aguilera, 2010).

Para Azcárraga, que ya se encontraba confrontado con los pilotos y sobrecargos, era prioritario escamotear el pago de jubilaciones, para evitar la reducción de sus ganancias, que él reconoce como pérdidas de la empresa, y demostrar a esos trabajadores quién tiene el poder; en todo caso, de una posición de racionalidad instrumental empresarial, pasó

a los brazos de la subjetividad: se enojó y se emberrinchó. De cualquier forma, las jubilaciones generaron un ambiente de desconfianza entre los actores laborales, y para ilustrar la situación presento la percepción siguiente: “voceros de los empleados de guardia de la aerolínea que subrayaron que por debajo del agua, CMA ya utilizaba esos fondos de pensiones y jubilaciones para salir de los reiterados baches en que ha caído”, y con ironía dicen: “los pilotos de Mexicana acaban de descubrir el “hilo negro”, pues ya les cayó el veinte, en el sentido de que si no ponen sus propios recursos para salvarla, el siguiente paso sería la liquidación de todos” (*La Revista Peninsular*, 11 enero 2011).

La reestructuración como destrucción de CMA

El empresario inició la reestructuración de CMA, su primer punto fue la conformación de un equipo de trabajo de su confianza que conociera sus estrategias de gestión empresarial, y la opción más elemental fue la de abastecerse de las filas del Grupo Posadas. Uno de sus primeros nombramientos estratégicos fue el de Manuel Borja Chico, director financiero en el corporativo hotelero Posadas, para responsabilizarse de las finanzas en Mexicana. Con este movimiento, el empresario aseguraba un puesto clave de su *staff* para enfrentar el problema real de degradación del trabajo de los pilotos y sobrecargos. Quedó claro que la visualización del problema se encontraba en las finanzas y no en una transformación operativa de Mexicana.

Es de conocimiento público la guerra tarifaria en la aviación durante el período neoliberal, que permitió la reducción del precio de un boleto de avión hasta niveles de igualdad con el transporte por carretera. Azcárraga, al ver truncados sus planes de comprar Aeroméxico, construyó su estrategia de ganancia en una competencia franca en contra de esa empresa, pero no directamente utilizando a Mexicana, sino por medio de la subsidiaria Aerovías Caribe, empresa adquirida casi quebrada en 1990, y posteriormente por Mexicana Clic y Mexicana Link.

Para ello requería fortalecer a su *staff* y contrata a Isaac Volin Bolok para emplearse a fondo como Director de Aerovías Caribe. Sin embargo, la estrategia de negocios de Azcárraga tenía su fuente en la creencia que comparten muchos empresarios mexicanos, la del enriquecimiento rápido con pocos escrúpulos. Es evidente que este empresario ya ha creado su riqueza en el sector turismo, e incursionar en la aviación significó la búsqueda de una nueva fuente de ganancia extraordinaria que de no funcionar tampoco

afectaría su poder económico, al fin en un país en el que se aprecia la trampa y la corrupción todo puede suceder, como la quiebra súbita de una de las empresas importantes de la aviación civil del país y de América Latina.

Ya en 2007, para estar en condiciones de arriesgar a Mexicana hacia mercados desconocidos en la historia de esta empresa, reorganiza de nueva cuenta a su *staff*, Manuel Borja Chico releva a Emilio Romano Mussali en la Dirección General, Gerardo Barrera Segura llega a la Dirección Financiera, Isaac Volin sube a Director Comercial Corporativo, y Mexicana empieza incursionar en mercados a los que nunca había accedido, para endeudarla a favor de las empresas subsidiarias, en momentos en que los indicadores de productividad por yield y por pasajero kilómetro transportado no estaban en su mejor época (Rodríguez Aguilera, *ibid.*)

La reorganización administrativa se trazó en combinación con otro conjunto de acciones entre los que destacan los dirigidos hacia la descapitalización de Mexicana: vende la Torre de Xola, que le dotaba de prestigio a los empleados de esa empresa, y bajo la ilusión de una reestructuración tecnológica sería se deshace de los antiguos aviones DC-9 que operaba Aerocaribe, para sustituirlos por 10 aeronaves Fokker 100 de Mexicana. Con este movimiento táctico definía su posición de debilitar a Mexicana para favorecer a las subsidiarias y las que pretendían crear en el futuro (*ibid.*).

Como otros empresarios que han pasado sin gloria por CMA y Aeroméxico, Azcárraga decide cambiar la identidad corporativa y su estrategia comercial, la nueva se sintetiza en “mi marca es un avión”. Acerca de la nueva imagen, se realizaron comentarios como los siguientes:

- La transformación de la imagen corporativa obedece a la estrategia integral de la aerolínea para continuar reforzando su liderazgo como la primera línea aérea del país.
- El diferenciador visual apoyará la nueva filosofía de negocio, enfocada en el servicio y la innovación
- También como parte de la estrategia de diferenciación, se lanza MexicanaGo, el nuevo programa de lealtad de Grupo Mexicana; así como nuevas funcionalidades y un ambiente renovado en Mexicana (*El Blog de H. creativo*)

Con el cambio de imagen la empresa perseguía crear una subjetividad en beneficio de sus filiales. Si cada una de sus empresas tiene su propia imagen corporativa se perdería la opción de utilizar el prestigio que aún tenía Mexicana en el ambiente aeronáutico. La unificación corporativa

perseguía una identidad simbólica compartida con una gran distancia en la regulación operativa de esas empresas. La descapitalización de Mexicana fue más allá de los bienes materiales, también se consagró en lo simbólico, que las subsidiarias compartieran la misma imagen se convirtió en un comunicado de seguridad aérea para unas empresas creadas para ofrecer servicios baratos. Para Aguilera (*ibid.*) a la empresa “le costó una buena millonada en dólares cambiar la pintura de aviones, los logotipos, la papelería, la publicidad. No sabemos en ASPA si utilizaron para ello parte de los ahorros de nuestra contratación colectiva o fue uno más de los préstamos que les otorgaron, porque recuérdese que las finanzas de la aerolínea estaban en números rojos”. Además de ese dispendio de dinero, el mencionado piloto agrega que “se gastó también una buena cantidad de dinero en cambiar el sistema operativo y de reservaciones a cargo de la empresa Oracle”, todo en tiempo de crisis de la empresa, que apuntaba a tener medida en los compromisos contraídos y en las acciones de la empresa para la reestructuración de ésta, que con los datos expuestos se dirigían hacia a la destrucción deliberada de la empresa.

Las intenciones de Azcárraga ya estaban claramente expuestas: si no podía tener un control total de Mexicana, lo que implicaba la subordinación de ASPA y ASSA hacia sus políticas, entonces procedía su debilitamiento y posterior destrucción, en la que cavaron como el viejo topo la influencia, la agudización de la guerra comercial tarifaria, el ingreso de Mexicana a la alianza estratégica One World, y a principios de 2009, la creación de Mexicana Link (*ibid.*).

La creencia empresarial cavernícola de los directivos de Mexicana de que sólo abaratando a la fuerza de trabajo se logra maximizar la ganancia, se entroncó con otras medidas expuestas en beneficio de las subsidiarias de esa empresa en quiebra. Ya la política de cielos abiertos instaurada a nivel mundial y las nefastas privatizaciones y rescates gubernamentales de esa empresa habían causado extravíos y bases endebles para su eficiente y eficaz funcionamiento; ahora se volvía a dirigir hacia el abismo por la irresponsabilidad de Azcárraga y por la temerosa presencia de un Estado protector de los empresarios e indefenso ante la delincuencia organizada.

La estrategia de los nuevos directivos de CMA fue nítida desde los inicios de su gestión, nadie se puede sentir engañado puesto que fueron muchos los mensajes de construcción de una flexibilidad salvaje, que sólo se podía parar por medio de una respuesta unitaria de las organizaciones sindicales, que por cierto no llegó; y sin embargo, de forma contingente la contención a esa política degradante del trabajo apareció por

la negación de Bancomer de un préstamo a los directivos de CMA, lo que impidió la estocada final a CMA, pues se paró un movimiento mayor para su descapitalización (*ibid.*)

La flexibilidad salvaje de Mexicana se caracteriza por carecer de propuesta de una política coherente y transparente de reorganización del trabajo y productiva; al contrario, se orienta por acciones empresariales arbitrarias, desarticuladas y contingentes embebidas en una subjetividad autoritaria y cargada de emociones y sentimientos para descalificar y excluir al otro de su potencial de ser sujeto, en este caso al piloto. La flexibilidad salvaje rindió sus frutos, se destaca por un sindicalista que el “departamento de ingeniería y mantenimiento ahora es de una empresa independiente, que se denomina MRO, y también apareció una empresa *outsourcing* que se dedica a vender servicios a las demás compañías del grupo” (*Revista electrónica T21*, 5 de agosto de 2010). Además reitero que la máxima expresión de la flexibilidad salvaje es descapitalizar a una empresa para fortalecer a sus subsidiarias, y ya logrado ese efecto declararse en quiebra, es como una especie de canibalismo empresarial.

La flexibilidad salvaje poca estimación tiene por los empleados de la aviación y se encuentra obcecada en la ampliación de los márgenes de poder y ganancia de los empresarios en ese sector del transporte; dejar sin empleo a una cantidad significativa de pilotos y sobrecargos es una derivación natural y circunstancial de un proceso en el que los empresarios aparecen como sujetos racionales cuyas estrategias están definidas por el cálculo y la verdad; en contraparte, se descalifica a los pilotos y sobrecargos por considerarlos como los reales obstáculos para mantener a CMA en el mercado.

Este tipo de flexibilidad se encuentra muy alejada de aquella que pretende cambios en la organización del trabajo y de la producción con participación de los trabajadores; una de sus consecuencias es la de objetivizar a éstos a tal grado de darles un valor de simples recursos de producción que pueden ser manipulados al antojo de los empresarios, pues la complicidad y protección de la que gozan los últimos por parte de la autoridad gubernamental les dota de ese poder de objetivización que les permite negar la subjetividad de los pilotos y sobrecargos, aunque sea en su propio beneficio. Esta subjetividad empresarial de cosificar al piloto y sobrecargos ha generado una fuerte carga de subjetividad emocional en esos empleados, que sienten impotencia, humillación y tristeza, y que el testimonio del capitán Luis Evia Sobreira ilustra en una carta dirigida al presidente Calderón: “Las personas que dirigieron a esta compañía en

los últimos años no invirtieron en ella sino que la fueron saqueando, depredando todos sus activos. Quincena tras quincena desde que entramos a trabajar, nos fue descontada una cantidad para que se depositara a un fideicomiso con el fin de que al llegar a nuestra edad de retiro la cantidad generada fuera parte de nuestra liquidación. Para su información, este fideicomiso ya no existe porque también ha sido parte del saqueo. Ahora se nos ofrece liquidarnos bajo la ley de quiebras. Apoyados en esta ley, las personas que dirigieron la compañía cómodamente desconocen no solamente nuestros contratos colectivos sino la historia de cada uno de sus empleados. Más indignante aún, ahora se les hace muy fácil liquidarnos con días de salario mínimo” (*Cámara en Línea*, 11 de enero 2011).

La respuesta de ASPA

Las organizaciones sindicales que constituyen a CMA conforman un mosaico complejo de historias, posturas políticas, ideologías, prácticas, intereses y acciones que dificultan una acción colectiva unitaria, hasta el momento, y pese a la gravedad del problema de la quiebra, cada una de esas organizaciones ha definido su posición de forma individual sin preocuparse mucho por los daños que pueda sufrir alguna de ellas, y la consigna parece ser: salvar el propio pellejo. ASPA, en su afán legítimo de contribuir en el salvamento de Mexicana, ha caído en un individualismo temerario fundado en la exacerbación del conservadurismo que se percibe en sus posiciones proempresariales, que los divide y los postra a las exigencias de los empresarios que se van de CMA, pero también de los que vienen.

Tanto ASPA como ASSA mantienen la posición de contribuir en el salvamento de Mexicana, y sin embargo los caminos que han definido las separan e imposibilitan para construir una acción conjunta. ASPA tiene una historia de lucha significativa en la construcción de condiciones de trabajo y de vida favorables para sus representados; su perspectiva conservadora, que simbólicamente los acerca más a los empresarios que a los trabajadores, característica de esta profesión, no impidieron que mantuvieran una defensa férrea de sus CCT e inclusive dirigir una lucha intensa en contra de los sindicatos blancos en este sector de servicios; sin embargo, en la coyuntura de la crisis de CMA han mostrado una actitud temerosa en el que su conservadurismo proempresarial se volcó contra ellos y los cegó hacia los juegos financieros de un grupo empresarial que incursionaba en un negocio que exige de una regulación y experiencia particular, situación que contrasta con ASSA, que mantiene una posición

beligerante en contra de las propuestas empresariales de degradación del trabajo de sus afiliadas.

ASPA intuyó, a partir de una reunión de los pilotos con Azcárraga al inicio de su gestión, de la ofensiva empresarial que se le venía encima a sus representados; la posición de ese empresario en ese momento fue clara: colaboran o se cierra la empresa (Rodríguez, *ibid.*). Esa amenaza logró un movimiento en la zona de confort en que se encontraban los pilotos, quienes en una actitud defensiva conformaron una comisión para evaluar las potenciales afectaciones a su contratación colectiva y salario. Respondieron de forma contingente a las acciones empresariales, ya que al carecer de un proyecto sindical que pudiera distinguir entre los límites de ser trabajador, sindicalista y empresario, los hace consumidores de la creencia de que sólo apoyando a los empresarios, y a veces incondicionalmente, se logran mantener los derechos laborales.

ASPA, en el conflicto con los empresarios dueños de CMA, utilizó diferentes medidas de presión, entre ellas destacan las peticiones para la intervención del Presidente de la República y de los legisladores, la realización de protestas en la Terminal I del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, la búsqueda de apoyo de las organizaciones internacionales de pilotos, como la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF, por sus siglas en inglés); sin embargo, la decisión ya estaba construida previamente por medio de las interacciones simbólicas entre Azcárraga y ASPA: el primero sabía del temor de los pilotos ante el cierre de la empresa, le funcionó su amenaza, y los segundos, se orientaban por su simpatía hacia los empresarios, lo que los inmovilizó y de vez en cuando rompían el cerco subjetivo, cuidando las formas para molestar lo menos posible al zar de la hotelería como una forma de evitar una ruptura.

Los resultados de la comisión de pilotos fue la aceptación en la modificación de los CCT, con la menor afectación de los salarios; el mensaje fue un claro apoyo incondicional a la salvación de Mexicana, comunicado que se discutió y terminó apoyándose en acaloradas discusiones en el seno de ASPA (Rodríguez, *ibid.*). Ya con el mandato de la asamblea de pilotos, el secretario general Perfecto Cruz se dedicó a divulgar dicho acuerdo, por ejemplo en el Foro Sindicalismo de México y la Unión Europea, donde asentó que si CMA no usaba los fondos de jubilación, simplemente se iría a la quiebra, y “de allí a la liquidación de todos, pero con la desventaja de que se aplicarían los reglamentos de la Ley Federal del Trabajo, y no los del acuerdo laboral con Mexicana” (*Excelsior*, 25 octubre 2010; *La Revista Peninsular*, 11 enero 2011).

El compromiso de los pilotos con el rescate de CMA no los invalidó para defenderse de las descalificaciones públicas que les imputaba el Director de Mexicana, Borja Chico. Con relación a los altos salarios que se les reprochaban a los pilotos, el líder sindical de ASPA contratataba con la argumentación de que “La información que ha difundido Mexicana es inexacta, pues incluye conceptos que no pueden ser considerados como parte del sueldo del trabajador”, como las prestaciones patronales que por obligación la empresa debe otorgar y no incluir en sus pérdidas o gastos; en consecuencia los pilotos no ganan 228 mil dólares anuales, y es una falacia decir que son 85% más caros que Interjet o Volaris. Además, las comparaciones que realiza el directivo de Mexicana están fuera de lugar ya que es improcedente comparar la planta laboral de Mexicana, que tiene una antigüedad promedio de 30 años, con la de las empresas de bajas tarifas mencionadas, pues estas últimas tienen una antigüedad promedio de cinco años” (*Revista electrónica T21*, 5 de agosto de 2010).

Es importante destacar que ASPA tiene legitimidad en sus bases, y que se sustenta en la democracia de su vida interna. Las asambleas sindicales funcionan en este gremio, y las decisiones que se toman durante la construcción empresarial de la crisis de Mexicana se hacen con respeto de sus estatutos; en este sentido son las bases las que decidieron sacrificar derechos laborales para contribuir en la salvación de Mexicana, y sin embargo tal disposición apareció como insuficiente para Azcárraga, que a tono de una especie de venganza, por carecer del dominio absoluto de los pilotos, quebró a su propia empresa.

ASSA ha generado una fuerte imagen contestataria por sus notables confrontaciones con el Nuevo Grupo Aero-náutico, dueño de CMA. Lizette Clavel, Secretaria General de esa organización sindical, acusó a ese grupo empresarial de “desviar fondos importantes para hacer crecer su propio negocio, dejando rezagada a la aerolínea” (*sipse.com*, 3 agosto 2010). Al igual que los pilotos, han demandado que se realice una auditoria cuyos resultados sean públicos para que ese grupo empresarial demuestre la veracidad de la información que utiliza para estigmatizar a sus empleados. En asambleas sindicales han determinado que continuarán privilegiando la negociación y el diálogo con la empresa, aunque estudian la posibilidad de emprender demandas penales y mercantiles por presuntos manejos fraudulentos de la patronal. Se acepta en ese gremio que la estrategia de negocios que siguió CMA fue apoyada por los trabajadores; sin embargo, el dinero de la empresa se destinó a fortalecer a sus empresas subsidiarias (*sipse.com*, 11 enero 2011).

El comportamiento de ASSA durante el reinado de Azcárraga fue más beligerante y contestatario que el de ASPA, si bien las decisiones en ambos sindicatos se toman en asambleas, lo que mantiene un espíritu de democracia; pero éstas pueden operar de forma negativa cuando se trata de definir acciones comunes respecto a la misma problemática. En la práctica, si un sindicato se define por su apoyo incondicional a la salvación de la empresa, como ASPA, puede generar efectos perversos no deseados para las otras partes en conflicto como ASSA, creando mayores presiones y restando fuerzas a una organización que ha confrontado de forma directa a ese grupo empresarial.

Recordemos que ASSA cometió el pecado de reclamar responsabilidad social empresarial al Sr. Azcárraga, a cambio recibió la represión de ese magnate de la hotelería que solicitó a la Junta de Conciliación y Arbitraje que le permitiera modificar el contrato colectivo de los sobrecargos por ser insostenible para las finanzas de CMA (*El Universal*, 22 de agosto de 2010). De este tipo de actitudes como la de ese empresario para buscar la obediencia y el dominio de los pilotos y sobrecargos, se construyó una subjetividad sindical: los pilotos y los sobrecargos aparecieron como un actor intransigente y de facto las empezaron a percibir como un obstáculo para la solución del problema de salvamento de la empresa (Rodríguez, *ibid.*). Desconozco la versión subjetiva de los sobrecargos al respecto, sin embargo por su negación a otorgar alguna concesión salarial, contractual o mercantil, es de estimarse como hipótesis que sea poco halagadora a un sujeto cuya identidad se ha forjado más cercana a los empresarios que hacia los trabajadores,

La nueva empresa

Pese al apoyo de los pilotos y sobrecargos, la pesadilla llegó a su fin el 28 de agosto de 2010 cuando se suspendieron las operaciones de Mexicana para seguir con el concurso mercantil. El cierre de esa empresa no puede pasar desapercibido en la opinión pública, pues es inimaginable que el país carezca de una aviación civil nacional. El gobierno federal intentó dar la imagen de respetar a las dos partes en conflicto, pero conociendo su forma de actuar en los casos de los mineros y electricistas, parece adecuado pensar que su actuación se plegó a su política laboral de beneficio a los empresarios; por ello es entendible su pasividad y tardanza para intervenir en un caso que requería por lo menos indagar la transparencia y honestidad de las prácticas de los empresarios que ya se encontraban en pleno vuelo.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes se ha ganado una reputación negativa en la opinión pública, y varias de sus decisiones han beneficiado a empresarios con los que ningún político desea entrar en enemistad, por ejemplo con el grupo de Televisa; en esa condición de protección política su actuación es entendible al beneficiar al grupo Posadas y darle el tiempo para evadir sus responsabilidades con los pilotos y sobrecargos, que al final fueron los verdaderamente afectados. Después de cinco años de múltiples signos de conflicto en Mexicana, esa Secretaría aceptó “que es su obligación planear, formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo de los servicios de transporte aéreo”, cuestión que siempre evadió, y por fin decidió “crear un comité, como una instancia de deliberación, para la elaboración de estrategias y acciones para concluir el proceso de reestructuración cuando Mexicana se encuentra en concurso mercantil (*La Jornada*, 5 de septiembre de 2010).

ASPA se mantuvo fiel a las iniciativas para salvar a Mexicana y acordó establecer un convenio laboral con el fondo Advent Internacional, a fin de laborar bajo un régimen de excepción, en el que los pilotos recibirán un salario de 20 mil pesos, durante los próximos cien días, y la suspensión de las condiciones de trabajo temporalmente para permitir que la inversión por cerca de 49 millones de dólares de dicha firma tenga un mayor impacto en el saneamiento de las finanzas de Mexicana de Aviación (*Milenio*, 18 agosto 2010).

La firma Tenedora K, S.A. de C.V. adquirió ayer 95% de las acciones del Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA), compuesto por Mexicana de Aviación, Mexicana Click y Mexicana Link, que representan la mayor participación del mercado en el país, con poco menos de dos quintas partes de la oferta de transportación (nacional e internacional), distribuidas de la forma siguiente: Mexicana de Aviación concentra 22.4%, Click 12.7% y Link 2.7% (*El Economista*, 11 de enero de 2011).

El restante 5% de las acciones, también se dice que es un 2.8%, de NGA, se mantiene en manos de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), a cambio de la aprobación de un ajuste contractual a favor de una supuesta viabilidad financiera y operativa de la aerolínea, que como ya se mencionó se estimó en 49 millones de dólares en ahorros durante cuatro años. Asimismo, esa organización sindical continuará insistiendo al gobierno federal que asuma su responsabilidad en la creación de condiciones para apuntalar a Mexicana o apoyar la reestructuración de su deuda en materia impositiva y de combustible (*El Universal*, 22 agosto 2010).

Conclusión

La quiebra de Mexicana es el resultado de la flexibilidad salvaje sustentada en la irresponsabilidad estatal y empresarial en un sector de servicios que requiere de una cultura empresarial que privilegie a la seguridad aérea por encima de la creencia del enriquecimiento sin ética. ASPA y ASSA han mostrado una disposición positiva para contribuir en el salvamento de CMA y lo han hecho con pleno respeto de las decisiones de sus agremiados, aunque éstas han sido dolorosas como la aceptación de disminución de salarios y pérdidas de empleo y prestaciones. En cambio, Azcárraga optó por cumplir su promesa de cierre de la empresa si no obtenía a cambio la dominación plena de los pilotos y sobrecargos; mientras el gobierno federal, por medio de su patética SCT, se mantuvo a la expectativa y esperó hasta que el problema sólo pudo resolverse mediante la quiebra y el impulso al concurso mercantil. Carezco de datos estadísticos que se esconden por todos los actores inmiscuidos en el conflicto, pero la información proporcionada hasta el momento me permite sentar la hipótesis de que Azcárraga no sufrió pérdidas económicas directas a su bolsillo, lo que no pudo obtener es un enriquecimiento rápido y alto como tal vez soñó alguna vez, como cuando le regalaron a Mexicana, y su práctica empresarial es contraria a los discursos de la RSE, que en un país como el nuestro en donde se carece de honestidad y transparencia empresarial, salvo algunas excepciones, debería ser tomado en cuenta. Por su parte, el gobierno federal panista simuló una posición de imparcialidad hacia los actores en conflicto, como un mensaje de congruencia hacia el rechazo del intervencionismo estatal; sin embargo, esa posición ha costado caro a la aviación civil, pues una cuestión es vigilar ese principio, como no rescatar a esa empresa con dinero público, y otra es carecer de una política aeronáutica acorde a un proyecto nacional en tiempos globalizadores, como sí la tienen los vecinos del norte, que con una rapidez enorme degradaron a la aviación mexicana a nivel 2, situándola en la coyuntura entre las peores a nivel internacional. Ante empresarios rapaces y un gobierno federal obcecado en refrendar su actitud contraria a la intervención estatal en la economía, pero no su intromisión descarada en la vida sindical, son los trabajadores que con impotencia ven que su trabajo se degrada, y aunque como en el caso de los pilotos y sobrecargos participan en el salvamento de sus empresas poco se les reconoce su contribución; al contrario, se insiste en que ellos son caros y deben continuar con la renuncia de sus derechos laborales. Al final son los pilotos y sobrecargos quienes mantienen vivas a las empresas, y ellos permanecen en sus empleos, pese a las crisis de los corporativos a los que pertenecen; mientras que los empresarios en tales circunstancias saben abandonar el barco para que sea el Estado el que coyunturalmente restaure lo que ellos destruyeron.

Bibliografía

- Ariño Ortiz, Gaspar (2003). “¿Función social de las empresas?” en *Expansión*, 22 de enero, México. Consulta electrónica 10 de enero de 2011 en <<http://www.aeca.es/comisiones/rsc/funcionsocialdelaempresa.htm#ar>>.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas COM, 366. Consulta electrónica 21 enero 2011, 10:20 en <<http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Recursos/Libro%20verde.pdf>>.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003) “Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, mediciones y desarrollo en España” *Boletín Económico de ICE*, 2755 (enero). 7-9.
- Grisanti, Luis Xavier (2006). *Empresa y valor social*. Consulta electrónica: 21 enero 2011, 15:35 en <<http://www.analitica.com/va/economia/opinion/3877384.asp>>.
- Leyva, Marco A.; Mecalco, M.; Mendoza, R. (1998). “Mexicana y Aeroméxico” en De la Garza, Enrique (coord.) *La privatización en México: consecuencias sociales y laborales*, Instituto de Estudios de la Revolución Mexicana, México.
- Leyva Piña, Marco Antonio (2000). “Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A. (TAESA): expresión de un sistema político indeseable”, *El Cotidiano* [en línea] 2000, 16 (mayo-junio): [fecha de consulta: 23 de enero de 2011] Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/Inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32510106>>, ISSN 0186-1840.
- Marín Rives, Longinos y Rubio Bañón, Alicia (2008). “¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social” en *ICE Tribuna de Economía*, mayo junio, no. 842, Madrid.
- Martínez, Rodrigo (2010). “Mexicana de Aviación. Lejos de quiebra, EEUU degrada aerolíneas mexicanas” en *International Business*. Consulta electrónica, 21 enero, 12:23, en <<http://mx.ibtimes.com/articles/3750/20100731/mexicana-aviacion-quiebra-degradacion-categoria-mexico-eeuu.htm>>.
- OIT (2007). “Panorama Laboral 2007. América Latina y el Caribe”, OIT/Oficina regional para América Latina y el Caribe. Disponible en versión electrónica: <<http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/panorama/panorama07.pdf>>.
- Rodríguez Aguilera Mauricio (2010), *Recuento de daños*, Revista *Bitácora*, Órgano interno de ASPA, Nueva Época, septiembre/ octubre de 2010.
- Ruiz Manuel (1996). *Mexicana: 75 años de historia*, Medios publicitarios, México.

Revistas de la UAM-Azcapotzalco

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

