



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**EL TRABAJO EN CONFLICTO. Dinámicas y expresiones en el contexto actual**

BUENOS AIRES, 2, 3 Y 4 DE AGOSTO DE 2017

**Grupo Temático N° 13: Hegemonía y formación de los trabajadores y proceso de trabajo.**

**Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsh**

---

**Profesionales de la seguridad. Los significados del trabajo desde la perspectiva de las tripulantes de cabina de Aerolíneas Argentinas.**

**Autor/es: Sara Cufre**

**E – mails: sara.cufre@gmail.com / scufre@ceil-conicet.gov.ar**

**Pertenencia institucional: CEIL CONICET**

### **Introducción**

En el marco del proceso global de estandarización del trabajo, la industria aeronáutica presenta una característica particular por la centralidad que adquiere la seguridad como eje que atraviesa la organización del trabajo. Esta industria se empezó a desarrollar en la segunda pos guerra, al calor del surgimiento de las instituciones supranacionales que pretendían establecer mecanismos para garantizar la paz. Entre los organismos de Naciones Unidas, la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO por sus siglas en inglés) fijó las reglas de juego de la aviación civil de cara al nuevo orden global que se consolidaría en la posguerra<sup>1</sup>, estableciendo una serie de normas que regularon el naciente mercado global y fijaron los estándares de seguridad que los estados adoptan.

A medida que se expandía la aviación aerocomercial, este organismo especializado fue generando nuevas directrices que los estados nacionales incorporaron a las regulaciones de sus mercados nacionales. Luego, cada compañía aerocomercial desarrolla sus políticas empresariales - generales y de gestión de la fuerza de trabajo en particular- en sintonía tanto con las leyes locales como así también con los parámetros internacionales de seguridad de la OACI. Un ejemplo que cualquier

---

<sup>1</sup> La carta de creación de la ONU se firmó el 26 de junio de 1945. Unos meses antes, el 7 de diciembre de 1944, la Convención de Chicago. Este documento fundacional condensa una relación de fuerzas específica donde no triunfó ninguna de las dos posturas contrapuestas: 1) *libertad en el aire* defendida por Estados Unidos que pretendía un sistema de libre competencia que beneficiaba a las transportadoras de ese país y 2) *orden en el aire* con apoyo de británicos, europeos y latinoamericanos que buscaban un sistema basado en acuerdos que evitaran una competencia tarifaria feroz que imposibilitara el desarrollo de una industria naciente. (Thwaites Rey, 2001:35-36)



viajero/a podría corroborar es que la *demo* (demostración) realizada por las trabajadoras al iniciar el vuelo para indicar salidas de emergencia y usos de elementos de salvataje es similar en todas las compañías ya que responde a un requerimiento internacional de *seguridad operacional*.

A diferencia de los procesos de estandarización en otras ramas donde prevalece la implementación del paradigma de la mejora continua a partir de las normas ISO (Álvarez Newman, 2014), en la industria aeronáutica la consolidación de este proceso se ha sustentado en los parámetros de la OACI<sup>2</sup>. De modo que la seguridad es al mismo tiempo un producto (hacer que el vuelo sea seguro) y una forma de organizar el proceso de trabajo (a través de normas y prácticas). En la hipótesis de trabajo que venimos sosteniendo, esa centralidad de la seguridad es recuperada como herramienta para articular la defensa de la condiciones de trabajo en el caso de los/as trabajadores de Aerolíneas Argentinas (Cufre, 2016).

En este trabajo nos interesa analizar de qué manera la seguridad se expresa en los sentidos sobre el trabajo que elaboran las tripulantes<sup>3</sup> de cabina de pasajeros (TCP) y cómo se relacionan con las acciones colectivas. Las reflexiones que elaboran las trabajadoras sobre un proceso de trabajo que en apariencia está prescripto hasta el mínimo detalle por las normas de seguridad anteriormente referidas, expresan distintos significados acerca de la seguridad, de su trabajo y de sí mismas. En particular, en las referencias al saber-hacer que este puesto requiere, emergen las competencias que resaltan su rol como “*profesionales de la seguridad*”.

La ponencia se propone indagar en estas representaciones sobre el trabajo y los saberes que ponen en juego en el proceso productivo cotidiano para indagar de qué manera los sentidos vinculados al rol de “*profesionales de seguridad*” inciden en sus prácticas, fundamentalmente en las reivindicaciones colectivas que construyen. Para ello se recupera la sistematización de una serie de entrevistas en profundidad a tripulantes que fueron realizadas entre los años 2014 y 2016 en la Región Metropolitana de Buenos Aires, en el marco del trabajo de campo de mi tesis doctoral. Si bien la principal fuente es una matriz de datos a partir de una entrevista en profundidad realizada en 2016 a un tripulante de cabina de cabotaje, también se incorpora parte del análisis del trabajo de campo exploratorio.

En el primer apartado se analizan los sentidos que emergieron como recurrencias de trabajo de campo, en los cuales las trabajadoras señalan que el rol profesional sumado a las condiciones de trabajo favorables y a los beneficios de esta actividad -el *estilo de vida*- obstaculizan la identificación como

---

<sup>2</sup> Para un análisis específico sobre cómo la gestión estatal de Aerolíneas Argentinas se ha nutrido de la seguridad operacional para avanzar en la implementación del paradigma de mejora continua y otras políticas de control de la fuerza de trabajo ver Giniger y Cufre (2017).

<sup>3</sup> Si bien el colectivo está integrado por trabajadoras y trabajadores, tomaremos el plural femenino, las tripulantes dado que son en su mayoría mujeres.



trabajadoras. El juego profesional-trabajadora también repone la tensión entre la idea de vocación, en términos de ser *el sueño del pibe* o ser un trabajo como cualquiera. En la segunda sección se sostiene que las trabajadoras construyen distintos niveles de solidaridad que se manifiestan en prácticas cotidianas de resistencia donde entran en juego los sentidos acerca de ser *profesional* y ser *trabajadora*.

## LOS SENTIDOS DEL TRABAJO

### Las profesionales de la seguridad vs. Las mozas

A partir de la sistematización del trabajo de campo realizado –una etapa exploratoria en 2014 y luego una serie de entrevistas en profundidad en 2016- ubicamos que la identificación como *profesionales de la seguridad* es sentido nodal en las reflexiones que elaboran las tripulantes. Se definen a sí mismas a partir de esa categoría que hace énfasis en las competencias asociadas al cumplimiento de los estándares de seguridad anteriormente mencionados y a la aplicación de las normas que estructuran el proceso de trabajo.

*“Nada es al azar ni a criterio de nadie. Todo está escrito acá. Desde el tiempo que tenés hasta quién revisa el avión, cuándo y cómo lo hace. Nadie hace lo que le parece mejor, se hace todo lo que está escrito.”* (Tripulante, Buenos Aires, 2014)

En este testimonio, el saber-hacer se ubica en el lugar de *hacer lo que está escrito* señalando el peso del conjunto normativo en el cotidiano laboral y expresando una forma de entender el trabajo en tanto trabajo prescripto. Es preciso aclarar que *lo escrito* refiere a las normas de seguridad y de conducta detalladas en el Manual de operaciones que define la forma de organización del trabajo: las tareas que realizan, los protocolos a aplicar en casos de emergencias y las pautas de comportamiento que se espera de ellas mientras llevan puesto el uniforme de la empresa. Para tener una idea de lo que esto implica, están fijados los peinados según el largo del cabello y los colores para maquillarse los ojos, como así también la prohibición de ser vistas fumando con el uniforme y de llevar accesorios por fuera del equipaje que otorga la empresa, por si compran algo en el free shop, no pueden llevar la bolsa en la mano, deben guardarla en la *carry on* (valija)<sup>4</sup>.

Los saberes propios de una *profesional de la seguridad*, - primeros auxilios, técnicas de salvataje y el manejo de emergencias - las distinguen de otras trabajadoras de servicio. Sin embargo, al recuperar la

---

<sup>4</sup> Entrevista a tripulante de cabotaje de Austral, Buenos Aires, 2016



idea de *ser mozas*, se ubican en el mismo lugar que el resto de las vendedoras de fuerza de trabajo, tal como señala los siguientes testimonios:

*“...yo al final estoy preocupado por la seguridad en primer término y después por el servicio. O sea, soy el mismo mozo de la esquina. Todo bien pero soy el mozo. Y yo creo que toda esa idea hace que te olvides que sos el mozo y lo veas como: “no, yo soy tripulante”. Mirá, mirá, no ves que tengo un iPhone 6 y vivo en Nordelta. Después me cuesta llegar a fin de mes ¿eh? Pero vivo en Nordelta. Cuando vos le hablás: ‘bueno, porque los trabajadores’, te miran así como ¿Trabajadores? ¿Acción sindical? No. No se sienten parte. Ellos están en la nube esa de la comodidad”* (Tripulante de cabotaje, CABA, 2016, pág.33)

El énfasis en el *ser mozas* es puesto para evidenciar que son trabajadoras con acceso a ciertos bienes económicos pero que al final de cuenta, les cuesta *llegar a fin de mes* como a cualquier asalariada. Y si bien, los saberes específicos que entran en juego en el proceso de trabajo las diferencian del resto de trabajadoras de las industrias del servicio, no dejan de ser *la moza de la esquina*. Pero, según expresa, ese sentido no prima entre sus compañeras que se ven a sí mismas como tripulantes, como profesionales y esto obstaculiza las acciones sindicales porque no *se sienten* parte, es decir, no se ve interpeladas por la identidad de trabajadoras. El acceso a los bienes económicos y culturales (sobre lo cual los explayaremos en breve) configura una *nube de comodidad* que les impide verse a sí mismas como trabajadoras, lo que define la imposibilidad de articular demandas comunes.

La formación como tripulantes emerge, entonces, como una de las claves para entender cómo se construye el sentido de profesional en contraposición al de moza, porque, tal como se expresa en el siguiente fragmento, el saber-hacer que portan puede definir entre la vida y la muerte de una persona<sup>5</sup>.

*“Estamos preparados para la emergencia, te podemos salvar la vida arriba un avión, hay un montón de cuestiones que no se ven y que son importantes. Pero la realidad (...) es un servicio que estamos brindando. Estás trabajando de eso, no sos un profesional. Nosotros decimos que sí, que somos profesionales de la seguridad porque en realidad lo somos.”* (Tripulante de internacional, Buenos Aires, 2016, pág.4)

En este testimonio también se expresa la relación pendular entre un trabajo calificado con saberes especializados y el servicio, como cualquier otro. Ese tándem *profesionales de la seguridad vs. Mozas*, se nos presentó como una primera entrada al análisis de los sentidos del trabajo en este colectivo de trabajadoras. Dicha contraposición expresa un sentido contradictorio que podría ser interpretado, desde la sociología de las profesiones como en términos de *orgullo profesional*. En nuestra perspectiva,

---

<sup>5</sup> Este sentido también se manifiesta en los eventos que organiza el sindicato (la Asociación Argentina de Aeronavegantes) para reconocer y felicitarlas por el servicio.



entendemos que los significados que elaboran las trabajadoras remiten a las contradicciones del proceso capitalista de trabajo Marx (1999 [1867]: 145) que las inscribe en dos dimensiones interrelacionadas: 1) el proceso de cooperación que los reúne en forma involuntaria y 2) el nacimiento de colectivos de trabajo que pueden subvertir el sistema de producción. En esa potencialidad<sup>6</sup> radican las diversas formas que asumen las prácticas de los y las trabajadores/as y que configuran dinámicas de transformación o reproducción de lo existente.

Al recuperar los aportes de la antropología del trabajo<sup>7</sup> buscamos dar cuenta de los sentidos que surgen de ese doble carácter y que se ponen en juego en el proceso de trabajo. La centralidad que tiene el estudio de los procesos de trabajo en nuestro análisis responde a la necesidad de comprender las cuáles son “*condiciones estructurales*” que promueven formas de organización sindical y formas de lucha cotidianas. Entendemos que el carácter contradictorio de la cooperación genera esas condiciones pero no garantiza la “*inmanencia del conflicto en la vida social real*” porque las condiciones de coerción tienden a ser naturalizadas (Atzeni, 2010:6-8). Es por ello que el método etnográfico nos permite dar cuenta de la relación entre los sentidos del trabajo y las formas de acción colectiva<sup>8</sup>.

## El estilo de vida

La contraposición entre las mozas y las profesionales, no solo se expresa una diferencia respecto a los saberes sino que también respecto a las condiciones de vida. Tal como se mencionaba en uno de los testimonios, pareciera que las tripulantes viven en la *nube de la comodidad* porque –comparadas con trabajadoras de servicios y tripulantes de otras compañías- acceden a ciertos “*beneficios*”. El ingreso monetario y la posibilidad de viajar, emergen como los principales motivos para permanecer en el trabajo, incluso a quienes tienen un título universitario, tal como se refiere a continuación.

“... *empezar como profesor, no sé, creo que me exige volver a lo de mis viejos, casi. No sé, hay una cuestión monetaria y yo no sé si tengo ganas de perder eso (...). Ahí es cuando me pongo a plantear de vuelta el estilo de vida, este actual, está bueno. (...)*”

<sup>6</sup> Braverman (1975:73) recupera la potencialidad de la fuerza de trabajo como origen del problema administración-alienación. Las posibilidades infinitas de realización del trabajo permiten una constante ampliación del plusvalor y al mismo tiempo hacen que la compra de fuerza de trabajo sea una cuestión indefinida e imprevisible para el capitalista que buscará controlar el proceso de producción.

<sup>7</sup> La obra de Leite Lopes (2011), basada en una etnografía que indaga en representaciones de los trabajadores azucareros de Pernambuco, nos permite pensar que los sentidos construidos en torno al trabajo constituyen reinterpretaciones creativas sobre la relación de dominación que dan sustento las categorías y prácticas obreras para resistir a aquellas que le son impuestas.

<sup>8</sup> En esta línea, los aportes de colegas que han partido de estudios de caso para construir explicaciones en torno a las formas de lucha de diversos colectivos de trabajadores/as han sido referencias nodales tanto para el diseño de trabajo de campo como en la construcción de las hipótesis de trabajo (Giniger, 2011; Palermo, 2012; Soul, 2015).



*“Ser profe está bueno pero, no sé, por ahí no tendría las mismas vacaciones, los mismos - hoy por hoy - beneficios ¿no? Los pasajes. Ese es un gran beneficio. (...) Está buenísimo. Pero tenés vacaciones cuando le pinta a la empresa igual también. (...) Y después eso no lo querés perder (...) aunque por ahí te hayas quemado las pestañas, tampoco lo querés dejar. Hay arquitectos que son tripulantes” (Entrevista a Tripulante de cabotaje, CABA, 2016, págs 36-37)*

El salario de las tripulantes es señalado como una condición ventajosa porque les permite tener una independencia económica a lo que se suma la posibilidad de viajar barato y contar con más días de vacaciones que en otras actividades. En suma, pareciera que este trabajo es, efectivamente el *sueño del pibe* que después se vuelve difícil dejar, incluso cuando culminan estudios superiores. Sin embargo, el acceso a los días de descanso son programados por la empresa, salario se compone de un básico y el resto son adicionales, de los cuales los viáticos constituyen el ítem más importante y más difícil de calcular.

Anteriormente, los viáticos se pagaban “en ventanilla” pero desde 2015 aproximadamente, el sistema se bancarizó y la empresa lo deposita, con lo cual ya cada trabajadora tiene que contrastarlo con un registro de: los días trabajados, las postas (si durmió en otro destino), los horarios en los que viajó (porque se calcula en base a la cantidad de comidas afectadas) y rol que cumplió en el vuelo (que se paga en forma diferencial según se trabaja en un área del avión u otra, como veremos más adelante)<sup>9</sup>. Además, estas variables cambian constantemente porque los horarios y tipos de vuelos son distintos dentro de una misma semana de trabajo y mes a mes, según la programación que les toque. Dichas variaciones no sólo impactan en el salario sino en la organización de la vida extra laboral porque en los días libres buscan acomodar las horas de descanso en función de los planes de vuelo:

*“Por ahí a veces te cambia bastante en cuestión de sueño ¿no? (...) Y después el cuerpo te pasa factura cuando al otro día te levantás temprano, como que te dice: ‘che ¿qué onda?’*

*Y más o menos lo que trato de hacer para más o menos manejarla es ir viendo (...) lo que me espera, en la próxima actividad, de decir: bueno, si mañana tengo que madrugar, bueno, hoy me levanto temprano. Trato de juntar sueño o cansarme para el otro día levantarme temprano bien sino... y si es al revés, tengo que laburar toda la noche, bueno, trato de procurar una siesta.*

*Para mí es más fácil porque soy soltero, no tengo hijos. Bah, estoy en pareja pero no tengo hijos. Cuando vos tenés que cumplir una rutina y armar una rutina de otros, se complica bastante. Un montón de compañeros que son más grandes, me dicen: ‘vos ahora llegás y te vas a dormir. Yo ahora llego y se despiertan mis hijos y me quiero morir’. Entonces ahí el tiempo*

<sup>9</sup> “Los viáticos antes nos los daban en mano y ahora te lo acreditan a una cuenta. Te crean una cuenta bancaria. (...) estaba buenísimo porque tenías un control mucho más efectivo, tenías la plata en mano, ibas a la posta y tenías la plata de la posta. (...) Y con la excusa de modernización, de transparencia, de cambiar los tiempos, los horarios para no perder tiempo, se pasó a la bancarización. Que, bueno, fue un garrón pero ahí arreglaron todos los gremios. No voy a culpar solo al nuestro. (...) yo no controlo todos los días si me agarra o no me agarra el horario, que deberíamos hacerlo pero uno no lo hace aunque se acostumbre. (Entrevista a Tripulante de cabotaje, CABA, 2016, págs.. 26-27)



*de sueño cuesta mucho más, me parece”* (Entrevista a Tripulante de cabotaje, CABA, 2016, págs 11-12)

De esta manera, las estrategias que elaboran para compensar las alteraciones en el sueño no impiden que el “*el cuerpo te pase factura*”. Por otro lado, la rotación de horarios dificulta el armado de la organización familiar sobre todo para los y las trabajadores con hijos. Sin embargo, algunas tripulantes manifiestan que la pertenencia a una familia aeronáutica “facilita” el acostumbramiento a este tipo de vida familiar<sup>10</sup>. Aquí cobra relevancia la distinción entre aeronáuticos “*de familia*” y “*de la calle*”, categoría que abarca a quienes no ingresaron por el contacto de un familiar que trabaje o haya trabajado en la empresa. La pertenencia a la familia aeronáutica facilita la interiorización del *estilo de vida* de las tripulantes y constituye el punto de partida para pensar en la carrera de TCP. Cuando las trabajadoras refieren a los motivos que impulsaron hacer el curso, se menciona la sugerencia de algún familiar y resaltan la posibilidad de salida laboral, compatible con otros proyectos personales, pero no como vocación. En ese sentido no es algo que soñaron, no es más que un trabajo que tiene amplios beneficios pero que están “acostumbradas” por la trayectoria familiar.

Así como la idea de *estilo de vida* resalta lo positivo del *ser tripulante*, también es utilizado para señalar que dificulta la identificación como trabajadoras, lo cual se traduciría en un obstáculo para la acción sindical. Estos sentidos, junto a las referencias sobre las compañeras que viven en “*nube de la comodidad*” y el peso que tiene la identificación como “*profesional de la seguridad*” sobre la identidad trabajadora, emergieron como recurrencias en las entrevistas para dar cuenta de una supuesta dificultad para visibilizar problemas comunes.

## LAS PRÁCTICAS COLECTIVAS

En el cotidiano laboral se despliegan una serie de prácticas legitimadas por las trabajadoras –en el sentido de que todas conocen y esperan de sus compañeras– que plantean disputas concretas a la organización del proceso de trabajo que pone en discusión el supuesto límite que implica verse así mismas como “*profesionales de la seguridad*”. Si se tiene en cuenta el cambio diario de compañeras

---

<sup>10</sup> Así lo comenta una trabajadora que tiene hermanas tripulantes y padre piloto “...*en mi casa nunca hubo “lunes a viernes”. Nosotras terminamos el colegio y el “lunes a viernes” se acabó. Capaz llegabas un miércoles a mi casa y mi papá estaba haciendo un asado porque estaba ese día y tal vez el domingo no. Raro. Pero bueno, así se manejaba mi familia, no estaba en la rutina*” (Entrevista a Tripulante de cabotaje, Buenos Aires, 2014, pág.18)



de tripulación diariamente y la ausencia de un espacio común de socialización, resulta aún más complejo entender dónde radica la legitimidad de estas prácticas. Empecemos por dar cuenta de cuáles son esas acciones que todas conocen y que serán objeto de análisis en esta sección: “no volar vencidas” que refiere a no trabajar por fuera del tiempo máximo permitido, y “no salir de comisario” que remite a no cumplir tareas de coordinación en ausencia de las jefas superiores inmediatas. Nos interesa explorar de qué manera estas prácticas ponen en juego una serie de saberes y de tradiciones de lucha de las trabajadoras –“más allá de” o debido a- la definición de las tripulantes como *profesionales de la seguridad*.

### No “volar vencidas”

Dentro de las acciones legitimadas entre las tripulantes, la primera que se refiere en todas las entrevistas y que es presentada como aquello que todas saben, que deben cumplir y que buscan hacer cumplir es “no volar vencidas”, es decir, no trabajar más horas de las que establece la regulación aeronáutica. El Convenio Colectivo de Trabajo (CCT)<sup>11</sup> reconoce como un derecho de las tripulantes a no comenzar un vuelo cuya duración programada exceda esa cantidad de horas. Este punto reaparece la doble dimensión profesional-trabajadoras en el marco de la forma de regulación de la relación laboral ya que la matrícula profesional las coloca en un vínculo individual con la empresa y el CCT en el ámbito de la negociación colectiva.

Un ejemplo que ilustra un vencimiento: si por un problema climático se demora la salida del último vuelo del día que realiza la tripulante para volver a base (a su casa) y al abordar superase las 14 horas, estaría *vencida* porque sobrepasó el tiempo máximo de trabajo<sup>12</sup>. En ese caso se requiere cubrir a las tripulantes y/o pilotos con trabajadores/as que estén de guardia porque con tripulación vencida, el vuelo no se puede efectuar ya que implicaría una violación a las normas de seguridad operacional. Sin embargo, para la suspensión de un vuelo, no alcanza con la apelación a la seguridad, sino que se tienen que dar ciertas condiciones. Primero, el apoyo de las compañeras de tripulación, sea que se hayan vencido o no. En segundo lugar, tener “la banca” de los pilotos. Finalmente, pero no menos

<sup>11</sup> Según lo establece el CCT 43-91 en el punto 4.5

<sup>12</sup> En el cálculo de las horas de trabajo se distingue el tiempo de vuelo (TV) o “calza a calza” que abarca desde que se empieza a mover la aeronave hasta el culmina el aterrizaje y el tiempo de servicio de vuelo (TSV) que incluye una hora antes del horario programado de despegue hasta media hora después de finalizado o de culminada la serie de vuelos del día. Para las aeronaves que no tengan medios de descanso a bordo para las tripulantes el TV máximo es de 10 horas y el TSV de 14 horas. (Fuente: DECRETO 671/94 Act 26/2000, Boletín Oficial)



importante, el visto bueno del sindicato, a través del delegado de guardia, un aspecto que resulta fundamental cuando algunas las anteriores no se da.

*“... en la mayoría de los casos no se sale a volar vencido. (...) A ver, en la mayoría de los casos necesitás de, primero que esté toda la tripulación de cabina conforme. Es decir, de acuerdo de no hacer el vuelo. Y segundo que estén los pilotos también de acuerdo. Si vos no tenés la banca de los pilotos se pone un poco tirante el asunto.*

*(...) lo que suele pasar es que vos le indicás al piloto que para estar a horario, puede estar vencido, (...) le digo: ‘mirá, en este horario yo me venzo. Hacé lo que tengas que hacer’. Y ahí varía los pilotos (si están vencidos o no) porque a veces concordamos y a veces no. [Es] la postura del piloto, de decir: ‘bueno, está bien. Hacemos todo tranqui, normal. Si no llegás, no llegás. O, tratemos de adelantar todo para llegar (...) O, listo. Nos bajamos, nos bajamos del vuelo’. Depende del piloto. Depende del piloto, depende del momento. Porque a veces se da como que: bueno, yo ya le dije esto y el otro te manda a los pasajeros igual. Si yo ya te dije que en 5 minutos. Si sabías que no íbamos a llegar. No mandés los pasajeros porque no es posible”*  
(Tripulante de cabotaje, CABA, 2016, pág.10)

Los vencimientos son individuales pero como las tripulaciones se componen en base a número de trabajadoras, el vencimiento de una de ellas, incide en la posibilidad de que no salga el vuelo. Es decir, que si una tripulante –o uno de los pilotos- no puede hacer el vuelo porque se venció, se para la operación hasta que llegue una trabajadora que esté de guardia. La interrupción el proceso productivo genera una demora y seguidamente quejas de los pasajeros. Por ello, las tripulantes señalan que avisan con antelación a la comisario (así la llaman) para evitar la situación en la cual se vencen con los pasajeros ya en el avión. La bisagra entre vencida o no, está marcada por el cierre de puerta y si no se calcula con precisión el tiempo que tardan en subir todos los pasajeros, se puede dar la situación de *vencerse* por unos pocos minutos ya con los pasajeros ya arriba el avión. Este aspecto genera un nudo de conflicto por el manejo de los tiempos porque si bien por las tripulantes avisan la hora de vencimiento a la comisario o al comandante, un error en el cálculo del tiempo genera una situación tensa con los pasajeros (que deben bajar) o con los pilotos si ellas no hacen el vuelo a pesar del vencimiento. Por este motivo, ante si hay una diferencia en el cálculo del vencimiento, se vuelve central el apoyo del gremio.

*“...yo sacaba la cuenta y nos daba un número. (...) Entonces cuando yo llamo al delegado de turno en ese momento (...) ‘Mirá, a mí me da esta cuenta porque yo salgo a partir de acá pero*



*el Comandante me dice que para él el horario de presentación es cuando uno llega fehacientemente al Aeropuerto, no una hora antes del vuelo sino cuando uno arriba al Aeropuerto.’ (...) Él tenía esa postura, yo tenía la otra. Yo esperando que el delegado me diga: ‘no. Es una hora antes como dice el Convenio’, me dice: ‘y... no sé, por ahí el Comandante tiene razón.’ Ya está. Cuando no te banca el sindicato. (...)*

*“...cuando hay diferencias [en el cálculo de vencimientos], cuando vos no te sentís respaldado por el sindicato, (...) si vos estás avalado por el gremio, obvio, te lo paro de una. Hablé con un delegado, el delegado es este, me dijo esto. Listo. Es otra cosa, el planteo es otra cosa. De última si hay una sanción va a ir al delegado o irá a vos pero, bueno. Si el delegado te dice que no, plantar el vuelo es como ‘ufff, estás en bolas’. O sea, estás vos solo. Si te equivocaste te van a sancionar y-o despedir, no sé. Porque plantar un vuelo es como muy heavy. Muy heavy. . Entonces -y esto me pasó a mí y otros compañeros también me decían- que llamaban al delegado y decían: ‘este pibe no sabe ni sacar las cuentas’”(Tripulante de cabotaje, CABA, 2016, págs. 24-25)*

En este testimonio emerge, por un lado, el conflicto por el cálculo de vencimientos y la necesidad de contar el apoyo del sindicato para poder “plantar el vuelo”. Por otro, la relación conflictiva con el Comandante que es la autoridad máxima en el vuelo. Si no hay acuerdo sobre cómo calcular el tiempo de vencimiento o en la postura respecto a bajarse por estar *vencidas*, esto implica enfrentarse con el comandante sin el aval del delegado/a y al mismo tiempo correr el riesgo de ser sancionado o despedido. De esta manera, se abre un tercer elemento importante: la relación con el sindicato y el conocimiento que las trabajadoras tienen del convenio y/o de la legislación, lo que señala una singularidad que no se presenta de manera similar en otros colectivos de trabajadores/as. En la situación relatada, aún con el saber-hacer respecto del cálculo de tiempo de trabajo, no es posible interrumpir el proceso de trabajo sin el *visto bueno* del sindicato.

La crítica al delegado en ese momento de tensión pasa justamente porque no sabe “sacar las cuentas” y abre otra línea de indagación respecto a cómo es la relación de las trabajadoras con sus representantes sindicales en un colectivo donde todas están sindicalizadas, muchas de ellas hicieron el curso de TCP en la “escuelita” del sindicato, vienen de familias con tradición sindical o bien de familias de tripulantes y este saber-hacer específico sobre los vencimientos formó parte de su vida cotidiana mucho antes de haber ingresado a la empresa. El interrogante que queda planteado es de qué manera esas relaciones personales y familiares nutren, condicionan o explican la *experiencia* de la explotación (Thompson, 2012 [1963]).

**No “salir de comisario”**



La negativa a asumir tareas de coordinación es identificada como una “táctica” de las tripulantes auxiliares que ellas mismas denominan “no salir de comisario”. En los vuelos de cabotaje, la estructura de mando jerárquica está compuesta en forma descendente por el comandante, el primer oficial (ambos pilotos), comisario y auxiliares (tripulantes). En el momento previo a subir al avión las trabajadoras pasan por el despacho donde fichan, presentan su acreditación y se conforma la tripulación para dirigirse al avión. Allí, la comisario recibe una serie de documentos que completa durante la preparación del vuelo y que contiene los datos sobre las verificaciones que realizan las auxiliares en ese momento previo, lo llamados *chequeos de emergencia*.

La comisario también lleva registro de la tripulación y el rol que asumen las tripulantes en ese vuelo según el *galley* que ocupan: delantero o trasero. Los *galley* son los espacios físicos donde las trabajadoras se sientan durante el despegue / aterrizaje y donde tienen los elementos para preparar el servicio a los pasajeros (por ejemplo, el café). Trabajar en el *galley* delantero implica atender a los pasajeros de primera clase y por ello las trabajadoras cobran un plus salarial.<sup>13</sup> En la designación de uno u otro espacio, las trabajadoras con más antigüedad tienen prioridad para elegir. Todo ese registro de información es una tarea de la comisario que las auxiliares podrían realizar, pero evitan hacerlo como mecanismo para defender la distinción de puestos que se traduce en una remuneración extra para las jefaturas.

*“Uno quiere ponerle el pecho a la empresa, hay que hacer las cosas rápido, podemos ayudar pero si vos agarrás ese papel, no siempre (pero han pasado casos) que después vos terminás saliendo de comisario. Porque faltan comisarios no se qué, vos agarraste ese papel de buena fe, de buena onda y después termina pasando que vos terminás saliendo de comisario y estás cumpliendo un rol que no es el tuyo, que no está remunerado como tal.*

*Entonces entre nosotros siempre decimos: ‘no, el papel lo agarra el comisario y listo’. Llegado el caso, vemos, lo hablamos pero no antes. No propiciarlo antes porque no tiene sentido. (...) Pero también igual, en teoría, la distinción entre comisarios y auxiliares es empresarial. No es por una reglamentación aeronáutica entonces técnicamente vos podés. Pero uno no lo hace porque la empresa hace esta distinción también otorgando distintas obligaciones y responsabilidades. (...)*

*Entonces tomamos esa costumbre y resulta que esa vuelta estábamos ahí y el Comandante me manda a buscar ese papel, que él creía que íbamos a adelantar cuando en el fondo la*

---

<sup>13</sup> En el convenio 43-91 se establece se fija un “adicional por primera clase” que representa el 20% del sueldo base



*comisario iba a pasar (...) por ese mismo despacho y le iban a dar ese papel, necesariamente. No es que ella podía entrar por otro lado.”* (Tripulante de cabotaje, CABA, 2016, págs.5-6)

En este fragmento se iluminan una serie de cuestiones centrales para comprender las estrategias de las tripulantes como así también el tipo de conflicto que se da en el cotidiano laboral. En primer lugar, señala que aunque ellas le *ponen el pecho* a la empresa, esto no implica realizar tareas que no corresponden a su puesto por ello la *costumbre* es primero negarse y luego, llegado el caso, ver la posibilidad de cubrir la tarea. Esta práctica se basa en un acuerdo tácito que se da entre compañeras, aunque no se conozcan entre sí, porque las tripulaciones (de cabotaje y de internacional) cambian diariamente. Entendemos esta “costumbre” como una práctica legitimada que expresa un conocimiento del convenio que distingue entre comisarios y auxiliares, subdivididos en categorías por antigüedad<sup>14</sup> (A o B), en contraposición a la tareas para las cuales están habilitadas por su matrícula profesional. Además, no asumir el rol de coordinación aunque técnicamente puedan hacerlo, indica que en este punto donde el convenio y la matrícula entran en contradicción, prima la lógica de defender lo que establece el CCT, volcando a su favor la “zona gris” entre las normas que regulan su trabajo. Entonces, la idea de “*hacer lo que está escrito*” que en un primer momento aparecía como cumplir con las normas fijadas en el Manual de Operaciones, puede ser resignificada en pos de hacer valer lo conquistado.

Un segundo aspecto refiere a la disputa por los tiempos de trabajo que se plantea en la discusión con el piloto que, como vimos en el punto anterior, resulta un tema central en la definición de los vencimientos como así también en los índices de puntualidad que las empresas pretenden alcanzar. Nuevamente, negarse a un pedido del comandante, las coloca en conflicto con la jerarquía, pero a diferencia de los vencimientos, no está en juego parar la operación, ya que en última instancia se puede resolver “técnicamente” si alguna de las auxiliares toma el rol de comisario. En este sentido, una cuestión a profundizar en el avance de la investigación es la relación entre tripulantes y pilotos que son al mismo tiempo compañeros de trabajo y máxima autoridad del vuelo. En las dos acciones colectivas que se expresan con recurrencia en las entrevistas - no volar vencidas y no salir de comisario – la centralidad del conflicto está planteada con los pilotos y no con la administración empresaria.

Finalmente, pero no menos importante, la pregunta en torno a cómo se volvieron prácticas legítimas, por qué las trabajadoras *tomaron esa costumbre*. En otro pasaje de la entrevista, se cometa que esta *costumbre* se basa en la memoria de la gestión privada de Marsans (2001-2008) cuando la empresa



había cerrado las posibilidades de ascenso de auxiliar a comisario.<sup>15</sup> Aunque en ese momento no era tripulante, vivió esa experiencia de trabajo mediada por sus familiares y aparece como un recuerdo presente en las prácticas legitimadas entre compañeras. A partir de esta reflexión se genera otro interrogante respecto al proceso de transmisión de saberes que se ponen en juego en el proceso de trabajo. Son trabajadoras que viven experiencias relacionadas con el puesto de trabajo incluso mucho antes de ser acceder a él y que en su formación como profesionales -durante el curso de TCP- aprenden a calcular vencimientos como un saber fundamental que articula el doble registro entre el CCT y la matrícula profesional. Si estos saberes no se adquieren en el puesto de trabajo, entonces el análisis del proceso de trabajo como “*oposición y la dependencia entre el trabajo y el capital*” (Atzeni, 2010:6) y como base para el establecimiento de vínculos de *solidaridad* entre trabajadores tiene que ser complementado con una mirada sobre la forma en que las experiencias más allá de la relación inmediata entre trabajadores/as y proceso productivo.

## Conclusiones

Las reflexiones aquí expuestas recuperan una parte de la sistematización del trabajo de campo y se enfocan en los sentidos que construyen las tripulantes sobre su trabajo, haciendo énfasis en la categoría de *profesionales de la seguridad* como eje que atraviesa las prácticas y los saberes que ponen en marcha en la experiencia cotidiana de trabajo. En otros trabajos habíamos orientado el análisis en función de una hipótesis de trabajo que ubica a la *seguridad* como elemento central de la configuración del proceso de trabajo y también como herramienta de disputa entre las gestiones empresariales y las/os trabajadoras.

En esta ponencia, en cambio, el acento estuvo puesto en el sentido del *profesional*, para dar cuenta del conjunto de prácticas, sentidos y saberes que en el proceso de trabajo aeronáutico. Por un lado, el peso del rol como profesional y los saberes específicos que involucra se contraponen con la identidad como trabajadoras, pero en las prácticas cotidianas ambos significados se despliegan en pos de la defensa de sus condiciones de trabajo. El enfoque antropológico nos da herramientas para entender que las trabajadoras no se desdoblan ni se anclan en una otra caracterización de sí mismas, sino que ambas forman parte de un sentido global sobre su trabajo. Por ello, si bien señalamos la importancia que tiene

---

<sup>14</sup> El punto 5.1.2 del CCT 43-91

<sup>15</sup> “... hubieron etapas en las cuales no vino el ascenso de comisarios. Es decir, los comisarios había pocos y la empresa mandaba a volar auxiliares de comisario. Entonces por ahí en esas etapas es que por ahí uno se pone más rígido al



en nuestro análisis el estudio de los procesos de trabajo -conocer *qué hacen*- nos resulta igualmente relevante entender *cómo lo hacen*, desde la perspectiva obrera. La incorporación de esta dimensión cultural del proceso de trabajo se vuelve central para construir explicaciones sobre cómo se decide realizar o no una tarea cuando esto implica un avance sobre una los derechos laborales.

La reconstrucción de las prácticas legitimadas entre las tripulantes reponen el tándem *profesionales-trabajadoras* en la defensa de las conquistas adquiridas respecto a la jornada laboral y al pago por tareas de supervisión. El ponerse de acuerdo para “no volar vencidas” con la posibilidad de generar la suspensión de un vuelo da cuenta del tipo de solidaridad entre las trabajadoras y de una forma particular de intervención sindical en conflictos puntuales que pueden definir la continuidad laboral. Por otro lado, el consenso respecto a “no salir de comisario” para se realicen tareas sin ser remuneradas y, además, para impedir que la gestión empresaria pueda usar para avanzar en la polivalencia requieren conocer sus los puntos del convenio y contar con una solidaridad que se expresa en ese momento concreto porque no son compañeras con quienes trabajan todos los días.

En ambos casos, el manejo del contenido del CCT y de la legislación aeronáutica que rige su matrícula profesional habilitante constituye un saber específico de las tripulantes como *profesionales de la seguridad* y como *trabajadoras* de un sector particular que se pone en juego en el cotidiano laboral pero que no emerge del proceso inmediato de trabajo. Lo saben porque está en su formación profesional, en su trayectoria familiar y también porque se pone en acto y se retroalimenta en el día a día. Por ese motivo sostenemos que el estudio de las dinámicas de conflicto laboral nos exige pensar las múltiples formas de interrelación entre el proceso de trabajo y los espacios extra laborales. Desde el caso concreto que presentamos, esperamos contribuir al debate sobre esta pregunta y a la construcción colectiva de posibles formas de abordarla.



## Bibliografía

Alvarez Newman, Diego (2014) Tesis doctoral “Hegemonía, disciplinamiento y control laboral. Estudio sobre el dispositivo de la implicación de la fuerza de trabajo a partir de las tecnologías manageriales de poder.”, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Mimeo.

Atzeni, Mauricio (2010) Capítulo traducido “Una perspectiva marxista sobre la acción colectiva de los trabajadores”, en *Workplace Conflict, Mobilization and Solidarity in Argentina*.

Braverman, Harry (1975) Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX. Ed. Nuestro Tiempo: México

Cufre, Sara (2016) “La seguridad en el centro de la disputa. Aproximación a los usos del concepto de seguridad en el caso Aerolíneas Argentinas”, en revista Theomai número 33, primer semestre de 2016. Disponible en: [http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO\\_33/contenido\\_33.htm](http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO_33/contenido_33.htm)

Giniger, Nuria y Cufre, Sara (2017) “Seguridad continua y doble circulación de saberes La experiencia de Aerolíneas Argentina”. En Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias NB - Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet) N° 28, Verano 2017, Santiago del Estero, Argentina.

Giniger, Nuria. (2011) Tesis Doctoral Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

Leite Lopes, Jose Sergio (2011). El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar. Buenos Aires, Argentina. Editorial Antropofagia. Colección Estudios de Antropología del Trabajo.

Marx, Carlos (1999 [1867]) El capital: crítica de la economía política, tomo I traducción Wenceslao Roces, 3era edición. México: FCE

Palermo, Hernán (2012) Cadenas de Oro Negro en el esplendor y el ocaso de YPF. Buenos Aires, Antropofagia.

Soul, Julia (2015), Somiseros. La configuración y el devenir de un grupo obrero desde una perspectiva antropológica, Rosario, Prohistoria Ediciones, Colección Biblioteca de Antropología 3.

Thwaites Rey (2001) Alas rotas. . Alas rotas. La política de privatización y quiebra de Aerolíneas Argentinas. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.