

El poder de los sindicatos de aviación en América del Sur: la red sindical LATAM ITF

DINA FELLER / TERESA CONROW

El éxito de los sindicatos de América del Sur frente a la aerolínea multinacional más grande, y posiblemente más antisindical, de la región a través de la red sindical LATAM ITF prueba lo fundamental que es dedicar más tiempo y esfuerzo a desarrollar las bases, es decir, optar por una estrategia de largo plazo, un compromiso profundo con estructuras sindicales democráticas y el desarrollo de sólidas relaciones de confianza entre los trabajadores. Cuando el poder asociativo está consolidado, los sindicatos pueden utilizar con mayor éxito los demás recursos de poder.

■ Introducción

En los últimos diez años, con el apoyo de la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF, por sus siglas en inglés), que representa a 700 sindicatos de trabajadores de transporte de 150 países, los sindicatos de la aviación en América del Sur han organizado una red internacional de trabajadores lo suficientemente fuerte como para obligar a LATAM, la mayor empresa

Dina Feller: es la coordinadora internacional de la red sindical LATAM ITF desde sus inicios. En 2009 fue despedida por la compañía como tripulante de cabina y contratada nuevamente durante la huelga de 2010. De 2010 a 2013 trabajó en la Comisión Directiva de su sindicato. Además de coordinar la red sindical LATAM ITF (LATAM ITF Union Network), dirige los esfuerzos de la ITF para organizarse en Qatar Airways y el trabajo en la red sindical Avianca ITF (Avianca ITF Union Network).

Teresa Conrow: participa en la red sindical LATAM ITF como mentora del proyecto desde su inicio. Trabaja con sindicatos en todo el mundo, organizando los métodos y las campañas estratégicas contra las empresas multinacionales. Es autora de dos manuales metodológicos de la ITF sobre organización y campañas.

Palabras claves: aviación, empresas transnacionales, federaciones sindicales internacionales, sindicatos, LATAM.

de aviación multinacional en América del Sur, a introducir mejoras, que antes parecían imposibles, en las condiciones de trabajo de miles de trabajadores de la aviación. La red sindical LATAM ITF fue fundada en 2006 y actualmente comprende 33 sindicatos y 6 federaciones sindicales en 9 países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela), además de España y Australia. Todos los sectores de la aviación están representados: pilotos, tripulantes de cabina, personal de tierra, despachadores de vuelo y técnicos. La red ha creado una cultura de solidaridad a través de los diversos entornos políticos, idiomas y niveles de organización sindical de la región.

LATAM Airlines opera bajo dos marcas principales, las aerolíneas LAN de Chile y TAM de Brasil¹. La empresa se inició en Chile, cuando el gobierno de Augusto Pinochet privatizó la compañía aérea nacional, y creció rápidamente en la región debilitando y llevando a la quiebra a un número de líneas aéreas más pequeñas y de bandera. Estas prácticas comerciales depredadoras dieron lugar a despidos masivos de trabajadores en muchos países y a la destrucción de muchos sindicatos, junto con la precarización de las condiciones de trabajo en la empresa. Hoy en día, LATAM es una de las compañías aéreas más grandes del mundo en cuanto al número de conexiones de red y presta servicios de pasajeros a 23 países y servicios de carga en 28 países. La compañía tiene su sede en Santiago y cuenta con aproximadamente 47.000 trabajadores. Sus acciones se negocian tanto en Chile como en la Bolsa de Nueva York.

LATAM ha demostrado ser abiertamente antisindical y utilizó todos los métodos posibles para impedir la sindicalización de sus trabajadores, incluyendo pagos extra para aquellos trabajadores que no pertenecen a sindicatos, despido y encarcelamiento de líderes sindicales, amenazas de querrelas judiciales a los trabajadores y violencia. Cuando estos métodos fallaron, la compañía pasó al soborno. En 2016 LATAM fue multada con 22 millones de dólares por la Comisión de Valores e Intercambio de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) por haber sobornado a líderes sindicales y funcionarios del gobierno en Argentina².

1. Las aerolíneas LAN y TAM (la más grande de Brasil) se fusionaron en 2012. La compañía continuó su operación con ambas marcas de forma separada hasta 2015, cuando se creó la nueva marca LATAM Airlines.

2. «LATAM Airlines pagará 22 mln dlr en multas por infracciones contables», *Reuters*, Thomson Reuters, 25/7/2016, disponible en <<http://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTAACN1051V8?sp=true>>, fecha de consulta: 14/3/2017.

Este artículo examina los diferentes recursos de poder que han utilizado los trabajadores de aviación de LATAM y sostiene que la fuerza colectiva y la organización de los trabajadores en sus bases son fundamentales para el desarrollo de su poder. Después de explicar el planteamiento de los recursos de poder, el artículo describe la estructura internacional y los métodos de trabajo de la red sindical LATAM ITF y expone dos casos de estudio detallados (el del Sindicato de Técnicos Aeronáuticos de LAN Perú y el del sindicato que representa a los tripulantes de cabina de LAN Argentina), que muestran la diversidad dentro de la red respecto de los recursos de poder existentes³. El artículo señala las enseñanzas prácticas extraídas de trabajadores y sindicatos en el nivel global que se organizan frente a la represión.

■ La actividad de LATAM ITF a la luz del planteamiento de los recursos de poder

Hay una serie de teorías acerca de cómo los trabajadores pueden ganar más poder. El planteamiento de los recursos de poder desarrollado por los investigadores del mundo del trabajo y las relaciones laborales Stefan Schmalz, Klaus Dörre⁴ y otros identifica los siguientes tipos de poder usado por los trabajadores: *estructural, social, institucional y asociativo*. Se trata de opciones estratégicas de las que disponen los trabajadores para aumentar su poder (Lévesque/Murray). Este es el enfoque básico que se utilizará para analizar las actividades de la red LATAM ITF y, más específicamente, los casos de dos de sus sindicatos constituyentes.

El *poder estructural* comprende el poder de negociación en el lugar de trabajo, lo que incluye la huelga y la capacidad de ralentizar la producción y las cadenas de

**Detrás del éxito
 estuvo la decisión de
 concentrarse en el
 desarrollo del
 poder asociativo ■**

creación de valor. El *poder social* es la capacidad de los trabajadores y los sindicatos para movilizar en su nombre a otros actores sociales. El *poder institucional* incluye los marcos regulatorios y legales dentro de los cuales operan los trabajadores y sindicatos. El *poder asociativo* se constituye cuando los trabajadores se organizan en asociaciones colectivas.

3. El hecho de que las autoras trabajen con la red sindical ITF LATAM desde sus inicios les ha permitido un acceso privilegiado, durante más de una década, al funcionamiento interno de la red, sus sindicatos miembros y la empresa. Para este artículo las autoras también realizaron ocho entrevistas de audio y video con los líderes sindicales de LAN Perú y LAN Argentina entre julio y agosto de 2016. En enero y febrero de 2017 se añadieron otras entrevistas con cinco representantes de la ITF que trabajan con la red.

4. Ver Schmalz/Dörre 2014.

El impulso principal detrás del éxito de la red LATAM ITF fue la decisión de concentrarse especialmente en el desarrollo del poder colectivo y de liderazgo entre los trabajadores, o sea el poder asociativo. Según Schmalz y Dörre (2014), el concepto de poder asociativo abarca el nivel de participación de los miembros, la cantidad o el número de afiliados, la fuerza de las relaciones y conexiones entre los trabajadores y la capacidad interna de la organización para tomar medidas y crecer. Erik Olin Wright (2000) utiliza el concepto *working class associational power* (poder asociativo de la clase obrera) para diferenciar el poder asociativo o colectivo de *los patrones* del poder asociativo de *los trabajadores*⁵. Wright define el poder asociativo de la clase obrera como «las diversas formas del poder que resultan de la fundación de organizaciones colectivas de los trabajadores». Para analizar más en detalle estos conceptos preexistentes del *poder asociativo*, el planteamiento en este artículo amplía su alcance e incluye los factores del nivel de compromiso y de la comprensión política por parte de los trabajadores, con el objetivo de aumentar el poder de la clase obrera; la visión a largo plazo de cómo organizarse y hacer campañas; la existencia de estructuras sindicales democráticas y la participación de todos los miembros en la dirección del sindicato, así como la fuerza de las relaciones entre los trabajadores.

Para desarrollar el recurso del poder asociativo, la educación de los trabajadores debe conformar una parte integral del proceso. La directora del Departamento de Educación de la ITF, Alana Dave, quien apoyó el trabajo de la red de LATAM a lo largo de su primera década, distingue entre «un enfoque apolítico del trabajo de formación basado en las habilidades y una formación profunda, donde los trabajadores aprenden unos de los otros cómo desarrollar la conciencia colectiva, la conciencia crítica y la confianza política para organizarse con base en intereses comunes»⁶.

Por otra parte, el poder asociativo requiere un alto nivel de confianza, tanto entre los mismos trabajadores como entre ellos y su sindicato. Los trabajadores deben tener acceso a sus líderes y estructuras sindicales a escala local, regional y global. El poder asociativo implica algo más que el mero número de afiliados al sindicato dentro del grupo de trabajadores (Lévesque/Murray). Para que el poder asociativo perdure, debe ser conducido por trabajadores que a su vez organicen a otros trabajadores y que se encuentren dentro de estructuras sindicales democráticas.

5. En este artículo utilizaremos la expresión «poder asociativo» como sinónimo de «poder asociativo de la clase obrera».

6. Entrevista de las autoras, 13/2/2017.

En vista de que a escala mundial se observan una agenda antitrabajadores sin precedentes y un aumento de la concentración del poder en empresas multinacionales, muchos sindicatos están incrementando sus capacidades para utilizar campañas corporativas estratégicas con el objetivo de dar a conocer exitosamente las injusticias a un público más amplio (poder social); para aprovechar los puntos de influencia estratégicos de producción o las cadenas de suministro globales (poder estructural) y para influir en las entidades institucionales y reguladoras (poder institucional).

La red sindical LATAM ITF ha utilizado todas las formas de poder mencionadas, pero ha enfocado su estrategia en el fortalecimiento del poder asociativo; de esta manera, ha conseguido una presencia sostenible y permanente en la región. El trabajo de la red ha demostrado que si se priorizan otras formas de poder (estructural, institucional y societal) como un sustituto del poder asociativo, se pueden profundizar las debilidades en lugar de fortalecerse el sindicato. Si el poder asociativo no goza de buena salud y se utilizan las otras formas de poder, al confrontar con la compañía, esta hará uso de toda su capacidad para romper el sindicato desde la base⁷ con acciones como despidos, violencia física, amenazas, encarcelamientos, desinformación y propaganda antisindical, así como el uso de sobornos y ascensos para crear grupos amarillos⁸. En resumen, si primero se consolida el poder asociativo en la base, será más fácil para los trabajadores y sus sindicatos acceder a los demás recursos de poder y sostenerlos.

La estrategia de la red sin duda consistió en aumentar la capacidad de los trabajadores de LATAM de utilizar el poder estructural, institucional y social como una herramienta para mejorar su poder asociativo, y no como su alternativa. Por ejemplo, en los primeros años de la red, de 2006 a 2014, los sindicatos no se pusieron en contacto con la empresa en el nivel internacional y trataron de fortalecer los recursos del poder institucional en lugar de solicitar una reunión, que además requería el consentimiento de la empresa. La decisión de avanzar fuertemente contra la empresa en una campaña internacional para apoyar a los técnicos de Perú en 2014 se tomó porque estos ya habían desarrollado su base hasta un nivel suficiente como para que

7. Claus Offe y Helmut Wiewentahl (1980) describen en detalle la necesidad del poder asociativo en el caso de los trabajadores (en contraste con los patrones, que no son inherentemente dependientes de su poder asociativo): «Si no hay esfuerzos de asociación por parte de los trabajadores, el conflicto inmanente de la relación capital/salario trabajo permanecerá muy limitado».

8. Un sindicato de empresa o sindicato «amarillo» está influenciado por un patrón y, por lo tanto, no es un sindicato independiente.



los trabajadores pudiesen resistir una severa represión por parte de la compañía. En este sentido, el modelo de hacer del poder asociativo el objetivo principal ha sido replicado.

■ La red sindical LATAM ITF

Historia, estructura y recursos financieros de la red internacional. El primer encuentro internacional de la red se llevó a cabo en 2006, cuando siete tripulantes de cabina argentinos y chilenos se encontraron en Lima para fundar el Sindicato de Tripulantes de Cabina de LAN Perú. En 2008, la ITF creó una modesta estructura organizativa y gestionó la financiación de la red. Actualmente la red sindical LATAM ITF apoya las negociaciones de más de 60 convenios colectivos y se crearon 11 sindicatos nuevos en un entorno extremadamente antisindical. Entre 2008 y 2014, el número de trabajadores de LATAM que se afiliaron al sindicato creció 193%.

Los líderes de la red LATAM han afiliado a la ITF nueve sindicatos. La ITF proporciona a los sindicatos de LATAM el apoyo fundamental en el nivel regional a través de la Oficina de las Américas; en el nivel sectorial, a través del Sector de Aviación Civil de la ITF, y en el nivel internacional, a través de la misma sede de la ITF en Londres. La red lleva a cabo dos reuniones internacionales al año, en las cuales participan aproximadamente 50 o 60 líderes sindicales de LATAM. En estas reuniones se intercambian informaciones prácticas, habilidades y análisis, y se elaboran planes colectivos para ayudar a cada uno de los sindicatos al enfrentarse a la empresa. Las reuniones están abiertas para cualquier trabajador de LATAM que pueda asistir, así como para los sindicatos aún no afiliados a la ITF y para sindicatos observadores que no representan a los trabajadores de LATAM.

La ITF proporciona recursos monetarios y el acceso a manuales metodológicos, investigación y recursos jurídicos ■

Considerando el gran número de organizaciones y el crecimiento de los sindicatos de LATAM, los costos financieros de la red son bajos en comparación con los de otros esfuerzos de organización y de campaña de carácter multinacional. Esto se debe en gran medida al hecho de que

la red se basa en los trabajadores de LATAM y los sindicatos que se encargan del trabajo de organización, de campañas y de investigación. Para los últimos 10 años, el presupuesto total de la red LATAM ITF ascendía aproximadamente a 85.000 dólares al año, financiado principalmente por la ITF y por algunas organizaciones de solidaridad sindical y de apoyo. La ITF además proporciona

recursos monetarios corrientes y el acceso a manuales metodológicos, investigación, comunicaciones y recursos jurídicos.

Una cultura de aprendizaje y solidaridad. Tomarse el tiempo para crear un entorno propicio para las relaciones transnacionales y el aprendizaje ha sido fundamental para el trabajo de los sindicatos de la red sindical LATAM ITF⁹. Las reuniones internacionales que se celebran dos veces al año suelen durar dos días. Normalmente, en estas conferencias se presentan informes sobre las campañas y los desafíos particulares de los propios sindicatos y de los representantes de cada país y sector. Se dedica bastante tiempo a los talleres de formación para profundizar la comprensión de los respectivos marcos legales, las prácticas sindicales, estructuras democráticas y culturas. De esa manera se intenta reconciliar los diferentes intereses de los sindicatos a la hora de formular sus estrategias para satisfacer las necesidades de sus bases a través de la acción internacional. La agenda siempre incluye trabajos de formación participativa y, a menudo, de investigación. En la segunda conferencia, realizada en 2009, se dedicó mucho tiempo a la investigación de estrategias de la empresa, utilizando materiales de estudio del Manual de Campañas de la ITF (Conrow/Banks). Más recientemente, en 2016, la red organizó un taller internacional de dos días para los líderes sindicales, con el objetivo de utilizar mejor las redes sociales y la prensa en las campañas regionales.

Todas las reuniones se cierran con planes de acción claramente definidos que incluyen fechas, nombres y compromisos específicos. La red sindical LATAM ITF avanza en la medida en que los diferentes sindicatos se sientan listos para hacerlo. En lugar de intentar que todos desarrollen las mismas actividades simultáneamente, la red apoya cualquier trabajo de los sindicatos que aumente su poder. Además, muchas de las reuniones de las redes internacionales se dedican al intercambio de información sobre métodos de organización.

Una de las partes más importantes del manual metodológico de organización de la ITF para los sindicatos de LATAM ha sido la sección titulada *Arbolitos*. *Arbolitos* son pequeñas redes de trabajadores, generalmente grupos de hasta cinco, que están en constante comunicación, vinculados a un líder sindical –una estructura de organización utilizada en América Central durante los años 70 y 80, en momentos de intenso conflicto–. El sindicato que

9. De acuerdo con el planteamiento de los recursos de poder, Christian Lévesque y Gregor Murray (2010) resaltan cuatro maneras en las que los sindicatos pueden desarrollar su capacidad de utilizar las diferentes formas de poder que tienen a su disposición: intermediación, diseño, articulación y capacidades de aprendizaje. La red sindical LATAM ITF utiliza todas ellas.

representa a los tripulantes de cabina argentinos llamó a este método *arbolitos*, y la ITF adoptó esta terminología a escala mundial. El concepto subraya la necesidad constante de podar, alimentar y abonar estas redes de comunicación de trabajadores (Conrow 2011).

En 2012 los líderes de los sindicatos comenzaron a reunirse a escala internacional por sectores, para complementar las reuniones regulares bianuales de la red. El sindicato chileno de tripulantes de cabina organizó un taller internacional de dos días para comparar los salarios y las condiciones de labor. Posteriormente se reunieron los líderes del sindicato de los técnicos de LATAM, tanto para comparar condiciones como para diseñar una encuesta regional entre los técnicos. En la encuesta, «34% de los técnicos de aviación de LATAM informaron que habían sido presionados para que terminaran el trabajo a expensas de la calidad y/o de la seguridad». Los resultados fueron recogidos por los medios locales e internacionales¹⁰.

La experiencia de la red LATAM demuestra que, cuando los trabajadores se organizan y hacen una campaña exitosa, pueden transferir estas habilidades a otros. Cuando el Sindicato de Tripulantes de Cabina de LAN Colombia se organizó y logró un convenio colectivo, a pesar de que la compañía había intentado sobornar a los miembros para que abandonaran el sindicato, transmitió sus experiencias a los técnicos de LAN Colombia que luego se sindicalizaron. En otro ejemplo de tantos, los líderes de un sindicato chileno de asistencia en tierra viajaron al Ecuador para ayudar a sus pares a formar un nuevo sindicato. La red también fomentó la cooperación entre los sindicatos a escala nacional con el fin de aumentar su poder de negociación. Como resultado del fortalecimiento de las relaciones a través de las reuniones de la red, los sindicatos de la aviación argentinos restablecieron la Federación Argentina de Personal Aeronáutico (FAPA), fundada en 1974 y prohibida por el gobierno militar en 1976. En 2009, en una gran huelga de trabajadores de LATAM que abarcó toda la empresa, esta se vio obligada a negociar con la nueva FAPA, que hoy sigue negociando directamente los salarios de los trabajadores en todos los subsectores de la aviación.

La red también fomentó la cooperación entre los sindicatos a escala nacional con el fin de aumentar su poder de negociación ■

10. Cobertura mediática de la encuesta de los técnicos de LATAM, disponible en <<https://teamster.org/news/2016/08/teamsters-voice-concern-over-issues-reported-latam-airlines-mechanics>>.

Antonio Rodríguez Fritz, secretario regional de las Américas de la ITF, apoyó fuertemente la idea de que «los sindicatos del transporte en la región se estructuraran sobre la base de la industria y el sector y no por empresas», ya que «las estructuras de sindicatos por empresa son más débiles, más fragmentadas y, por lo tanto, más vulnerables»¹¹. La red LATAM apoya a los sindicatos en este trabajo. En Ecuador se amplió el sindicato de tripulantes de cabina para incluir a otros trabajadores de aviación. En Perú, los sindicatos de aviación están discutiendo posibles fusiones. Cuando se estableció la red en Chile, había 37 sindicatos registrados en el sector en el nivel de sus empresas. Gracias a la reforma de los sindicatos chilenos y al trabajo de la red, el número ha sido reducido a 14.

De hecho, el éxito de la red LATAM también fue una oportunidad para que la ITF pudiera ampliar sus capacidades en la región y más allá de ella. Ingo Marowsky, responsable mundial de organizar los proyectos de cadena de suministro y logística de la ITF, explica que

sobre la base del éxito de la red LATAM, la ITF estableció una nueva red de sindicatos en Avianca, la segunda empresa aérea más grande de la región. Los sindicatos de Avianca tienen diferentes retos y necesidades, pero su método de trabajo es similar al de la red LATAM. Ya hemos visto algunos grandes éxitos con los convenios colectivos concluidos por primera vez para los trabajadores de Avianca en Chile y los trabajadores de rampa subcontratados en Colombia.

Según Gabriel Mocho Rodríguez, secretario de Aviación Civil de la ITF,

la metodología de organización y las experiencias recogidas durante los años de la creación de la red de LATAM han sido fundamentales para otras campañas de organización de la ITF a escala mundial. Esto es particularmente cierto con Qatar Airways, donde los trabajadores están sometidos a una fuerte presión por parte de la dirección y se encuentran dentro de un marco legal que no les permite organizarse. La Sección de Aviación Civil de la ITF aprovechó las lecciones para inspirar a otros trabajadores en condiciones similares y utiliza el esquema para ayudarlos a desarrollar otras campañas. Si bien la metodología del proyecto LATAM no es una receta que se pueda aplicar uno a uno en otras regiones, es un camino exitoso que puede ser adaptado y seguido para tener éxito.¹²

■ Los casos de estudio: LAN Perú y LAN Argentina

Volviendo a la repercusión de la red LATAM ITF en el ámbito regional y nacional, la red ofrece además la coordinación internacional de las campañas desarrolladas

11. Discurso en la Conferencia Regional de Aviación Civil de las Américas, 15/9/2016.

12. Entrevista de las autoras, 15/2/2017.

por los sindicatos miembros. Dos casos de estudio de la red, uno del sindicato de los técnicos de LAN Perú y el otro del sindicato de los tripulantes de cabina de LAN Argentina, demuestran las vulnerabilidades a que pueden quedar expuestos los sindicatos si se basan en otras formas de poder como un reemplazo o compensación de la falta de poder asociativo. En ambos casos, la red ITF LATAM optó conscientemente por la estrategia de invertir tiempo y trabajo para apoyar la organización de los sindicatos en la base, sabiendo que este era el nivel más vulnerable.

A partir de 2012, preparándose para una campaña de negociaciones importantes en 2014, el sindicato de mecánicos y técnicos de LAN Perú, Sindicato Único de Técnicos Aeronáuticos de LAN Perú (SITALANPE) reunió un fuerte poder asociativo. Una vez logrado esto, el sindicato iba a ser capaz de hacer pleno uso de las diversas formas de poder estructural, institucional y social que estratégica y efectivamente tenía a su disposición. SITALANPE se fundó en 2006 y no empezó su campaña con recursos significativos de poder: nunca en la historia del sindicato había habido una huelga o manifestación; los salarios y las condiciones de trabajo se encontraban entre los peores de la región y llevaban una década sin percibir aumentos salariales. El derecho de huelga no está tan protegido en Perú como lo está en Argentina, es decir, hay poco espacio para el uso de poder institucional, y el sindicato aún no había entrado a la arena pública para obtener apoyo a su causa en la sociedad en general, lo cual

limitaba su posibilidad de ejercer el poder social.

En 2001 los sindicatos de aviación en Argentina habían ganado una enorme batalla para salvar de la quiebra y destrucción a la aerolínea de bandera ■

Por otra parte, la Asociación Argentina de Aeronavegantes, el sindicato nacional que representaba a los tripulantes de cabina de LAN Argentina, se había formado en 1953 y desde entonces había obtenido un poder estructural, institucional y social significativo. El

sindicato tenía el control del proceso de contratación a través de una escuela de tripulantes de cabina gestionada por él, además de gran poder político y legal en el país. En 2001 los sindicatos de aviación en Argentina habían ganado una enorme batalla para salvar de la quiebra y destrucción a la aerolínea de bandera, y en 2008 obligaron al gobierno a renacionalizarla. A pesar de estos altos niveles de poder estructural, institucional y social, Aeronavegantes había sido incapaz de reclutar un número significativo de miembros y delegados de LAN Argentina debido a las prácticas antisindicales de la empresa. En

2008 el sindicato tomó la decisión estratégica de cambiar su orientación basada en una excesiva dependencia del poder institucional, estructural y social y, lentamente y con cuidado, se centró en la formación de la base de los trabajadores, es decir, en el poder asociativo. Teniendo una base de trabajadores altamente organizados, fue capaz de ganar reconocimiento como interlocutor, de imponer la vuelta al trabajo de sus líderes despedidos y, finalmente, en 2015, de negociar el primer convenio colectivo en la empresa.

■ El caso de SITALANPE

La fundación de los sindicatos de LAN Perú. LAN Perú surgió de la destrucción y quiebra de las compañías aéreas nacionales Aeroperú y Aerocontinente. Cuando Aeroperú dejó de operar en 1996, despidió a 1.300 trabajadores sindicalizados. LAN Chile creó una base en Perú contratando personal peruano. El objetivo era incrementar la cuota de mercado para lo que pronto se convirtió en LAN Perú. Debido al desempleo masivo en el sector, los trabajadores, sin representación sindical ni derecho de negociación, se vieron obligados a aceptar salarios y condiciones desfavorables. La empresa creció rápidamente y hoy controla la mayor parte del mercado de pasajeros en el país.

En 2005 los trabajadores de LAN Perú comenzaron a organizarse para hacer frente a las condiciones de trabajo abusivas. Iván Jara, el líder actual del sindicato de técnicos, recuerda: «Cuando yo empecé, los técnicos trabajaban en turnos inhumanos de 24 horas. La compañía operaba como un tirano. Esto es lo que nos hizo reunirnos para comenzar la fundación del sindicato»¹³. En 2007 se firmaron los primeros convenios colectivos por sindicatos de empresa, primero con los pilotos y tripulantes de cabina y más tarde con los técnicos, el personal de tierra y los despachadores de vuelo. Cuando la empresa vio que no podía impedir la fundación de sindicatos, cambió su estrategia y se enfocó en el soborno de los líderes sindicales, con el resultado de que estos negociaron convenios colectivos con pequeños beneficios para los trabajadores y grandes beneficios para la empresa¹⁴.

Los técnicos de LAN Perú organizan a la base. Dos años antes del vencimiento de su siguiente convenio, SITALANPE comenzó a preparar a su base de 220 trabajadores para lo que podría ser la lucha más importante de su existencia. En más de 10 años los trabajadores no habían recibido ningún aumento salarial.

13. Entrevista de las autoras, 21/7/2016.

14. Según Iván Jara: «Esos líderes sindicales que negociaron nuestro primer y segundo convenio tenían muy poca experiencia. No estaban suficientemente preparados, por lo cual no ganamos mucho. Solo hemos podido mejorar los horarios y turnos». Entrevista de las autoras, 21/7/2016.

Los trabajadores y líderes hablaron en pequeños grupos en el lugar de trabajo y en las casas, para formar así relaciones profundas y prepararse a sí mismos y a sus familias para los despidos y la represión que sabían que iba a venir. Todo el trabajo intenso y difícil de desarrollar el poder asociativo lo hicieron los técnicos de LAN Perú.

En las reuniones internacionales celebradas dos veces al año por la red sindical LATAM ITF, los líderes del sindicato de los técnicos peruanos recibieron información sobre las estrategias regionales y la rentabilidad de la empresa, aprendieron cómo los demás trabajadores de LATAM se estaban organizando y hacían campañas, examinaron estas estrategias junto con otros sindicatos e identificaron las vulnerabilidades de la compañía. Los nuevos líderes sindicales eran jóvenes, en su mayoría menores de 40 años, y fueron representativos para los muchos jóvenes trabajadores que la empresa había contratado. El sindicato analizó exhaustivamente por qué no habían recibido ningún aumento salarial en 10 años; por qué se les pagaba a los técnicos de aviación la mitad de lo que recibían sus pares en Argentina y Chile y por qué un tercio de los trabajadores habían sido contratados bajo una modalidad temporal, sin garantía de empleo.

Con los sindicatos de técnicos de la región, se firmó un acuerdo con el compromiso de no romper la huelga ■

Trabajando en conjunto con los sindicatos de técnicos de LATAM de la región, se firmó un acuerdo de cooperación con el compromiso de no romper las huelgas. Esto fue muy importante para los técnicos peruanos, porque les preocupaba mucho cómo podrían evitar el vuelo de los aviones si eventualmente la empresa enviaba técnicos de otros países para romper la huelga.

Negociaciones y conflictos. Según el plan, las negociaciones iban a comenzar en enero de 2014. El equipo de seis líderes aumentó sus esfuerzos de organización desarrollando a otros líderes, todos con fuertes habilidades sociales, que trabajaron con los principales grupos de trabajo asignados por turno. Esto significaba que eran capaces de hablar personalmente con los trabajadores durante toda la jornada de 24 horas. El objetivo de estas conversaciones iniciales era hacer frente a los temores respecto a la huelga y profundizar aún más las relaciones personales. Los técnicos hablaron de la importancia de la dignidad de los trabajadores y mostraron cómo podrían mejorar su calidad de vida como colectivo.

La segunda serie de conversaciones se centró en los derechos reconocidos de los trabajadores a organizarse y cómo luchar por su expansión, no solo por su

propio beneficio, sino por el futuro de sus familias y, en un plano mayor, por todos los trabajadores del Perú. Los líderes educaron a los trabajadores para que fueran capaces de reconocer la verdadera intención detrás de las declaraciones y silencios de la empresa, así como de las implicaciones prácticas de tomar parte en una campaña de huelga de brazos caídos o trabajo a reglamento. Haroldo Monzón, un técnico de LAN Perú, describe el inicio del conflicto: «Cuando empezamos la lucha, lo teníamos muy claro entre nosotros y trabajamos según las normas de la empresa. Cada día evitamos el despegue de un par de aviones por razones de seguridad. Entonces la compañía inició su campaña de amenazas y presión»¹⁵.

En respuesta a las demoras y cancelaciones, la empresa removió a los líderes sindicales de sus puestos de trabajo, donde tenían contacto con los demás empleados. Aumentó la contratación de trabajadores temporales (esta modalidad, de representar un tercio de su fuerza laboral, pasó a constituir la mitad). El equipo de líderes respondió saliendo al aeropuerto y esperando a los trabajadores al principio y al final de cada turno. Cuando la empresa despidió a los primeros dos trabajadores, el equipo de líderes sostuvo que esto formaba parte del plan de la compañía para quebrar la voluntad de los técnicos. Para defenderse contra los despidos, los técnicos ampliaron el número de compañeros que trabajarían respetando todos los protocolos y procedimientos, lo que agudizaba las demoras y cancelaciones en la operación.

La compañía cambió su táctica y esencialmente trató de comprar a los trabajadores, ofreciéndoles un bono de 6.000 dólares a cada uno. Una vez más, los líderes se mantuvieron resueltos y explicaron a los trabajadores que debían demandar más dinero y un contrato, por qué la oferta de la empresa era demasiado baja y cómo podían conseguir más si persistían en el rumbo. Todos se negaron a aceptar los sobornos, lo que constituyó un momento decisivo para el sindicato.

Entonces, la empresa escogió a 20 supervisores y técnicos de alto nivel y creó una nueva asociación, un sindicato amarillo, para negociar en nombre de los técnicos¹⁶. Los supervisores presionaban a los trabajadores todos los días en cada turno para que abandonaran el sindicato y se unieran al nuevo grupo amarillo. Según Haroldo Monzón, «aquellos que fueron seleccionados para formar el nuevo sindicato amarillo eran arrogantes y sexistas. Solían decir de

15. Entrevista de las autoras, 22/7/2016.

16. Según Iván Jara, «los líderes del sindicato amarillo todos eran supervisores. Pidieron a los trabajadores dejar de apoyar al sindicato y los amenazaron con cambios de asignación de trabajo y falta de promociones». Entrevista de las autoras, 21/7/2016.

forma peyorativa, 'trabajas como una niña', sin preocuparse por las empleadas técnicas que son nuestras compañeras»¹⁷. Hasta aquel momento habían despedido a siete trabajadores, incluido Haroldo.

A medida que se acercaba la siguiente serie de reuniones de negociación con la empresa, el sindicato realizó asambleas para todos, a las cuales asistieron más de 200 trabajadores. La campaña se intensificó y las asambleas se realizaron cada diez días. El equipo de líderes continuó hablando con los compañeros de trabajo fuera del aeropuerto cuatro veces a la semana, cubriendo todos los turnos y quedándose durante todo el día los viernes y sábados.

Ampliar el poder. Con su poder asociativo recién descubierto y muy fuerte, los trabajadores fueron capaces de llevar adelante una poderosa huelga de brazos caídos, ejerciendo el poder estructural, y pasaron a ampliar su capacidad utilizando todas las demás formas de poder estratégico que tenían a su alcance. Dos líderes técnicos fueron enviados por la compañía a un aeropuerto más pequeño en Cusco para minimizar su contacto con la base. Sin embargo, consiguieron organizar un cuello de botella en las operaciones: si un avión se queda en tierra por razones de seguridad en un aeropuerto más pequeño y sin los recursos suficientes para solucionarlo, da lugar a aún más retrasos y cancelaciones que en algunos de los aeropuertos más grandes.

Los líderes hablaron a los trabajadores de la importancia de que los técnicos de Chile y Perú permanecieran unidos ■

En marzo de 2014, SITALANPE organizó marchas y piquetes frente a la sede de la empresa en los que participaban los trabajadores, sus familias y otros sindicatos del Perú, haciendo referencia a la tradición de los «plantones», marchas pacíficas de familias y trabajadores. Técnicos de LATAM de Brasil, Chile y Colombia viajaron a Lima para unirse a las marchas. Hubo un fuerte mensaje de orgullo peruano contra la empresa multinacional chilena durante estas marchas. El dirigente Cristian Cabezas recuerda: «Por primera vez en mi vida yo marchaba llevando una camiseta de bandera nacional con el logo de mi sindicato, pidiendo respeto para ambos. ¡Era tan reconfortante sentir el apoyo de su propia gente y su propia sociedad!»¹⁸. Sin embargo, en lugar de utilizar este orgullo nacional como una herramienta para organizar a los trabajadores a través de resentimientos nacionales, los líderes de los técnicos

17. Entrevista de las autoras, 22/7/2016.

18. Entrevista de las autoras, 21/7/2016.

chilenos les hablaron a los trabajadores de la importancia de que los técnicos de Chile y Perú permanecieran unidos. El trabajo de los técnicos de LAN Chile estaba amenazado porque la empresa estaba tratando de ahorrar dinero al trasladar la reparación de sus grandes aviones a Lima, aprovechando los menores costos laborales. Los sindicatos conjuntamente compartían un fuerte mensaje de solidaridad y unidad internacional frente al *dumping* social.

Sin una base fuerte, esta unidad internacional de los sindicatos no hubiera sido posible. Los trabajadores de Chile y Perú hubiesen sucumbido a la presión de los medios y de la empresa y se hubiesen dividido. Oscar Angosto, secretario general de SITALANPE, explica: «Cuando empezamos no había sentido de ayuda externa o de solidaridad extranjera, no era una idea madura. Ahora, forma parte de nuestra manera de trabajar»¹⁹.

Las campañas internacionales siguieron. En Miami, punto de enlace fundamental para LAN Airlines, se aprovechó el Miami Open, un torneo de tenis que LAN patrocina anualmente. Los trabajadores de LAN Argentina y Perú se reunieron en Miami, y con la ayuda de los compañeros de Teamsters del Local 769, un avión sobrevoló el evento desplegando una pancarta que decía «LAN Airlines: Retrasos y cancelaciones», y el mensaje fue reforzado por panfletos y pancartas en superficie²⁰. Los sindicatos de la red LATAM ITF comenzaron a distribuir panfletos y pegatinas en los aeropuertos de Chile, Colombia, Perú, Paraguay, Brasil y Ecuador para informarles a los pasajeros y clientes de carga sobre posibles futuros retrasos y cancelaciones de vuelos. Otros sindicatos de LATAM en la región que estaban en disputa con la empresa se sumaron y coordinaron sus acciones, lo que fortaleció aún más el poder social y asociativo de los sindicatos.

La compañía respondió a los daños a la marca agresivamente y con fuertes represalias hacia los trabajadores. Al mes siguiente no hubo avances en las reuniones de negociación, la empresa llevó a cabo más despidos y no renovó los contratos de los trabajadores temporales más activos en el sindicato. A pesar de todo esto, los técnicos votaron abrumadoramente a favor de la huelga e intensificaron su campaña de huelga de brazos caídos. LAN contrató a un

19. Entrevista de las autoras, 17/5/2016.

20. En marzo de 2014, 98% de los tripulantes de cabina chilenos de LAN Express votaron a favor de la huelga como parte de su propio proceso de negociación. En apoyo del sindicato de técnicos del Perú, tanto el sindicato de tripulantes de cabina de Chile como el líder injustamente despedido del recién formado sindicato de aviación ecuatoriana unieron sus luchas con la de los técnicos de LAN Perú para organizar protestas internacionales en la región.

investigador privado en Miami para averiguar quién le había pagado al piloto de la campaña en el Miami Open. También envió una carta amenazante al sindicato de técnicos peruanos, indicando que iban a demandar al sindicato en EEUU por las acciones en Miami. Inmediatamente se envió una respuesta a la compañía, explicando claramente que no había ninguna base para una demanda y que el sindicato y sus abogados estaban perfectamente preparados para enfrentarla en un tribunal de EEUU. Las amenazas de juicio continuaron, pero al final no hubo ninguna acusación. Durante este mismo periodo un automóvil no identificado solía apostarse afuera durante las asambleas de trabajadores en Lima; cuando fue increpado, su conductor se negó a identificarse y dio a conocer que estaba armado.

Otro factor que funcionó como un importante multiplicador internacional para la lucha de los técnicos del Perú fueron los preparativos de la red sindical de LATAM para la Copa Mundial de Fútbol FIFA 2014 en Brasil, centrados en los recursos de poder estructural utilizables en este contexto. Después de la reunión internacional de mayo de 2014, los sindicatos de LATAM difundieron, a través de medios masivos de comunicación, fuentes de medios de viajes de negocios y sus propios canales de redes sociales, informaciones sobre los eventuales

**Otro importante
multiplicador internacional
fueron los preparativos
para la Copa Mundial
en Brasil ■**

retrasos que podrían sufrir los pasajeros, aeropuertos, periodistas, empresas de turismo y seguidores de la Copa Mundial. Los gobiernos de la región, incluyendo el brasileño, comenzaron a presionar a la empresa para resolver los problemas antes de la Copa y esto aumentó la presión en el caso de los técnicos. Los líderes

sindicales de LATAM de toda la región continuaron viajando a Lima para apoyar a los trabajadores peruanos en sus asambleas. En abril, los sindicatos chilenos de LATAM habían organizado la primera manifestación sindical internacional en la reunión anual de accionistas de la compañía en Santiago. En Argentina, los sindicatos distribuyeron en el aeropuerto volantes para difundir las fotos de los funcionarios de LAN Argentina que habían sido enviados a LAN Perú para reprimir al sindicato.

A finales de mayo la empresa envió al gerente de más alto rango de LAN Perú al hangar de los técnicos para ofrecer dinero a los trabajadores y pedirles que abandonaran el sindicato y rompiesen la campaña. Cristian Cabezas estuvo allí y explica:

en las reuniones convocadas por la gerencia no hubo dirigentes sindicales, pero los técnicos se mantuvieron firmes. Cuando la compañía les dijo que se iban a llevar los aviones y el trabajo a otro sitio, los trabajadores dijeron: «Adelante, los aviones no pueden volar sin nosotros». Los líderes sindicales los habían preparado para un escenario de este tipo, explicándoles que la compañía no podía despedir a todos los técnicos y ellos lo entendieron y fueron incluso más radicales después de haber sido amenazados de esta manera.²¹

En los primeros días de junio los técnicos votaron unánimemente a favor de una huelga y la empresa intentó trasladar a técnicos chilenos para reemplazarlos, pero solo encontró a ocho chilenos dispuestos. No más de 50 técnicos peruanos se habían unido al sindicato amarillo de la empresa, por lo que estaba claro que la huelga iba a ser un éxito. A última hora, justo antes del inicio de la Copa Mundial, se llegó a un acuerdo en el Ministerio de Trabajo, y los técnicos de Perú ganaron sin llegar a la huelga. Los trabajadores, por unanimidad, ratificaron un acuerdo de cuatro años que incluyó que todos suscribirían contratos como trabajadores fijos y que los despedidos se reintegrarían a sus puestos de trabajo. La mayoría de los trabajadores recibió un aumento salarial de 50% o más, junto con un bono por suscribir el acuerdo.

Los sindicatos LATAM habían utilizado así todas las formas de poder disponibles, pero el punto de partida fue una base con fuerte poder asociativo. Iván Jara recuerda que «sin ninguna experiencia previa de esto, aprendimos juntos que a pesar de que la empresa cuenta con todos los recursos y los mejores abogados del mundo, no podemos ser minimizados. Sabemos eso ahora profundamente y vamos a seguir luchando. Sabemos que ya no somos hormiguitas. Todos hemos juntado nuestro poder»²².

■ El caso de Aeronavegantes

La lucha comienza. En 2001 LAN Chile inició sus operaciones en Argentina y contrató a 55 tripulantes de cabina para los aviones chilenos. En su mayoría se trataba de jóvenes, sin experiencia en la aviación ni afiliación sindical, aunque algunos provenían de otras empresas de aviación en quiebra. Entre 2003 y 2004 la totalidad de los tripulantes de cabina se había afiliado al sindicato argentino de tripulantes de cabina, Asociación Argentina de Aeronavegantes (Aeronavegantes), pero la falta de conciencia sindical y de confianza entre las personas constituían problemas pendientes de resolución.

21. Entrevista de las autoras, 21/7/2016.

22. Entrevista de las autoras, 21/7/2016.

En 2004 los trabajadores eligieron a sus primeros delegados en el lugar de trabajo y comenzaron las negociaciones para su primer convenio colectivo. La empresa se negó a negociar. El sindicato se defendió con manifestaciones públicas y denuncias contra la empresa, pero sin plena participación de la base. Aeronavegantes en aquel momento tenía bastante poder estructural, institucional y social y una membresía que ascendía a 100%, pero carecía de suficiente poder asociativo para aprovechar al máximo estos recursos.

En 2005, con el apoyo del gobierno argentino, LAN Chile creó una sucursal para sus operaciones en Argentina, la compañía independiente LAN Argentina. Según la ley del país, cada sector debe estar representado por un único sindicato y, en este caso, el sindicato legítimo para los tripulantes de cabina era el sindicato Aeronavegantes. Sin embargo, la compañía fundó un nuevo sindicato amarillo, la Asociación de Tripulantes de Cabina de Pasajeros de Empresas Aerocomerciales (ATCPEA), que no tenía la capacidad de negociar un convenio colectivo de carácter legal. Por tanto, la empresa negoció salarios y beneficios con el sindicato amarillo sin concluir un contrato legal. A los tripulantes de cabina de LAN, cuyo número ahora ascendía a 80, se les prometió prioridad en los puestos de trabajo en la nueva subsidiaria, LAN Argentina. Sin embargo, la compañía solo escogió a 12 de ellos y les ofreció un paquete especial de antigüedad y beneficios. A los demás trabajadores les dijeron que

Los demás trabajadores tenían que postularse de nuevo a sus puestos de trabajo en la nueva compañía, con menores beneficios y sin antigüedad ■

tenían que postularse de nuevo a sus propios puestos de trabajo en la nueva compañía, con menores beneficios y sin antigüedad.

El sindicato amarillo colaboró con la compañía elaborando una lista negra integrada por los nombres de muchos

de los miembros activos de Aeronavegantes, a los que se obligaba a renunciar y perder toda su antigüedad al entrar en LAN Argentina. A los miembros que fueron aceptados en la nueva compañía, se les pidió que abandonaran su sindicato para afiliarse a ATCPEA. Muchos lo hicieron, pero con ira y miedo. La lucha del sindicato Aeronavegantes, tanto contra la empresa como contra el sindicato amarillo, tuvo poco éxito, pues su poder colectivo en la base había mermado. Los tripulantes de cabina de LAN Argentina tenían demasiado temor como para hablar con alguien de Aeronavegantes. La dirección del sindicato consideró que era imposible organizarlos: eran demasiado inexpertos, jóvenes y desinformados, y la empresa se expandía rápidamente y contrataba a muchos nuevos trabajadores jóvenes. Aeronavegantes siguió

denunciando a LAN en los medios de comunicación y trató de obligar a la compañía a salir del país, lo cual asustó a muchos trabajadores y los alejó aún más del sindicato.

Organizar la base. En 2007 los líderes de Aeronavegantes cambiaron de rumbo, con el pleno apoyo de la red sindical LATAM ITF. El sindicato estaba comprometido a atraer nuevamente a los tripulantes de cabina de LAN, esta vez con un plan progresivo y el cuidado de consolidar la confianza, inicialmente mediante la comunicación personal con los trabajadores, lo que constituyó una decisión estratégica.

Se realizaron reuniones secretas en casa de los pocos trabajadores dispuestos. Finalmente, tres trabajadores de LAN Argentina tomaron suficiente confianza como para encontrarse con Aeronavegantes en una reunión con los tripulantes de cabina de otras empresas sindicalizadas dispuestos a colaborar en la organización de los tripulantes de LAN. Estos entendieron que si no lograban organizar a los trabajadores de LAN, sus propios salarios y condiciones de trabajo se verían amenazados. La reunión fue un éxito, y los tres líderes de LAN Argentina, así como los 13 tripulantes de cabina de otras compañías de aviación, se mostraron ahora comprometidos con un plan de organización. Eran pocos, pero estaban decididos.

El grupo comenzó a organizar actividades sociales y deportivas. La palabra «sindicato» no se mencionó. Los organizadores de los tripulantes de cabina se concentraron en partidos de fútbol, reuniones en cafés y discotecas. El objetivo era llegar a conocer a los demás trabajadores. Se realizaron discusiones informales para comparar las condiciones de trabajo en las diferentes empresas y finalmente el grupo organizó talleres sobre la duración de las jornadas laborales y otras regulaciones que afectan a los tripulantes de cabina. Estos talleres se realizaron en lugares neutrales, a veces en un entorno universitario, para que les fuera más fácil asistir a los tripulantes de cabina de LAN. El sindicato trabajó así durante mucho tiempo, recopilando paulatinamente una lista de datos de contacto de la mayoría de los trabajadores de LAN Argentina, cuyo número ahora ascendía a 380. Las encuestas sobre cuestiones tales como la fatiga y los salarios bajos permitieron que los tripulantes de cabina de LAN se involucraran y empezaran a presionar a la empresa, sin abandonar el anonimato. Este trabajo fue lento y se concentró en desarrollar relaciones y recuperar la confianza del trabajador en su sindicato; hubo progreso, a pesar de los ataques diarios de la empresa y el sindicato amarillo. Martín de la Cruz, tripulante de cabina de LAN Argentina y ex-delegado,

informa: «Nuestra manera de trabajo honesta y transparente comenzó a traernos más afiliados, personas que estaban convencidas de nuestro trabajo y muy bien informadas. Sin embargo, no éramos la mayoría, pero todos nosotros estábamos y seguimos estando comprometidos a largo plazo, y así será siempre»²³.

En julio de 2009, Fabiana Brunner, primera delegada electa de Aeronavegantes de LAN, fue despedida. Poco después el sindicato logró colocarla en un trabajo en otra compañía aérea sindicalizada con un salario más alto y mayores beneficios, utilizando su poder en el sector. Con la creciente fuerza y la actividad en la base, Aeronavegantes fue capaz de ejercer su poder estructural e institucional exitosamente.

Huelgas y elecciones de delegados. En septiembre de 2009, los sindicatos de aviación en Argentina se unieron para dar un paso firme contra la empresa LAN. Los sindicatos de pilotos, tripulantes de cabina, personal de tierra y de supervisión exigieron a través de la Federación Argentina de Personal Aeronáutico (FAPA) que LAN negociara los incrementos salariales en conjunto y no por separado. Su demanda fue apoyada por una huelga de todos los trabajadores de LAN que paralizó el aeropuerto y retrasó los vuelos. El resultado fue un triunfo absoluto para los trabajadores, con un aumento salarial de 21% y el primer reconocimiento formal de Aeronavegantes en LAN²⁴.

En 2009, los sindicatos de aviación en Argentina exigieron que LAN negociara los incrementos salariales en conjunto ■

En octubre del mismo año, se llevaron a cabo por primera vez elecciones de delegados para el sindicato Aeronavegantes dentro de la sucursal de LAN Argentina. Previamente tuvo lugar una profunda

discusión entre los organizadores de los tripulantes de cabina acerca de si había suficiente fuerza y participación de los trabajadores para dar este paso, ya que significaba que los nuevos líderes de LAN iban a quedar expuestos. Temían que la empresa incrementara sus represalias contra los trabajadores y los nuevos delegados y que los trabajadores, a su vez, fueran ganados por la pasividad, a la espera de que sus nuevos delegados oficiales hicieran el trabajo de organización, lo cual habría debilitado al colectivo. El debate se extendió hasta la noche. Estos nuevos líderes de LAN, junto con los tripulantes de cabina sindicalizados que los estaban ayudando, ya eran organizadores y activistas

23. Entrevista de las autoras, 1/8/2016.

24. La huelga demostró su poder estructural.

experimentados y decidieron avanzar, completamente conscientes del riesgo que estaban tomando.

La compañía respondió y en noviembre de 2009 intervino en las elecciones internas de Aeronavegantes intentando colocar una lista alternativa de líderes del sindicato que no apoyaran el programa de organización de LAN. A pesar de que los representantes sindicales estaban protegidos por la ley, a finales de mayo de 2010 la empresa despidió a 14 organizadores y delegados sindicales, incluidos los delegados de LAN²⁵. Los tripulantes de cabina organizaron entonces una manifestación frente al edificio de Aeronavegantes para exigir una elección democrática que les permitiera reconquistar su sindicato. En julio de 2010 obtuvieron el derecho a una segunda elección y con el apoyo de 80% de los trabajadores, recuperaron el control de la dirección de su sindicato. Dina Feller, que había sido despedida en mayo de ese año por su activismo sindical, fue elegida como primera representante de LAN en la Comisión Directiva de Aeronavegantes.

Edgardo Llano, secretario general de la Asociación del Personal Aeronáutico (APA) –el poderoso sindicato argentino del personal de tierra– y presidente de FAPA, hace hincapié en la importancia de este momento para los sindicatos de LAN Argentina:

La compañía respondió a nuestros esfuerzos de organización con gran vehemencia, metiéndose incluso en el sistema de la justicia argentina, usándolo para plantear una acusación de fraude en las elecciones sindicales y poniendo a otros líderes en el sindicato Aeronavegantes. Nosotros pedimos una nueva elección de los líderes del sindicato de tripulantes de cabina. Luchamos por esta elección y el gobierno tuvo que permitirlo. El secretario del presidente del país salió en la televisión hablando de la intervención de LAN en asuntos del gobierno. Ganamos las elecciones de manera aplastante. Si los tripulantes de cabina no hubiesen ganado esta lucha por una elección limpia y legal de los líderes de su sindicato, lo mismo les habría ocurrido a todos los demás sindicatos de la aviación.²⁶

Esta gran victoria demuestra una vez más que sin la fuerza de los trabajadores en la base –en otras palabras, sin el poder asociativo– se habría perdido la campaña dentro de LAN y el sindicato habría quedado sometido al control de la empresa.

En noviembre de 2010, otra huelga de los sindicatos unidos de LAN Argentina, durante la cual los vuelos internacionales y nacionales de LAN y

25. En Argentina, la ley no permite que los delegados sindicales elegidos sean despedidos durante su mandato ni en los 12 meses posteriores.

26. Entrevista de las autoras, 3/8/2016.

TAM quedaron paralizados durante 20 horas en Buenos Aires, resultó en la reincorporación de los dos tripulantes de cabina restantes que previamente habían sido despedidos por actividades sindicales. Negociando conjuntamente a través de FAPA, los pilotos, tripulantes de cabina, supervisores, despachadores de vuelo, técnicos y personal de tierra de LAN también lograron aumentos salariales de 30%. Sin embargo, LAN continuó negándose a firmar un convenio colectivo con Aeronavegantes, a pesar de que la compañía tenía convenios colectivos legales con todos los demás sindicatos de la aviación argentina.

Cómo lograr un convenio colectivo. Una vez reintegrados sus líderes y habiendo terminado las negociaciones salariales, los tripulantes de cabina de LAN se enfocaron en la lucha por un convenio colectivo legal. Elaboraron materiales de información, incluyendo un concurso público sobre la importancia de un convenio de este tipo. La compañía continuó utilizando el sindicato amarillo para animar a los trabajadores a firmar acuerdos individuales, ofreciéndoles una variedad de beneficios, que incluían premios especiales e, incluso, flores, y aseguró la posibilidad de afiliación y desafiliación inmediatas, ya que se trataba de un «mundo libre».

Los tripulantes de cabina de Aeronavegantes habían tomado desde el comienzo la firme decisión de no atacar el liderazgo ni a los miembros de ATCPEA. Todos los tripulantes de cabina de LAN Argentina pretendían mejores salarios y condiciones, y la única diferencia entre los trabajadores radicaba en cómo lograrlo. Cuando la empresa concedía algún beneficio especial a los miembros del sindicato amarillo, en un esfuerzo por evitar que el sindicato Aeronavegantes creciera más, los líderes de Aeronavegantes celebraban la mejora e informaban a los trabajadores cómo y por qué la empresa había decidido introducirla, destacando, a la vez, la necesidad de concluir un convenio colectivo oficial. Uno de los delegados de Aeronavegantes, Luján Reig, describe esta forma de trabajar:

Habiendo trabajado así durante años, la gente vio que éramos transparentes y honestos. Hemos trabajado bien juntos entre nosotros y con los demás. No atacamos a los miembros del sindicato amarillo. Queríamos que la gente eligiera nuestro sindicato por nuestros ideales y nuestro compromiso. A pesar de que de esta manera tardamos mucho más y teníamos más trabajo, hicimos las cosas correctamente.²⁷

27. Entrevista de las autoras, 1/8/2016.

Con un último empuje de todos los sindicatos de la aviación argentina unidos, LAN Argentina finalmente accedió a un convenio colectivo oficial con Aeronavegantes. Fue firmado en enero de 2015 y todavía está en vigencia. Toda la red internacional de sindicatos de LATAM lo celebró, ya que representaba un hito, después de más de 15 años. En la actualidad hay solo dos países en la región sin convenios colectivos, y su lucha recibe el pleno apoyo de todos los sindicatos de la aviación de la región.

En la actualidad hay solo dos países en la región sin convenios colectivos ■

Luján Reig explica cómo ganó Aeronavegantes: «Los tripulantes de cabina de LAN Argentina han cambiado mucho. Debido al crecimiento de la participación en la base, hemos pasado de una situación sin diálogo alguno con la empresa a donde estamos hoy, donde la empresa tiene que sentarse con nosotros y negociar nuestro convenio legal»²⁸.

El sindicato no da por sentada la renovación del convenio colectivo, especialmente en relación con la evolución reciente de la empresa y la situación nacional. La compañía continúa utilizando el sindicato amarillo a pesar de las victorias recientes de Aeronavegantes. Por otra parte, en 2015 los sindicatos comenzaron a trabajar con el nuevo gobierno neoliberal del presidente Mauricio Macri. El ex-director general de LAN Argentina ahora presta servicios en el gabinete del presidente. Los sindicatos de la aviación argentina están sintiendo los duros efectos de las políticas de liberalización del nuevo gobierno. Se ataca el poder institucional del sindicato, pero los tripulantes de cabina de LAN Argentina continúan organizándose y desarrollando su poder en este nuevo contexto.

Geraldine Elola, delegada elegida y una de las primeras líderes de la campaña para organizar a los tripulantes de cabina de LAN, explica cómo los trabajadores continúan la sindicalización:

Nuestro éxito se debe a la adopción de medidas para mejorar las condiciones de nuestros compañeros de trabajo siempre que sea posible, de forma individual, en grupos pequeños y en general. Nuestros compañeros de trabajo saben que vamos a luchar por ellos, y la empresa nos respeta porque sabe que tenemos la capacidad y la organización para detener vuelos cuando sea necesario.²⁹

28. Entrevista de las autoras, 1/8/2016.

29. Entrevista de las autoras, 1/8/2016.

■ Conclusión

Los ejemplos de los tripulantes de cabina de LAN Argentina y de los técnicos de LAN Perú demuestran la importancia fundamental de fortalecer el poder asociativo, independientemente del hecho de que el sindicato tenga también acceso a otros recursos de poder. Los trabajadores sindicalizados del sector de la aviación generalmente tienen gran poder estructural, social e institucional, debido a su capacidad de interrumpir el flujo aéreo de pasajeros y cargas, a su papel fundamental en cuestiones de seguridad y a su posición dentro del sector del transporte. Sin embargo, para sobrevivir y avanzar en un entorno neoliberal antisindical, los trabajadores de la aviación en América del Sur deben concentrarse intensamente en desarrollar su poder en la base.

La red LATAM ITF ha elaborado su estrategia y métodos de trabajo a partir de las experiencias de los sindicatos de América del Sur. Los sindicatos de la región trabajan en una cultura de movimientos, partidos políticos y gobiernos de izquierda fuertes que desafían las estructuras económicas neoliberales. Hay mucho énfasis en las relaciones a largo plazo y en el compromiso de los miembros en el liderazgo. La red se ha beneficiado en gran medida del hecho de que los líderes surgidos de elecciones de los sindicatos de LATAM en la región sean trabajadores de LATAM. Los sindicatos operan sobre la base de un sistema de dispensa laboral para los delegados sindicales, lo que significa que durante su tiempo de mandato siguen siendo empleados de LATAM de jornada reducida. Sergio Dias, presidente de la Federación de la Aviación Brasileña, que representa a más de 35.000 trabajadores, explica: «A pesar de estar muy ocupado con la federación, cada mes trabajo como miembro de los tripulantes de cabina por lo menos por algunos días. Sin volar no hay forma de enterarse profundamente de las condiciones reales de los tripulantes de cabina»³⁰.

En la década de 1990, los materiales de estudio y de campaña elaborados en Estados Unidos fueron exportados a Australia, Nueva Zelanda y el Reino Unido (Spooner; Wright; Conrow 1995). Después de la Federación Sindical Internacional de Servicios Públicos (PSI, por sus siglas en inglés), algunas de las demás federaciones sindicales mundiales, incluyendo la ITF, también los consideraron como herramientas útiles para desarrollar sindicatos (Conrow 1996). La red LATAM se ha basado en estos métodos norteamericanos y anglosajones de organización y de campaña, pero ha dejado de lado parcialmente estos enfoques. Frente a la presión y la represión antisindical, estas metodologías a veces

30. Entrevista de las autoras, 16/2/2017.

proponen campañas y organización que obtienen ganancias a corto plazo, pero sacrifican algunos de los objetivos de largo plazo. No obstante, comprenden un conjunto de habilidades muy útiles para los sindicatos de la red: los trabajadores de LATAM los aplican colectivamente al hacer frente a los desafíos prácticos. A diferencia de las propuestas norteamericanas y anglosajonas, la metodología de la red LATAM incluye un compromiso más hondo con el desarrollo de estructuras sindicales democráticas, una visión a largo plazo de la campaña y la organización del trabajo, un compromiso profundo y constante con la educación de los trabajadores y un rechazo consciente a organizadores y activistas externos.

En particular, el trabajo en educación es inherente a la tarea de la red e inseparable de los esfuerzos para desarrollar a la base; lo contrario significaría movilizar a los trabajadores y actuar sin formar liderazgo. El trabajo en educación sin organizar a la base aumenta las habilidades de algunos líderes, pero no crea los acuerdos colectivos y la conciencia necesarios para avanzar. Por eso es preciso explicar qué entendemos por poder asociativo, lo cual incluye, aplicado al caso, cómo los trabajadores de LATAM organizan a la base. Según la definición de Christian Lévesque y Gregor Murray (2010), el poder asociativo significa no solo incluir a un alto número de miembros, sino también fomentar la participación activa de los integrantes del sindicato, además de lograr una estructura organizativa eficiente. Es decir, el concepto de poder asociativo debe ser ampliado para incluir fuertes relaciones de confianza entre los trabajadores, estructuras sindicales verdaderamente democráticas y trabajadores comprometidos en la lucha de clases.

El trabajo en educación es inherente a la tarea de la red e inseparable de los esfuerzos para desarrollar a la base ■

A pesar de su éxito, la red sindical LATAM ITF tiene más desafíos por delante. La red creció con gobiernos populares de izquierda en algunos de los países de la región, pero ahora los sindicatos enfrentan un contexto político cambiante y un creciente número de gobiernos neoliberales y antitrabajadores. Hace poco Qatar Airways, una compañía conocida por sus prácticas altamente antisindicales, adquirió una participación de 10% en LATAM. A pesar de que la red ha tenido enormes éxitos, LATAM sigue negándose a negociar convenios colectivos con los sindicatos de aviación recién formados en Paraguay y Ecuador. Y pese a fuertes campañas internacionales, también se niega a reincorporar a los líderes sindicales injustamente despedidos en Perú y Ecuador, entre ellos Jimena López, la presidenta y fundadora del

primer sindicato de aviación en el Ecuador, y sigue rechazando todas las ofertas para reunirse con la red sindical de la ITF en el nivel internacional.

Para hacer frente a estos retos, el trabajo debe ser profundizado y fortalecido. La red sindical LATAM ITF tiene un fuerte equipo de líderes sindicales internacionales que tienen confianza mutua, aprenden los unos de los otros y han establecido fuertes relaciones –no solo gracias a las dos reuniones anuales, sino a que cada uno de ellos ha trabajado en campañas de los demás–. Los trabajadores de LATAM y sus sindicatos deben ampliar su trabajo internacional aún más hacia la base: todavía el número de trabajadores que organizan, dirigen y participan en las actividades internacionales contra la empresa es demasiado pequeño.

Por otra parte, la mayoría de los técnicos de LAN Perú, por ejemplo, podrán contar la historia de su campaña y hablar de la importancia de la solidaridad internacional para con su sindicato, pero probablemente no sepan demasiado de las luchas de los tripulantes de cabina de LAN Argentina o del recién formado sindicato ecuatoriano. Los sindicatos de LATAM han comenzado este trabajo. Los trabajadores comunes de LATAM repartieron volantes entre los pasajeros en los aeropuertos, asistieron a reuniones y actividades internacionales de protesta, llevaron adelante pegatinas, firmaron peticiones, se negaron a romper huelgas y distribuyeron informaciones en las redes sociales, todo ello para mejorar los salarios y las condiciones en otros países. Un video en línea que explica la historia de la organización sindical a escala internacional y las campañas dentro de LATAM ha sido visto por miles de trabajadores de LATAM.

Para organizarse y hacer campaña, la red sindical LATAM ITF se ha beneficiado de que los sindicatos de América del Sur hayan sido capaces de comprometerse con un proceso que a menudo es más lento, requiere menos recursos y se basa en un enfoque de largo plazo. Al poner mayor énfasis en el fortalecimiento del poder en la base, es de esperar que los trabajadores organizados sean capaces de hacer frente a los muchos desafíos que hay por delante. ☐

Bibliografía

- Banks, Andy: «How to Be a Trade Unionist» en *ICFTU Journal*, 1994.
Conrow, Teresa: «Contract Servicing from an Organizing Model» en *Labor Research Review* vol. 10 N° 1, 1991, pp. 45-59.
Conrow, Teresa: *Organising Women Workers: Mobilising Women Workers Using the Organising Model*, New Zealand Council of Trade Unions, Wellington, 1995.

- Conrow, Teresa: *Organising Modules for Trade Unions: How to Increase Worker Participation in Our Unions*, Public Services International, Ginebra, 1997.
- Conrow, Teresa: *ITF Organising Manual*, Federación Internacional de Trabajadores del Transporte, 2011, disponible en <www.itfglobal.org/media/344996/org_manual_spanish.pdf>.
- Conrow, Teresa y Andy Banks: *Developing Strategic Campaigns: An ITF Manual for Trade Union Activists, Educators and Organisers*, Federación Internacional de Trabajadores del Transporte, 2016, disponible en <<http://admin.itfglobal.org/es/cross-sectoral-work/education/in-focus/developing-strategic-campaigns/>>.
- Dave, Alana: «Organising Politics and Education» en *International Union Rights* vol. 19 N° 1, 2012, pp. 6-7.
- Delp, Linda y Teresa Conrow: «Teaching Organizing Through Workers' Experiences» en *Labor Studies Journal*, primavera de 1999, pp. 42-57.
- Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF): «ITF LATAM Union Network», video, 2012, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=4k_u5qh33J8> (en español) y <www.youtube.com/watch?v=ibok5ozby4u> (en inglés).
- Feller, Dina: «Organising in LAN Airlines: Our Steps to Success» en *Transport International*, 4-6/2010, pp. 14-15.
- Feller, Dina, Alana Dave y Teresa Conrow: «We Started Talking and Dreaming Together: Organising Transport Workers» en *South Africa Labor Bulletin* vol. 35 N° 1, 2011, pp. 44-47.
- La Luz, José: «Creating a Culture of Organizing: ACTWU's Education for Empowerment» en *Labor Research Review* vol. 1 N° 17, 1991, pp. 61-67.
- Lévesque, Christian y Gregor Murray: «Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity» en *Transfer: European Review of Labour and Research* vol. 16 N° 3, 2010, pp. 333-350.
- Satawu, Naledi e IHRC Participatory Action Research Project: *Investigating the Workplace: A Powerful and Challenging Approach to Airport Organising*, 2014, disponible en <www.itfglobal.org/en/resources/training-education/investigating-the-workplace/>.
- Offe, Claus y Helmut Wiesenthal: «Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form» en *Political Power and Social Theory* vol. 1 N° 1, 1980, pp. 67-115.
- Panitch, Leo: «Reflections on Strategy for Labour» en *Socialist Register* N° 37, 2001, pp. 367-392.
- Schmalz, Stefan y Klaus Dörre: «Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens» en *Industrielle Beziehungen* vol. 21 N° 3, 2014, pp. 217-237.
- Spooner, Dave: «Workers Education: Diversity and Convergence» en *International Union Rights* vol. 19 N° 1, 2012, pp. 3-5.
- Wright, Erik Olin: «Working-Class Power, Capitalist-Class Interests and Class Compromise» en *The American Journal of Sociology* vol. 105 N° 4, 2000, pp. 957-1002.