



## **Seguridad continua y doble circulación de saberes La experiencia de Aerolíneas Argentinas<sup>1</sup>**

**Continuous security and double circulation of knowledge**

**Segurança contínua e dupla circulação de conhecimentos**

**Nuria Giniger<sup>2</sup> y Sara Cufre<sup>3</sup>**

Recibido: 27.04.16

Aprobado: 01.09.16



### **RESUMEN**

Aerolíneas Argentinas es una empresa con 66 años de historia. Se privatizó en el año 1991 y se re-nacionalizó en 2008. A partir del momento que el Estado re asume la dirección de la empresa, comienza a sistematizar políticas de distinta naturaleza, algunas de ellas con mucha tradición dentro de la empresa y otras más novedosas. En trabajos anteriores, identificamos que actualmente, las políticas empresariales se enmarcan en el enfoque de la Mejora Continua. En el caso de Aerolíneas Argentinas la intensificación de ritmos de trabajo y la reducción de costos se organiza a través de dos elementos transversales: la calidad y la seguridad.

Hemos identificado que la llamada “Cultura de la Seguridad Operativa” atraviesa el conjunto de la política empresarial de Aerolíneas Argentinas y se despliega tanto en la configuración de valores como en tareas específicas, que los trabajadores deben asumir. En este sentido, existen una serie de dispositivos que la empresa pone en juego en dos direcciones: uno vinculado a las capacitaciones y otro a los sistemas de monitoreo.

El propósito de este artículo es analizar la relación entre la llamada “cultura de seguridad operacional” y la doble circulación de saberes entre la empresa y los trabajadores. Para ello, focalizaremos el análisis de una fuente secundaria relevante que es la revista corporativa “Coordenadas”, que está orientada específicamente a los trabajadores de la empresa.

**Palabras claves:** política empresarial, cultura de la seguridad y mejora continua

<sup>1</sup> Un borrador de este trabajo fue presentado en el 12º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, en el cual fue debatido, comentado y consecuentemente reelaborado para su publicación.

<sup>2</sup> Investigadora en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEIL-CONICET). Docente de la Universidad de Buenos Aires. [nginiger@ceil-conicet.gov.ar](mailto:nginiger@ceil-conicet.gov.ar); [nur\\_ines@yahoo.com.ar](mailto:nur_ines@yahoo.com.ar)

<sup>3</sup> Becaria doctoral en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEIL-CONICET). [scufre@ceil-conicet.gov.ar](mailto:scufre@ceil-conicet.gov.ar); [sara.cufre@gmail.com](mailto:sara.cufre@gmail.com)

## ABSTRACT

In its 66 years of history, the company Aerolíneas Argentinas has been privatized in 1991 and re-nationalized in 2008. When the State reassumed the company's direction, it started to develop various corporate policies, some of them rooted in the company's tradition and others rather novel. In previous works, we have identified that the current corporate policies are defined in terms of the Continuous Improvement perspective. In the case of Aerolíneas Argentinas labor rhythms intensification and costs reduction are organized through two elements: quality and security.

We have identified that the so called 'Operational Security Culture' goes through the group of corporate policies in Aerolíneas Argentinas and it spreads out values and specific tasks that workers must assume. In this sense, there's a series of devices that the company sets in two directions: one related to training and the other to monitoring systems.

The aim of this article is to analyze the relation among the so called 'Operational Security Culture' and a double circulation of knowledge between the company and the workers. To do so, we will focus on a relevant secondary source: the corporate journal 'CoOrdenadas' which is specifically directed to the company workers.

**Key words:** Corporate policy, Security Culture, Continuous Improvement

## RESUMO

Aerolíneas Argentinas é uma empresa com 66 anos de história. Foi privatizada em 1991 e foi re-nacionalizada em 2008. A partir do momento que a Estado re assume a direção da empresa, começa a sistematizar as políticas de diferentes tipos, algumas com uma longa tradição dentro da empresa e outras novas. Em trabalhos anteriores, identificamos que, actualmente, as políticas da empresa fazem parte da abordagem de Melhoria Contínua. No caso da Aerolíneas Argentinas a intensificação dos ritmos de trabalho e a redução dos custos é organizado através de dois elementos transversais: a qualidade e a segurança.

Nós identificamos que a "Cultura de Segurança Operacional" através de toda a política empresarial da Aerolíneas Argentinas e implantado tanto na formação de valores e tarefas específicas que os trabalhadores devem assumir. A este respeito, existem uma série de dispositivos que a empresa coloca em jogo em duas direções: uma ligada à formação e outros sistemas de monitoramento.

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre a "cultura da segurança" e a dupla circulação de conhecimentos entre a empresa e os trabalhadores. Para fazer isso, a análise se focaliza em uma fonte secundária significativa: a revista corporativa "CoOrdenadas", que é orientada para os trabalhadores da empresa.

**Palavras chaves:** política empresarial, cultura da segurança, melhoria contínua

## SUMARIO

1. Introducción; 2. Aerolíneas Argentinas; 3. Calidad y seguridad: Mejora continua; 4. Los saberes en su doble circulación; a. Cursos integrados SMS; b. Programa de Reportes Voluntarios; c. Programa FOQA (Flight Operations Quality Assurance); 5. Conclusión: La seguridad es cosa de todos; 6. Bibliografía y documentos.

\*\*\*\*\*

## Introducción

Aerolíneas Argentinas (AA) es la empresa aérea de bandera que pasó por un proceso de privatización y re-nacionalización, en el lapso de menos de veinte años. En ese período, la organización del trabajo sufrió transformaciones, de distinto carácter y nivel, propios tanto de la

época histórica caracterizada por una inmensa ofensiva del capital sobre el trabajo, así como por la propia trayectoria disruptiva de la empresa<sup>4</sup>.

En 2008, la empresa vuelve a manos del Estado argentino y comienza un proceso de recuperación productiva y comercial de la compañía. En ese marco, nos propusimos indagar las políticas empresariales respecto de la noción de seguridad. En principio, nos encontramos con que la seguridad es la ausencia de accidentes o incidentes, pero comenzamos a elaborar la hipótesis acerca de que se constituye como una categoría transversal que estructura la organización del proceso de trabajo, fundamentalmente a través de normativas que regulan la industria aeronáutica.

Los debates teóricos en torno a la seguridad y la salud en el trabajo se enfocan mayormente desde la categoría de condiciones de trabajo. En ese sentido, Neffa (1988: 23) propone una distinción entre dos enfoques: la “concepción tradicional” y la “concepción renovadora”. La primera se caracteriza por poner el foco en la seguridad e higiene y no en la medicina del trabajo, analizando los riesgos en forma individual y sin visualizar el impacto que puede tener la conjugación de varios factores a la vez. En términos metodológicos se basa en la categoría de “trabajador promedio” lo cual lleva a pensar las condiciones de trabajo en sus dimensiones objetivas y cuantificables.

Por el contrario, la “concepción renovadora” busca dar cuenta de la existencia de un conjunto de dimensiones subjetivas relacionadas con los factores físicos, psíquicos y mentales de los trabajadores. En este sentido, esta conceptualización toma en consideración elementos propios de los procesos de trabajo, pero tiende a desentenderse de la constitución propia de las relaciones sociales de producción. Desde nuestra perspectiva, la seguridad y la salud son elementos centrales de las relaciones entre patrones y trabajadores, en los cuales se visibilizan relaciones de fuerza constituidas históricamente que delimitan y configuran el sentido de la seguridad y la salud en el trabajo.

La noción de *seguridad* legitimada en la actividad aerocomercial se construye a partir de la normativa que fija la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO por sus siglas en inglés), organismo de Naciones Unidas, surgido en 1944, a partir de la Convención de Chicago. El documento fundacional de la ICAO incluye los principios generales de la regulación internacional y contiene varios anexos que se fueron actualizando. El anexo número 19, que fue modificado en 2013, se refiere específicamente a la gestión de la *seguridad operacional*, entendida como el estado de reducción y control de posibles riesgos vinculados con la operación de una aeronave.<sup>5</sup>

La idea de *seguridad* aparece como una noción legitimada en la industria aeronáutica, que se expresa tanto en los objetivos de la gestión empresarial como en las demandas sindicales, como hemos abordado anteriormente (Cufre, 2014) respecto de los conflictos por la extensión de la jornada laboral y encontramos la existencia de argumentaciones gremiales, que también se sostienen en la noción de seguridad<sup>6</sup>.

En este trabajo, puntualmente analizamos cómo se expresa la *seguridad* en el diseño y puesta en práctica de las políticas empresariales de Aerolíneas Argentina, a partir de la reestatización. La pregunta que nos planteamos es de qué manera la idea de *seguridad operacional* se conjuga con el paradigma productivo de la Mejora Continua.

Los sistemas de Mejora Continua y las modalidades asociadas de gestión del trabajo que se comenzaron a implementar en los años 70, buscan el involucramiento y la adecuación del comportamiento laboral a los fines de competitividad y eficiencia. Esto implica mayor

---

<sup>4</sup> El presente trabajo se inscribe en el desarrollo de la tesis doctoral de Cufre, que se propone analizar las disputas de los trabajadores aeronáuticos de Aerolíneas Argentinas (AA) durante los procesos de privatización y reestatización, en curso en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>5</sup> OACI (2013) Anexo 19 de Convención de Chicago, capítulo I. Definiciones. “*Seguridad Operacional: Estado en el que los riesgos asociados a las actividades de aviación relativas a la operación de las aeronaves, o que apoyan directamente dicha operación, se reducen y controlan a un nivel aceptable.*”

<sup>6</sup> Durante el conflicto que analizamos en este trabajo, los sindicatos pilotos (APLA) y azafatas (AAA) planteaban que el deterioro de las condiciones de trabajo afectaba directamente la seguridad de las operaciones (Cufre, 2014).

intensidad del trabajo (más tareas, más responsabilidades y menos tiempos muertos); mayor control del comportamiento de los trabajadores (documentación de todas las tareas realizadas) y finalmente, la llamada flexibilidad laboral, la polivalencia, los círculos de calidad y/o trabajo en equipo.

La noción de Mejora Continua se enlaza con la denominada “Gestión de la Calidad”, que supone “... que la base de la calidad está en las personas y que los productos son solo el resultado de procesos entre aquellas. La particularidad de estos procesos es que toman dinamismo sobre la voluntad de las personas por mejorar de manera continua. (Alvarez Newman, 2014: 117). De esta manera la calidad se despliega como técnica managerial de extracción del saber de los trabajadores. La noción de calidad funciona como sentido legitimador de las prácticas empresarias, como “objetivo sagrado” (Linhart, 1997: 34), porque combina elementos económicos y éticos, en tanto no se trata solo de la rentabilidad, sino también de considerar al productor y al consumidor del producto. Así presentada, la calidad aparece como un deber que obliga a incorporar cambios en la organización del trabajo en pos de esa meta incuestionable.

Nuestra hipótesis de trabajo es que en Aerolíneas Argentinas el concepto de *seguridad* funciona como argumento legitimado a través del cual se vehiculiza la Mejora Continua, haciendo que el control constante de las tareas y los procesos de trabajo sean justificados como “requisitos” para lograr la *seguridad*. Estas líneas conceptuales se expresan en la publicación institucional que edita mensualmente el área de Comunicaciones Internas de la empresa. Este material es definido como “*Boletín de Seguridad Operacional para el personal de Aerolíneas Argentinas, Austral, Aerohandling, JetPAq y Optar.*”, es decir a todo el grupo empresario<sup>7</sup>. Para este trabajo nos enfocamos en el número 3, publicado en diciembre de 2013, que cuenta con 24 páginas. Las notas que componen la publicación son redactadas por los gerentes de área y por el gerente general, Mariano Recalde. La seguridad está presentada en cada uno de los artículos, no solo en aquellos que refieren a las medidas de seguridad específicas, y por ello es una fuente significativa para el análisis.

## **Aerolíneas Argentinas**

Aerolíneas Argentinas tiene su origen en el proceso nacionalización de otras compañías de capitales mixtos que ya operaban en el país en 1950. Cuarenta años más tarde, en consonancia con el proceso privatizador de las empresas públicas, la mayor parte de las acciones fueron adquiridas por el Grupo Iberia en 1991. Los diez años que siguieron se caracterizaron por los cambios en la composición accionaria, que incluían constantes aportes de capitales por parte del Estado. En 2001, la empresa entró en quiebra en un contexto signado por las denuncias del vaciamiento de la empresa y las luchas de los trabajadores para que el Estado reasuma la gestión. Ese año el Grupo Marsans compró y administró Aerolíneas Argentinas hasta su re-estatización, en el año 2008. Este proceso se desarrolló en dos etapas legislativas: la ley 26.412, promulgada el 18/09/2008, declaró el “rescate” de la empresa; mientras que la ley 26.466 (17/12/2008) estableció la expropiación de las acciones de Aerolíneas Argentinas y Austral.

Aerolíneas Argentinas, recuperada después del desguace de la privatización, elabora entonces una propuesta de gestión que busca presentarse como antagónica a los procesos anteriores. Si las privatizaciones fueron realizadas sustentadas en un enfoque que condenaba a las empresas públicas por ineficientes, la recuperación de AA se empeña en demostrar la capacidad y la eficiencia en la administración pública de la empresa. Se trata, en todo caso, de demostrar que las empresas públicas pueden ser iguales que las empresas privadas, que nada tienen que envidiarles y que en términos de gestión del trabajo y de administración son capaces de hacer lo mismo, bajo una premisa diferenciada que tiene que ver con ubicar a la empresa como un agente de servicio público.

---

<sup>7</sup> El grupo Aerolíneas Argentinas S.A está compuesto por varias empresas: Austral y Aerolíneas Argentinas como operadoras de transporte aéreo; Aerohandling que brinda los servicios de rampa (por ejemplo remolque de aviones y carga/descarga de equipaje); Optar, la operadora de turismo; Aerolíneas Argentinas Cargo que comercializa las cargas internacionales y JetPAq que brinda el servicio de paquetería y cargas domésticas.

La gestión estatal busca posicionarse como empresa pública eficiente, en regla con los estándares internacionales de seguridad, calidad y responsabilidad social (Cufre, 2013; 2014). En línea con esta estrategia, realizó una serie de certificaciones internacionales que le permitieron ser miembro de la alianza comercial Sky Team<sup>8</sup> en 2012. Una de las primeras medidas adoptadas en fue la reincorporación la empresa a IATA (International Air Transport Association) después de 10 años de suspensión debido a que se encontraba en Concurso de Acreedores. IATA agrupa a empresas aerocomerciales en el mundo entero y otorga los certificados de seguridad y operatividad que definen los estándares internacionales con los cuales las aerolíneas son evaluadas y “rankeadas”. En el caso de AA, la certificación IOSA (IATA Operational Safety Audit) fue condición para su ingreso en Sky Team (Cufre, 2013).

### **Calidad y seguridad: Mejora continua**

Los conceptos de Calidad y Seguridad son elementos claves que atraviesan la política empresarial. La industria aérea está condicionada y –al mismo tiempo- configurada por la noción de *seguridad*. La imagen de las empresas aéreas se construye a partir de la noción de seguridad entendida como la antítesis de los accidentes aéreos. Esta idea está instalada particularmente en la actividad, y en el sentido común respecto de ella, mientras que en otras industrias de transporte (colectivos, micros de mediana y larga distancia, transporte de mercancías, trenes, automóviles, etc.), la seguridad no aparece necesariamente como el elemento nodal.

La administración estatal de Aerolíneas Argentinas no solo refuerza esta idea constitutiva de la industria, sino que la traslada, a tono con los parámetros internacionales, al conjunto de la política empresarial. Específicamente, se apela a la Seguridad y a la Calidad, como un tándem indisoluble, para diseñar e implementar las políticas de uso de la fuerza de trabajo. Estas políticas se anclan en un doble de proceso de circulación de los saberes y la información.

Por un lado, las políticas de formación y capacitación de los trabajadores apuntan a difundir los conceptos de la seguridad operacional definen la organización del proceso de trabajo. En otro sentido, la política empresarial busca obtener información acerca de las tareas que realizan los trabajadores. Se apela al involucramiento de los trabajadores, de quienes se espera que reporten los errores que puedan afectar la seguridad. De esta manera, el intento de profundizar la extracción de los saberes obreros, se enmarca en la propia política de seguridad.

Nuestra hipótesis es que el sentido legitimado de la seguridad que se expresa en las políticas de gestión de la fuerza de trabajo funciona como vehículo de la Mejora Continua. Como parte de esta indagación analizamos Revista CoOrdenadas en cuya editorial, a cargo del actual gerente de la empresa, Mariano Recalde, queda plasmada la conjunción entre calidad y seguridad:

*“Compañeros y compañeras de trabajo: (...)*

*Así estamos en condiciones de ofrecer un servicio público que brinde Calidad y Seguridad, uno de los principales cometidos de esta Gestión y factor fundamental para la industria aérea (...)*

*No debemos ignorar el esfuerzo realizado por nuestro grupo empresario. El mismo busca la permanente formación del personal, referida a los distintos asuntos que nos convocan en cada una de nuestras publicaciones de Seguridad y Calidad.”* (CoOrdenadas n°3, p.3)

Son interesantes estos fragmentos porque aparecen elementos que se expresan en el conjunto de las iniciativas empresariales. Por un lado, aparece la intencionalidad de la gestión de Aerolíneas Argentinas, a través del apelativo a los “compañeros y compañeras de trabajo” junto con “ofrecer un servicio público”. Esta conjunción refuerza la idea de la recuperación

---

<sup>8</sup> Actualmente Aerolíneas Argentinas es parte de Sky Team, una de las alianzas comerciales que surge en la década del '90, en un contexto de crisis de la actividad aeronáutica. Los dos pilares de este tipo de alianzas son: elaborar mecanismos que les permitan compartir y reducir costos en aeropuertos y fijar tramos de rutas aéreas para evitar la competencia entre las empresas que la conforman. Aerolíneas Argentinas se incorporó en septiembre de 2012, después de dos años de haber firmado el acuerdo para ingresar. En ese período la empresa realizó las auditorías y las certificaciones internacionales exigidas por Sky Team para la membresía plena. (Cufre, 2013)

popular de Aerolíneas Argentinas y la intencionalidad pública de la empresa. Sin embargo, por otro lado, estas ideas se articulan con un léxico propio de la gran empresa multinacional, en el cual se apela a la Mejora Continua como paradigma dominante en la gestión del trabajo.

En el caso de Aerolíneas Argentinas, la seguridad/calidad articula tanto la recuperación eficiente de la empresa pública como la incorporación y despliegue de una serie de políticas de organización del trabajo que promueven la responsabilización y la sistematización de la extracción del saber de los trabajadores, características centrales de la Mejora Continua. En la misma carta de presentación de la revista que analizamos, el gerente general postula:

*Habida cuenta de que ya conocemos la Política de Reportes Voluntarios de la Compañía (...) promovemos las distintas implementaciones técnicas y participativas, intentando transmitirles la importancia de continuar asumiendo un rol activo en lo que a seguridad respecta”* (Coordenadas n°3, p.3)

Luego veremos en detalle algunas políticas específicas, pero es significativa la promoción a la participación que se realiza en la nota del gerente general de la empresa y en el conjunto de este material de circulación interna. Como señalábamos anteriormente, la reincorporación de Aerolíneas Argentinas a la industria aérea se hace de la mano de los estándares internacionales, tanto respecto a las articulaciones comerciales como a los parámetros de organización del trabajo en la industria. En este sentido, Aerolíneas Argentinas tiene una política activa respecto de las instituciones de la industria que la regulan, definen y organizan. Esta política comercial lleva consigo la estandarización de procesos de trabajo. En la revista que analizamos, la empresa difunde el Manual de Operaciones en Tierra de IATA<sup>9</sup> y se propone su implementación en la empresa:

*“¿Qué es IGOM? IGOM es la sigla de IATA Ground Operational Manual. Define estándares de operaciones en tierra para Líneas Aéreas y Proveedores de servicios de pasajeros y rampa, para asegurar que las actividades se cumplan de manera segura, eficiente y consistente. Los procedimientos del IGOM reflejan los estándares mínimos de la industria aérea”* (Coordenadas n°3, p.14)

Aerolíneas Argentinas sigue a pie juntillas las reglamentaciones de IATA desde su reincorporación a la organización, en el año 2010, y es a partir de la difusión de estas reglamentaciones que la empresa conjunta seguridad y calidad como propósitos de su política.

*“Objetivos. Estandarizar los procedimientos de las líneas aéreas.*

*Establecer mejores prácticas y procedimientos recomendados que se puedan auditar en ISAGO.*

*Proporcionar procesos de normalización y consistencia. Mediante un patrón único para la industria en relación a las operaciones terrestres esenciales, utilizadas a nivel mundial.*

*De este modo el IGOM se convierte por sí mismo en un Manual de Operaciones en tierra o sirve de base para confeccionar el propio.”*

La estandarización en los procesos industriales la venimos desarrollando hace un tiempo (Giniger, 2012) y en el caso de la industria aérea es IATA el organismo que promueve la normalización, a través de la noción de seguridad:

*“AHM (Airport Handling Manual): Indica qué se hace, a través de políticas, normas y directrices de seguridad, para referencia de los niveles gerenciales.*

*IGOM: Indica cómo hacerlo. A través de procedimientos, instrucciones y entrenamiento para el personal que desarrolla tareas en las operaciones de tierra.”* (Coordenadas n°3, p.17)

---

<sup>9</sup> International Air Transport Association (IATA) es la organización que representa a las empresas aéreas. Junto con el ICAO (International Civil Aviation Organization), organismo de las Naciones Unidas especializado en aviación civil, definen la normativa internacional y los estándares de seguridad de la industria aeronáutica. Entre otras funciones, IATA establece diversos sistemas certificaciones tales como la IATA Operational Safety Audit (IOSA) que se obtiene a partir de una auditoría que evalúa la administración operativa y los sistemas de control de una aerolínea, siendo requisito para obtener la membresía.

Los procesos de estandarización, como hemos visto en otros casos, se despliegan a través de la reorganización de los procesos de trabajo, bajo las tareas de análisis o diagnóstico, actualización o modificación y evaluación. Este es un proceso continuo, que mayormente es acompañado con la incorporación de software capaces de registrar a tiempo real las tareas que los trabajadores llevan adelante (Giniger, 2012).

En general, la incorporación de estándares en sectores específicos de trabajo generan algún desconcierto entre los trabajadores, e incluso temor, debido en general ha sido acompañado de medidas de reducción de personal. En este caso, Aerolíneas Argentinas difunde las características positivas y la implementación de esta política, asociados a la reducción de tiempo y costos, siempre organizados en el marco de la noción de **seguridad**:

*“Beneficios de IGOM para las compañías aéreas y proveedores de servicios en tierra:*

*Procesos y Procedimientos de trabajo estandarizados.*

*Reducción de la complejidad y menor margen de confusión.*

*Disminución de los costos por los daños y perjuicios.*

*Disminución del tiempo y costos de formación.”* (CoOrdenadas N°3, p. 16)

*“Plan de Implementación IGOM en el Grupo Aerolíneas Argentinas:*

*(Entre 2013-2014)*

*ETAPA 1: GAP Análisis por sector funcional.*

*ETAPA 2: GAP INTERSECTORIAL: En esta etapa se realiza un taller para coordinar los procedimientos que afectan a diferentes áreas relacionadas.*

*ETAPA 3: Factibilidad de Implementación. Se utilizará Formulario “IGOM VARIATION FORM” para informar a IATA aquellos procedimientos que el Grupo Empresario tiene implementados en forma diferente a los requerimientos.*

*(Entre 2014-2015)*

*ETAPA 4: Modificación de Documentación.”* (CoOrdenadas N°3, p.17)

En la forma en que se concatenan los procesos de implementación, como vemos en el *Plan de Implementación IGOM*, se presenta la estandarización como el factor determinante de la seguridad, la eficiencia y la consistencia. En este sentido nos preguntamos, ¿por qué la disminución de tiempos y costos mejoran la calidad? ¿Por qué aumentaría la seguridad con esto?

Finalmente, en un artículo llamado “Empoderamiento de la seguridad” (CoOrdenadas N°3, p. 22 y 23), el entramado de Mejora Continua, Calidad y Seguridad, se postula de forma orgánica bajo la noción de “empoderamiento”. En este marco, esto significa darle unidad a las dimensiones comerciales y de organización del trabajo, en el sentido de la “Cultura de la Seguridad”:

*“...una organización como la nuestra, donde el objetivo supremo debe ser la SEGURIDAD DE TODAS LAS OPERACIONES.*

*Desde hace unos años, en los documentos, publicaciones, carteleros y hasta en las paredes de nuestra Empresa, podemos encontrar la POLITICA CORPORATIVA DE SEGURIDAD, donde nuestro Gerente General promueve una cultura de seguridad corporativa (...) nuestro objetivo principal es: transportar a nuestros pasajeros en forma SEGURA. Una empresa aerocomercial que opere en forma negligente, “tildando” ítems, que le imponen las regulaciones nacionales e internacionales, al mismo tiempo que desoye las recomendaciones de la aeroindustria en cuanto a los niveles deseables de seguridad, es probable que no perdure en el mercado (...)*

*una empresa con alto nivel de seriedad, debe hacerse cargo de lo que su actividad implica, en todos los órdenes, yendo mucho más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando como “mandatorio” su respeto y su estricto cumplimiento, y direccionando la administración y el management hacia prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persigan un nuevo equilibrio entre las*

*dimensiones económica, social y ambiental, que se correspondan con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa/Empresaria (RSE). Para ello, una de las cuestiones básicas consiste en un cambio de paradigma, donde todos los procesos, procedimientos, tendencias, actividades, y en definitiva, cultura organizacional, apunten a que cada uno de nosotros como miembros de esta actividad y protagonistas de esta cultura empresarial, nos “Empoderemos de la Seguridad” (...) Empoderarse de la Seguridad, no es una meta, ni una responsabilidad que sólo incumbe a la Gerencia de Prevención, Protección y Seguridad (PPS), o a la Gerencia de Seguridad Operacional (GSO), o a la Gerencia de Salud, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente. El Empoderamiento de la Seguridad es un proceso del que todos debemos ser protagonistas, desde cada uno de nuestros lugares de trabajo, sin distinción de jerarquías ni de tareas o especialidades. Todos nuestros procesos se encuentran atravesados por la Seguridad, y de tal manera, la vida profesional y personal de cada uno de nosotros.” (CoOrdenadas N°3 p.23)*

Esta “Cultura de la Seguridad” es una combinatoria en la cual se procesan las determinaciones comerciales de la industria aérea, el paradigma de la Mejora Continua y la doctrina de la Responsabilidad Social Empresarial, poniendo énfasis en la responsabilidad de los trabajadores. La Cultura de la Seguridad se expresa en actividades concretas: cursos, certificaciones internacionales y sistemas de monitoreo que definen los procedimientos que organizan en proceso de trabajo, desplegando una serie de *actitudes y competencias* esperables por parte de los trabajadores.

La “Cultura de la seguridad” requiere de la doble circulación de saberes: de la gestión hacia los trabajadores y, en sentido inverso, de los trabajadores a la gestión. En una dirección, la empresa forma y capacita a los trabajadores porque busca estandarizar el proceso de trabajo, a través del estricto cumplimiento de los manuales. Por otro lado, en esas mismas capacitaciones en la publicación interna que aquí analizamos, se reitera la importancia de la participación y la comunicación como acciones que hacen a la construcción de la cultura de la seguridad. Fundamentalmente, la idea de participación se asocia a reportar los errores y bajo este lema de “reportar” como clave de la prevención de accidentes, se promueve la circulación de la información desde los trabajadores hacia la gestión empresarial. Así el reporte se convierte en un canal para obtener datos que permitan documentar cada tarea realizada por los trabajadores.

### **Los saberes en su doble circulación**

La cultura de la seguridad combina esos dos movimientos: de la gestión hacia los trabajadores se comunica cómo se debe desarrollar el proceso de trabajo mientras que, simultáneamente, se requiere de la participación activa de los trabajadores para que la información llegue a las gerencias que se ocupan de relevar esas fallas o riesgos. Seguidamente nos ocuparemos de analizar las políticas desplegadas en ambos sentidos.

El Programa Nacional de Seguridad Operacional (PNSO) fue desarrollado por la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC)<sup>10</sup> y contiene a los múltiples programas de seguridad operacional que se desarrollan en Aerolíneas Argentinas. Consiste en la generación de distintos canales de comunicación para que los trabajadores reporten “eventos” que afectan o podrían afectar la seguridad de la operación. Principalmente, habilita dos medios: uno a través de un correo electrónico a la gerencia y otro mediante un formulario en la web del organismo. EL PNSO constituye el “nexo” entre las políticas específicas del grupo empresario y la normativa internacional referida a la seguridad. Algunas de esas políticas son: los cursos de capacitación integrados, los sistemas de reportes y los software de monitoreo.

---

<sup>10</sup>La ANAC es un organismo descentralizado del Ministerio del Interior y Transporte que regula la actividad aeronáutica comercial en el país.

### **a) Cursos integrados SMS**

Dentro de los cursos de capacitación, la revista *Coordenadas* destaca los llamados “cursos integrados” (CoOrdenadas n°3, p. 8) destinados al llamado “personal operativo”, es decir, a todos los trabajadores. La particularidad de estas jornadas de formación es que se realizan junto con otros sectores aeronáuticos que no pertenecen a la empresa pero que están involucrados en el proceso de trabajo, por ejemplo, trabajadores de los aeropuertos y miembros de la Junta de Investigación de Accidentes de la ANAC.

Estos cursos integrados forman parte de una certificación internacional que se implementa a través de la ANAC, llamada SMS (Safety Management System). En la revista que analizamos, se difunde que la gerencia de Seguridad Operacional de Austral organizó una capacitación específica para mandos medios y gerenciales, es decir, quienes no realizan tareas operativas. El curso SQS (Safety-Quality-Security) se propone transmitir algunos “conceptos básicos de seguridad” (CoOrdenadas n°3, p. 9), que permitan comprender cuál es la importancia de contar con un curso SMS en las áreas operativas. Es decir, realizan un curso cuyo contenido radica en enseñar la importancia de la realización de cursos:

*“El curso se presenta inicialmente con algunos conceptos básicos de seguridad operacional, como fundamento para comprender la necesidad de un SMS, la evolución del pensamiento en materia de seguridad operacional y la importancia de involucrarse y colaborar en la detección de peligros para poder gestionar el riesgo, haciendo operaciones más seguras y confiables.*

*Gracias a este nuevo enfoque integral, basado en herramientas de gestión y con la colaboración de todos aquellos que quisieron involucrarse, hemos podido identificar muchísimos riesgos, eliminándolos o mitigándolos, antes que el sistema falle.”* (CoOrdenadas n°3, p. 9)

Estos párrafos corresponden al cierre de la nota sobre el Programa Nacional de Seguridad Operacional donde se menciona un “nuevo enfoque integral” que combina prevención y participación, como eje de una “gestión compartida” de la seguridad. En primer lugar, se vuelve a enfatizar “la importancia de involucrarse y colaborar” y se refuerza mediante el agradecimiento a quienes participan en estas actividades. Seguidamente, se especifica que gracias a la participación es posible “detectar riesgos y prevenir fallas”. Este énfasis en la prevención, reaparece en otras políticas que la empresa señala en su publicación institucional. ¿Qué sería lo específicamente novedoso, teniendo en cuenta que la *seguridad* está instalada como elemento constitutivo de la industria aeronáutica? Si lo nuevo es la “participación de todos” en la prevención de accidentes, la idea de “gestión compartida” implica, entonces, “responsabilidades compartidas” sin diferenciar colectivos de trabajadores ni jerarquías dentro de la empresa.

La combinación de una capacitación en “conceptos básicos” con la incitación a involucrarse expresa el sentido de doble circulación que mencionábamos anteriormente. Desde la gestión empresaria circula información hacia los trabajadores para poder alcanzar la certificación SMS que se exige desde la ANAC. Simultáneamente, se apela a la necesidad de involucrarse, participar y avanzar hacia una gestión conjunta de los riesgos, lo cual implica que los trabajadores asuman la tarea de identificar riesgos y comunicarlos, es decir, hacer circular esa información hacia las gerencias. El objetivo de esas comunicaciones es consolidar un mecanismo para documentar las tareas realizadas por cada trabajador o grupo de trabajadores, tal como intenta lograr a través de los sistemas de reportes que examinamos a continuación.

### **b) Programa de Reportes Voluntarios**

En el marco del Programa Nacional de Seguridad Operacional que lleva adelante Aerolíneas Argentinas con la ANAC, la empresa implementó el “Programa de Reportes Voluntarios” que consiste en un mecanismo de comunicación para que los trabajadores informen sobre los “eventos” que puedan afectar la seguridad. La empresa explicita que los reportes son “no punitivos y confidenciales”, señalando que no habrá sanciones para quienes los produzcan. Nuevamente, aparece el reporte vinculado a la gestión de la seguridad. Si bien esta idea se reitera a lo largo de la publicación, la nota de contratapa está dedicada exclusivamente a este

programa. El propio gerente general aparece como autor del artículo que se titula “Política de reportes voluntarios (no punitivos y confidenciales)”:

*“El Grupo Aerolíneas Argentinas cuenta con un sistema de Reportes Voluntarios el cual es parte del Sistema de Gestión de Riesgo (...) Para lograr este compromiso es imperativo que notifiquemos sin inhibiciones todo tipo de evento, ocurrencia o incidente que puedan comprometer la realización de nuestras operaciones de manera segura. Con este objetivo en mente, cada empleado, como así también la más alta conducción, es responsable de comunicar toda información que pueda afectar la integridad de la seguridad de las operaciones de nuestras Compañías. El Grupo Aerolíneas Argentinas no tomará medidas disciplinarias contra ningún empleado que revele un incidente o suceso relacionado con la seguridad de las operaciones (...) Nuestro Sistema de Reportes Voluntarios No Punitivos y Confidenciales ha sido desarrollado para proteger, en la medida permitida por la ley, la identidad de todo empleado que proporcione información sobre la seguridad de las operaciones.”* (CoOrdenadas nº3, p. 24)

Esta nota resulta relevante porque sintetiza dos pilares de la política empresarial respecto de cómo se gestiona la seguridad. Por un lado, se hace referencia al objetivo de mantener los “estándares de Seguridad” vinculados con los parámetros internacionales vehiculizados a través de la ANAC. A lo largo de toda la revista se explicita que las normas de la ANAC estructuran el proceso de trabajo y constituyen el eje de la seguridad operacional.

Por otro lado, se identifica la centralidad que adquiere la acción de “reportar” los incidentes a través de la apelación a “*notifiquemos sin inhibiciones*”. La importancia de “reportar” se conjuga con una concepción de responsabilidad compartida por todos los trabajadores de la empresa, más allá de los puestos que ocupen. De hecho, en el cierre de esta nota, el gerente general afirma “*cada empleado, como así también la más alta conducción, es responsable de comunicar toda información*” y en el mismo remate del artículo expresa “*Insto a todos*” a utilizar el Sistema de Gestión de la seguridad mediante los reportes voluntarios.

En este punto está clara la idea de doble circulación porque la gestión se ocupa de recordar cuáles son los estándares internacionales, cómo cumplirlos y con qué procedimientos pero sobre todo se enfoca en la importancia del reporte como medio para conocer donde están las fallas. En otras palabras, la clave está en identificar quiénes produjeron errores, en qué día y en que parte exacta del proceso productivo.

Respecto de las especificidades del “Programa de Reportes Voluntarios”, el énfasis está puesto en la confidencialidad de los datos del trabajador (“*proteger, en la medida permitida por la ley, la identidad de todo empleado*”) y en la inexistencia de sanciones, que expresa el gerente cuando afirma que “*Aerolíneas Argentinas no tomará medidas disciplinarias*” contra los trabajadores que informen incidentes o eventos que afecten la seguridad. Sin embargo, aclara que esta cláusula no aplica para la información que se reciba de “fuentes externas” ni las acciones que intencionalmente no cumplan las normas que emanan de las autoridades nacionales y de los procedimientos fijados por la empresa. Esta “excepción” o “salvedad” implica que si la gerencia interpreta que existió una “violación intencional”, no se aplicaría la mencionada “confidencialidad” ni la “ausencia de sanciones” de los reportes voluntarios.

### **c) Programa FOQA (Flight Operations Quality Assurance)**

En la misma línea de reportar y contar con la información para poder gestionar la seguridad, es importante señalar otro programa de la Gerencia de Seguridad Operacional de Aerolíneas Argentinas: el FOQA (Flight Operations Quality Assurance), que consiste en un sistema informático para monitorear los vuelos. Según detalla uno de los artículos de la revista institucional, esta política comenzó en 2007 y fue implementada por distintos comandantes (pilotos).

El actual coordinador del FOQA relata la historia de este tipo de sistemas señalando como hito la invención las “cajas negras”, creadas a mitad del siglo XX por los ingleses, para grabar información de los vuelos, lo cual permitía conocer las causas de los accidentes. Luego, refiere a los nuevos sistemas de monitoreo que, a través de software especializados, toman los datos de la

caja negra y los graban en una tarjeta de memoria removible que permite obtener todos los datos referidos al desarrollo del vuelo.

*“...y, mediante un software especializado, poder “ver” los vuelos, los errores cometidos, analizarlos, trabajar sobre ellos en programas de instrucción y mantenimiento e intentar evitar el accidentes. Se logró así estar “un paso adelante”. Pero esto, que suena lógico e inofensivo trajo consigo problemas en su implementación. Primero fue la reticencia de las tripulaciones a “ser espiadas” en cómo estaban volando. El gran desafío fue y es el educar a las compañías y a los pilotos, para llevarles tranquilidad a sus cabinas asegurando la “confidencialidad de los datos”. FOQA se trata de prevención y no de persecución” (COordenadas n°3, p. 9)*

Es estos fragmentos surgen dos elementos interesantes del programa de monitoreo FOQA vinculados con la importancia de obtener información: la prevención y la confidencialidad. El primero remite a los “beneficios” de implementar un software que pueda analizar datos y reportar los “errores cometidos”, como forma de anticiparse a los accidentes. Seguidamente, se hace referencia a los conflictos derivados de la esa implementación, ya que “ver los vuelos” implica, al mismo tiempo, la posibilidad de observar todo el proceso de trabajo de los pilotos. Se menciona el rechazo de las tripulaciones a “ser espiadas” y la necesidad de “educar” para que se comprenda que el sentido de este monitoreo es de “prevención y no de persecución”. Sin embargo, la necesidad de educar a los pilotos es planteada como un “desafío”, lo cual sugiere que persisten tensiones en torno a este tipo de programas.

Finalmente, la seguridad aparece vinculada con la prevención entendida como la posibilidad de conocer y obtener datos para poder gestionarlos y la importancia de contar con información para poder prevenir accidentes justifica la implementación de un sistema de monitoreo. La seguridad permanece anclada en el reporte *de todos*, es decir, en indiferenciar jerarquías y funciones. Sin embargo, el énfasis en la confidencialidad expresa las resistencias que se juegan frente a espiar a los compañeros y a ser espiados.

### **Conclusión: La seguridad es cosa de todos**

En este trabajo hemos querido mostrar de qué manera para la empresa Aerolíneas Argentinas, la *seguridad* aparece al mismo tiempo como un valor universal que atraviesa a la actividad aeronáutica y como eje fundador de una política empresaria que se expresa en actividades, tales como reportes, monitoreos, certificaciones de organismos internacionales, cursos y manuales de procedimientos. Asimismo, se apunta a plantear la existencia, o más bien, la necesidad de que exista una *Cultura de seguridad*.

La política de seguridad se asienta, entonces, en la construcción de una “cultura empresarial de seguridad”. Para lograr este objetivo es indispensable que todos los miembros del grupo económico asuman que la seguridad es algo propio de su trabajo. A partir de esta premisa, la seguridad se ancla en la idea de una responsabilidad de todos los trabajadores que integran el grupo empresario. La apelación a la idea de gestión compartida, de todos por igual sin importar el lugar que ocupan en el proceso de trabajo, desdibuja la diferenciación y jerarquización de responsabilidades. De esta forma se constituye una “**gestión compartida e indiferenciada**” de la seguridad en la cual todos asumen la responsabilidad de contribuir sin importar el puesto de trabajo que ocupen.

Esa política se sostiene en el argumento de que la seguridad se hace presente todo el tiempo. Pero a su vez, esta gestión se expresa en los dispositivos concretos que describimos anteriormente. En ellos podemos identificar que un elemento clave de la política de seguridad es tener registro de los errores a través de un reporte, que puede ser electrónico o humano. De esta manera, la “gestión compartida” de la seguridad se articula a partir del registro de la información que se da en dos sentidos: que los trabajadores cuenten con información (capacitaciones) y que reporten todo la información, sea voluntariamente (reportes no punitivos) o con un sistema informático de monitores (FOQA)

Esta **doble circulación de saberes**, de la gestión empresaria a los trabajadores y de los trabajadores a la gerencia, constituye el núcleo de funcionamiento de la política empresaria respecto a la seguridad que se organiza en el propio proceso de trabajo, a través de iniciativas y actividades concretas que deben realizar *todos* los trabajadores y empleados de la empresa.

Finalmente, aunque no fue el eje de esta ponencia, vale la pena mencionar que la legitimación de la noción de seguridad también forma parte de una reivindicación sostenida por los trabajadores y canalizada a través de los sindicatos. Es precisamente por esta legitimación que la *seguridad* es una noción que a la empresa le permite intentar vehicular los procesos de mejora continua.

## **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.
- Cufre, Sara (2013) "La modernización en disputa. Un análisis exploratorio de las políticas empresarias en Aerolíneas Argentinas a partir de su reestatización." Ponencia elaborada para el 11 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 7 al 9 de agosto de 2013.
- Cufre, Sara (2014) "La seguridad en el centro de la disputa. Aproximación a los sentidos en torno a las políticas de seguridad en el caso Aerolíneas Argentinas." Ponencia elaborada para el XI Congreso Argentino de Antropología Social Rosario, 23 al 26 de Julio de 2014.
- Giniger, Nuria (2012) "Nuevos paradigmas en las praxis empresariales. Transiciones en los cambios de propiedad de una empresa siderúrgica, en Argentina", Revista ENFOQUES v.11 (1), marzo 2012, Brasil
- Linhart, Danièle (1997) *La modernización de las empresas*. Asociación Trabajo y Sociedad: Argentina.
- Neffa, Julio César (1988) *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta para una nueva perspectiva*. Editorial Humanitas: Buenos Aires

## **Documentos:**

- Revista CoOrdenadas, N°3, Diciembre de 2013. Disponible en: [www.anac.gov.ar](http://www.anac.gov.ar)
- Organización de Aviación Civil Internacional (2013), Anexo 19 al Convenio sobre Aviación Civil Internacional "Gestión de la seguridad operacional". Disponible en: [www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/ssp-sms/an19\\_cons\\_es.pdf](http://www.anac.gov.ar/anac/web/uploads/ssp-sms/an19_cons_es.pdf)
- Organización de Aviación Civil Internacional (2006) Convención de Chicago. Disponible on line en: [www.icao.int/publications/documents/7300\\_cons.pdf](http://www.icao.int/publications/documents/7300_cons.pdf)