

EL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AEREO

Por

José Gaspar. G. Palenzuela

Profesor de la Escuela Oficial de Turismo

INTRODUCCION

La importancia que el personal tiene en toda empresa de carácter industrial, aun en la era de la automatización, ha hecho que se considere como de extraordinario valor, las capacidades de mando, la preparación y conocimiento tecnológico, y, en definitiva, el equipo humano que forma, hasta el extremo de considerar que de idéntica forma que existe un capital dinerario, a través del cual se hace posible la consecución del fin de la empresa, su expansión, y en definitiva su rentabilidad y beneficio, existe igualmente un capital humano, integrado por todos aquellos hombres mandos, técnicos, especialistas y subordinados, que hacen posible el logro de aquellos resultados y beneficios.

Se ha dicho que es más fácil tomando la totalidad de capital humano en una empresa montar una empresa que sustituya a aquella a la que prestaban servicios o que incluso compita con ella, que si exclusivamente se cuenta con dinero y otros medios financieros para poner en marcha una nueva empresa, capaz de competir en un determinado campo. Con esto se quiere, exclusivamente, poner de relieve la importancia que el factor humano, que el hombre, que el personal, tiene en cualquier empresa.

Si las anteriores consideraciones son válidas para la empresa industrial, e incluso más aún para la empresa cuyo producto es la tecnología, como puedan ser las empresas dedicadas a proyectos y diseños, las consultoras en organización, etc., sin eludir ninguna de las actividades mercantiles posibles, mucho más es aún el valor o la importancia del personal en la empresa de servicios.

La simple prestación de servicios, con la calidad exigible por el usuario, obliga a que los hombres que componen la plantilla de sus empresas sean personas que en todo momento estén en actitud de

responder a la confianza en ellos depositada para la prestación del servicio mirando a la realidad y percibiendo cualquier dificultad que se presente sin que tal dificultad actúe negativamente sobre ellos, haciéndoles rehuir la situación, ante por el contrario estimulándoles a plantearse las posibles soluciones que el problema a resolver puede tener, teniendo en cuenta su fe y experiencia y atacando estas dificultades con ánimo de vencerlas, aunque tal vez esto pueda no resultar posible. Pero aun en estos casos, analizando los posibles errores, y de todo ello, obtendrá un enriquecimiento de su propia personalidad, que se reflejará en un mejor servicio hacia el futuro.

Han de ser, pues, hombres que tengan confianza en sí mismos y que confíen en los demás, sabiéndose capaces de resolver los problemas que puedan plantearse. En esta predisposición del hombre que trabaja en empresa de servicios para enfrentarse con situaciones tal como son, deben tener básicamente sentimientos de seguridad, simpatía, autonomía. Con ellos ha de hacer frente a las dificultades que se presenten como problema que haya de resolver y que se puede resolver, poniéndose en acción y adoptando una conducta que según los objetivos que se proponen implica:

Eliminación directa de la dificultad.

Sustitución de medios.

En efecto, o se elimina directamente la dificultad aplicando la solución que la experiencia, los conocimientos, la imaginación y los medios al alcance permiten o han de sustituirse los medios para conseguir dejar satisfecho al usuario.

Todo el personal que ha de realizar su trabajo en puestos cara al público, ha de sentirse responsable, con profesionalidad de la calidad del servicio, y conseguir un servicio de calidad es un objetivo ambicioso, pero no imposible, que puede conseguirse partiendo de la calidad humana de todo el personal de la empresa u organismo que presta ese servicio.

Normalmente, en una empresa de servicios, todo el personal vende. Casi siempre, sin embargo, todo el personal puede vender más. Basta una actitud permanente de mejora y renovación, que es la que crea el clima de profesionalidad, para que esto pueda conseguirse.

Ambiente físico de las personas, de los empleados de la empresa

de servicios; ambiente de trabajo en los locales, en los lugares donde el personal de la empresa trabaja; sentido de la responsabilidad desde el empleado de más bajo nivel hasta el más alto mando, pasando por los mandos intermedios, son requisitos esenciales para causar una buena impresión en el usuario que normalmente enjuicia y actúa exclusivamente por estas impresiones, por estos detalles externos y que posee una exacerbada actitud crítica, cada vez más estimulada, por organismos y organizaciones que pretendiendo tutelar intereses del consumidor le ilustran y le hacen más exigente.

Puede parecer extraño y exagerado, pero la realidad es que un usuario frecuentemente se forma un juicio en torno a la empresa, en torno a la organización y a veces hasta de todo un país al penetrar en cualquier dependencia y ver el aspecto y comportamiento de sus empleados, de sus empleados cara al público, porque lamentablemente, a veces, poco importa la calidad y la categoría y el esfuerzo y la responsabilidad de los empleados que trabajan para una organización o empresa, sin estar cara al público, ya que sólo unos descuidos del personal en contacto con el usuario, pueden malograr todo el esfuerzo de una organización.

Por supuesto, si en el sector servicios son tan altas las exigencias respecto del personal, en el turismo en general y en el transporte aéreo en particular lo son mucho más por la propia naturaleza de la actividad turística y del papel que al transporte aéreo le corresponde tener.

Basta analizar los ingresos por turismo, el volumen de turistas de países, tales como Estados Unidos, Italia y la propia España, para no tener que insistir en lo que en la economía de los países representa esta actividad.

Pero a la actividad turística, a la industria turística, no interesa en exclusiva visitantes o turistas que sólo acuden una vez al país, a la región, al lugar. Cuando el turismo se convierte en columna firme de la economía, es imprescindible que el turista repita, que el turista que habitualmente imprime en su mente, los momentos gratos, los recuerdos agradables, los gestos y comportamientos humanos tenidos para con él, los recuerde en el momento de planear sus nuevas vacaciones, y ellos le estimulen y le muevan a volver al mismo país.

De ahí la importancia que tiene, que desde el primer momento,

que se pone en contacto el turista con una empresa en orden a preparar sus planes, las impresiones que reciba sean todas satisfactorias.

La persona que le facilita, a su requerimiento, telefónicamente una información sobre una determinada región o lugar, sobre las características de un hospedaje, sobre un determinado medio de llegar al lugar elegido, etc., está influyendo, según sea su comportamiento y actitud de servicio, en su decisión. De idéntica forma influyen en su decisión de repetir la imagen que se cree del país y de la empresa cuando contacta con el empleado de servicio en un mostrador de agencia para obtener sus billetes y reservas; cuando efectúa su registro en un mostrador de facturación; cuando efectúa su embarque en el medio elegido para transportarse; cuando recibe información, comida u otros servicios, a bordo del medio elegido para iniciar su viaje; cuando la persona que le recibe y le despide rebosa simpatía y le regala con su sonrisa; cuando el empleado se preocupa de verificar que todo su equipaje esté identificado y en orden; cuando le conducen del puerto, del aeropuerto, a la estación de ferrocarril, a su hotel en el punto elegido o le llevan de retorno a casa; cuando experimenta la formalidad de su registro; cuando le acompañan a su habitación; cuando le sirven el desayuno, la cena o el aperitivo; cuando le facilitan una toalla al borde de una piscina; cuando le explican detenidamente las características de un lugar; cuando le ayudan a elegir un souvenir; cuando con cordialidad le facilitan instrucciones para llegar a una determinada dirección; cuando, en definitiva, ante cualquier dificultad siempre encuentra a una persona que con cordialidad y comprensión intenta ayudarle a resolverlo. Esta es la importancia que el personal tiene en la empresa turística.

La calidad del turismo en un país; la calidad de los servicios turísticos del país; la calidad humana, casi de un pueblo, está en manos, a menudo del empleado de la empresa turística. El puede soslayar todos los cálculos sobre rentabilidad que hayan sido efectuados y hacer fracasar todas las inversiones en infraestructura y equipo, puesto que si con su falta de profesionalidad, de actitud de servicio, de calor humano y simpatía, deja una pobre impresión, a veces incluso mal recuerdo en el turista, éste puede no repetir su visita; puede hacer una propaganda negativa del lugar.

Es evidente que dentro del turismo corresponde al transporte aéreo un lugar destacado. Las estadísticas de los turistas que llegan y

salen por avión nos dan frecuentemente la medida de esta importancia.

El enorme avance de la tecnología aeronáutica; el cada vez mayor confort introducido en los grandes aviones, al tiempo que la también cada vez mayor seguridad en este medio de transporte, e incluso relativamente hablando, su mayor economía, puesto que la relación precio-tiempo ahorrado con respecto a otros medios, le colocan en una situación netamente favorable, han sido factores fundamentales en el proceso de creciente desarrollo de la industria del transporte aéreo.

Y he aquí que una vez más es el factor humano, el personal, la clave del éxito y del fracaso de una empresa de transporte aéreo.

En efecto, hoy las Compañías de bandera de los distintos países pueden ofrecer idénticos aviones, prácticamente idéntica seguridad, los mismos precios, muy similar configuración de sus aviones, los mismos servicios y puntos de venta, ¿qué es, pues, lo que puede distinguir a una empresa de transporte aéreo de otra?, la calidad de sus servicios. Y dentro de esta calidad de los servicios el área de influencia del personal es enorme. Otra vez hemos de referirnos a la simpatía y cordialidad de los empleados, a su sonrisa; a su capacidad de imaginación y preparación para superar las dificultades imprevistas, cooperando con el pasajero y que éste pueda realizar el viaje con el menor trastorno posible cuando haya surgido alguna incidencia. El, que aborda el avión, debe sentirse en un ambiente amable, cálido, tratado pese al número cada vez mayor de pasajeros, como protagonista individual durante el tiempo que dura el viaje. Es pues el personal factor de suma importancia en el turismo, en el transporte aéreo, en la empresa de aviación comercial, ¿y qué personal integra una empresa de transporte aéreo? Dar una noción sobre el mismo es objetivo fundamental de este trabajo.

EL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AEREO

En una empresa de transporte aéreo con independencia de su Dirección, se exige cada vez más no sólo de auténticos profesionales, con capacidad de gestión, sino también de especialidad funcional y técnica para cumplir, formando equipo, arrojando a su Dirección General, en forma participativa hasta lograr los objetivos que hayan sido señala-

dos. Hay que distinguir entre el personal que le integra dos grandes grupos, a saber:

El personal de tierra.

El personal de vuelo.

a) *El personal de tierra.*

Quizá lo espectacular, lo que llama la atención principalmente en una Compañía aérea a quien no conoce el funcionamiento de ésta, es su personal de vuelo. El cine, el teatro, la novela, han hecho frecuentemente sus protagonistas a comandantes o azafatas. No vamos, en absoluto, a restar importancia alguna a la que el personal de vuelo tiene en la Compañía aérea. De ellos hablaremos más adelante.

Queremos, sin embargo aquí, tratar de descubrir la variada gama de personas, que en tierra, son los responsables de que el vuelo pueda realizarse, de que el avión esté en las más óptimas condiciones técnicas como garantía de la seguridad de la Compañía; de que el viaje pueda iniciarse con salida y llegada lo más próxima posible al horario programado; de que el momento de tensión de la espera y de aglomeración de la llegada, puedan resultar más cómodos al pasajero; de que el número de asientos ocupados sea el máximo posible; en fin, de que una actuación en todos los órdenes responda a las exigencias de una empresa cuyo producto tiene el tremendo handicap de que o se consume tan pronto como se ofrece para ello al cliente, al usuario o se pierde. Porque en este sentido, el transporte aéreo adolece de las mismas dificultades y riesgos que otras empresas del sector turístico y de servicios, sus productos o se venden en el momento preciso o se pierden con todo lo que ello comporta para la economía de la empresa que, en definitiva, en un tanto por ciento muy considerable, es la economía y la seguridad de los propios trabajadores que la integran.

Entre el personal de tierra de una Compañía de transporte aéreo cabe distinguir principalmente cuatro grupos de personas, a saber:

a) El personal técnico.

b) El personal, a veces mal llamado, administrativo.

- c) El personal obrero.
- d) El personal subalterno y de servicios auxiliares no cualificados.

Existe poca diferencia de unas Compañías a otras en lo que al personal utilizado se refiere. Puede variar la denominación que reglamentariamente según los países se dé a este personal, pero no varía en absoluto sus funciones.

En nuestro país podemos distinguir dentro del personal técnico, según el criterio que utilicemos, una clasificación en función de sus estudios, preparación y jerarquía o una clasificación funcional según especialidad.

La primera nos llevaría a afirmar la existencia de Técnicos de Grado Superior, de Técnicos de Grado Medio y de Técnicos Auxiliares.

Entre los Técnicos de Grado Superior, dada la complejidad de la Compañía aérea, puede haberlos de las más variadas clases. Son, sin embargo, los más abundantes los ingenieros aeronáuticos, los economistas, los médicos, los abogados, los arquitectos, físicos, químicos, etc.

Entre los de Grado Medio, lógicamente los ingenieros técnicos aeronáuticos, forman el gran núcleo. Completan este grupo ingenieros técnicos de otras especialidades y aparejadores, ayudantes técnicos sanitarios de empresa, graduados sociales, etc.

Entre los técnicos auxiliares a su vez, al no ser exigible en la mayoría de los casos una titulación, sino más bien unas condiciones para el mando y una experiencia o el dominio de una especialidad, la muestra es amplia y variada, y podrá ser considerada desde un punto de vista funcional o de especialidad.

Si en lugar de contemplar al personal técnico de tierra de las empresas de transporte aéreo, lo contemplamos desde un punto de vista funcional, englobando, incluso los tres niveles jerárquicos citados, podemos distinguir el siguiente personal: Técnicos de Mantenimiento; Técnicos de Operaciones de Vuelo; Técnicos de Operaciones de Tierra, y otros técnicos.

Los encargados de familiarizarse con las nuevas unidades de cada nuevo modelo de avión, de recepcionarlo en nombre de la Compañía y de establecer el plan para su mantenimiento y revisión periódica, llevando a cabo estos, de tal forma que prácticamente el avión siempre

se encuentre, desde el punto de vista de la seguridad, como recién salido de fábrica, son los Técnicos de Mantenimiento.

A ellos les corresponde la revisión inmediata a la realización de cada etapa de un vuelo; las revisiones establecidas al finalizar un determinado período de horas de vuelo y finalmente las grandes revisiones. Por supuesto, a ellos corresponde también la corrección inmediata, al ser detectado, de cualquier fallo o defecto, y la autorización una vez efectuada aquéllas, para que el avión vuelva a entrar en línea y efectuar vuelos con pasaje.

A su gran responsabilidad sólo es posible hacer frente con su alta calificación, con su actitud de entrega y con el montaje de los sistemas de control y mantenimiento previsto que hagan que las incidencias que puedan surgir se reduzcan a un mínimo, realmente insignificante.

Pero no sólo el avión, para su mantenimiento, exige técnicos. También para mantener el vuelo en óptimas condiciones de seguridad, regularidad y economía, hacen falta otros técnicos en tierra, nos referimos a los técnicos dedicados a las operaciones de vuelo.

Desde la elección de rutas hasta la determinación de las condiciones atmosféricas; desde el establecimiento de los requisitos y condicionamientos para el despegue de las aeronaves hasta las condiciones mínimas para su aterrizaje; desde el combustible a cargar en las aeronaves, teniendo en cuenta la eventual posibilidad de tener que tomar tierra en aeropuertos alternativos o regresar al lugar de partida, existen multitud de funciones que se realizan en Oficinas Técnicas, cuyo cometido fundamental es contemplar los requisitos y exigencias y los condicionamientos, que deben darse desde que los técnicos de mantenimiento sitúan el avión en línea para que éste pueda iniciar la recogida del pasaje, la rodadura y el despegue hasta que nuevamente después de pasar el tiempo, previamente establecido, también en sus cálculos, el avión toma tierra felizmente y deposita su preciada carga en manos del personal comercial y de tráfico que le recibe.

Dentro de este personal técnico cualificado, en el que pueden darse todas las categorías jerárquicas que antes se reflejaron, existe un nivel que en España no ha adquirido todavía el reconocimiento oficial y que en consecuencia no tiene reglados sus estudios. Nos referi-

mos al llamado en otros países «Flight Despacher». Su traducción sería algo así como Despachante de vuelos o Despachador de vuelos.

Su función, es una síntesis, aplicada a un vuelo concreto, en un momento determinado, de tantas misiones como los técnicos de la operación en vuelo realizan en sus despachos. Por ello, están situados en los aeropuertos donde recogen la información metereológica, el peso que el pasaje y la carga suponen y el combustible preciso en función de los distintos factores concurrentes; la ruta más aconsejable, etcétera.

Hoy comienza a sustituirseles, al menos en parte, por pequeños computadores que elaboran el plan de vuelo de que luego ha de valerse la trpulación, como información técnica imprescindible para realizar tal vuelo en concreto.

Otro grupo ciertamente más reducido pero no menos importante es el que se ocupa del material de tierra y la operación consiguiente del mismo.

Desde remolcar el avión desde los hangares hasta su situación en la plataforma de estacionamiento, hasta colocar las escaleras auto-propulsadas, en los casos en que éstas no están incorporadas al propio avión; quienes han de cooperar con la tripulación en el arranque de las turbinas del avión a través de los grupos de arranque; quienes manejan en definitiva el parque de vehículos de una u otra índole que pululan en torno de un avión hasta que el mismo está listo para el despegue, o después de rendir viaje, para su traslado a los hangares hay técnicos que han tenido que preocuparse, en ocasiones, hasta del diseño de los equipos de tierra a utilizar, y en todo caso y siempre del mantenimiento en perfectas condiciones de los mismos y de su puntual prestación de servicios a aeronaves, tripulación y pasajeros para facilitar así la rapidez y la seguridad en las operaciones de embarque y desembarque.

Juntamente con estos técnicos típicamente aeronáuticos los unos, en conexión con la aeronáutica los otros, coexisten técnicos graduados en universidades y escuelas especiales o politécnicas, que con las más variadas especialidades del Derecho a la Física, de la Química a los computadores electrónicos; de la Economía a la Medicina, adquieren su complemento de formación, en las especialidades aeronáuticas para hacer posible que en todos estos ángulos el standar de calidad técnica

y la atención de los servicios que la complejidad de una compañía aérea supone, estén perfectamente atendidos.

b) *El personal administrativo.*

Aunque en nuestro vocabulario utilizamos la palabra administrativo, con generalidad casi absoluta, para designar a quienes tienen encomendadas no sólo los servicios de administración cualificados y especializados, unos, típicos de la Dirección Comercial como son los que se refieren al tráfico y otros comunes con otras actividades comerciales de las empresas, aunque en este caso también con sus características y especialidad correspondiente, como son las de marketing y ventas, que muchas ocasiones entrañan auténticas exigencias de formación y de desarrollo más merecedoras del calificativo de técnico que del de administrativo, la realidad es que como se ha dicho nuestra tradición y quizá el deseo de que la Reglamentación Laboral de las líneas aéreas no se aparte sensiblemente del resto de las Reglamentaciones de las actividades industriales del país al clasificar al personal distingue los tradicionales grupos de técnicos, administrativos, obreros cualificados y no cualificados, para definir al personal, cuando, realmente, el enorme grupo considerado como administrativo legalmente puede distinguirse y clasificarse entre administrativos propiamente dichos y cuando menos técnicos en tráfico, en ventas y quizá en gestión social.

Desde un punto de vista jerárquico este grupo que en otros países responde a niveles tales como «manager» o gerente, supervisores, y agentes «senior» y «junior», en nuestra Reglamentación por las causas apuntadas prácticamente queda encuadrado en jefes administrativos con diversos niveles, oficiales administrativos con diversos niveles y auxiliares.

Desde el ángulo funcional, como hemos venido diciendo hay que distinguir muy claramente algunos grupos, típicamente producto de la especialidad que el transporte aéreo supone, entre estos el que llamamos personal de tráfico es quizá el que más personalidad propia puede presentar. En efecto, en un aeropuerto existe una serie de personas directamente sirviendo cara al público, con quien el pasajero tiene sus primeros y últimos contactos antes de iniciar un viaje. en

el mostrador de facturación donde le es cortado el cupón del billete después de efectuar las consiguientes verificaciones y registrar el peso del equipaje que lleva, es personal de tráfico quien realiza estas funciones; quienes coordinan toda la operación de embarque de los pasajeros en un avión, verifican a la salida de las puertas de acceso al estacionamiento de aviones las exigencias para que el pasajero pueda abordar el avión, quienes le conducen al lugar de aparcamiento del avión al que corresponde el vuelo dejando el pasaje en manos del personal de cabina; la recepcionista que les despide, la recepcionista que les recibe, el hombre que da los últimos datos y novedades sobre el pasaje embarcado al comandante que éste recibe haciéndose cargo de él, es personal de tráfico con especiales exigencias en cuanto al trato directo con el público; en cuanto a su cordialidad, simpatía y especiales aptitudes para hacer frente a las dificultades que pueden surgir con pasajeros que no se encuentran registrados en las listas correspondientes o que llevan exceso de equipaje o que les falta algún requisito de visado, etc., que puede dificultar e incluso impedir un viaje. Es el personal de tráfico quien tiene que resolver estas incidencias, procurando que el cliente pese a ellas quede satisfecho.

El estudio del difícil mercado de las compañías aéreas, la promoción de ventas, tanto de los vuelos regulares como de los «paquetes» o «viajes todo incluido» que éstas con la cooperación de tour operadores ponen el mercado; la realización de la venta propiamente dicha, sea como operación comercial global, sea como operación telefónica o directa en los mostradores de la compañía, la vigilancia de la fidelidad de los clientes y el control de que las cuentas de éstos, consideradas claves, no están por bajo de las previsiones efectuadas; la atención, en definitiva, a dar a los pasajeros importantes; la creación de la imagen de la compañía evitando su deterioro; la publicidad de la compañía y sus productos, etc., es la actividad comercial, la actividad de estos especialistas en marketing y ventas que no obstante su calificación como administrativos juegan tan importante papel en los resultados de la explotación de una empresa de transporte aéreo.

En definitiva, los dos aspectos fundamentales de una empresa de transporte aéreo, que en conjunto constituyen su presupuesto primero y su cuenta de resultados después, son los ingresos y los gastos.

Pues bien, de los ingresos es típicamente responsable el personal de ventas de la empresa aeronáutica. A ellos corresponde traer a las

arcas de la compañía los miles de millones necesarios para hacer frente a los gastos que el funcionamiento de la empresa comporta, y traerlos en cuantía tal que todavía sea posible obtener una rentabilidad al capital invertido y, consiguientemente, obtener unos beneficios. Y han de conseguir esta gestión, estos resultados no obstante la igualdad de precios que la IATA, el Organismo Internacional que agrupa las compañías de transporte aéreo, señala unificando normas, las tarifas y precios de los billetes.

Es a los servicios de administración general; de control económico, de gestión económica a quienes corresponde, por el contrario velar porque no existan desviaciones en el otro gran capítulo del presupuesto, los gastos. En el supuesto de que existan tales desviaciones, han de procurar en los más próximos momentos de producirse detectarlas y sugerir las medidas correctoras necesarias para que tales desviaciones no perturben los resultados.

Al lado de estas funciones, que en nuestro país llevan a cabo los llamados administrativos están otras tales como las adquisiciones y compras; la administración en gestión de personal; las relaciones laborales; la asistencia a los diversos servicios técnicos funcionales de la empresa, que son también prestados por este personal administrativo.

c) *El personal obrero cualificado.*

Extensísimo sería tratar de reflejar todas y cada una de las especialidades que el personal obrero cualificado reúne en una empresa de transporte aéreo. Baste decir que si desde un punto de vista jerárquico su clasificación en jefes de sección y equipo y oficiales de distinto nivel no es muy diferente al existente en otras empresas industriales, sin embargo desde un punto de vista funcional cabe contemplar abiertamente dos grandes grupos, a saber, los operarios aeronáuticos propiamente dichos. Es decir, aquellos cuyo trabajo está directamente relacionado con la aeronave, con su mantenimiento, con los equipos y componentes que lo integran. Y aquellos otros cuyo trabajo está relacionado con otras actividades, que si bien exigen de cualificación y preparación profesional especializada, no lo es en el campo estrictamente de las aeronaves, por ejemplo, cuanto se refiere a los equipos de tierra, al mantenimiento general de locales, instalaciones, etc.

d) *El personal obrero no cualificado.*

Finalmente existe un último grupo de personal no cualificado, subalterno, con actividades entre los servicios auxiliares que completan las funciones que en una compañía aérea han de llevarse a cabo, el manejar los equipajes, la mercancía, cuidando de su carga y estiba, el mantener en el mejor estado de limpieza instalaciones y aeronaves, el cooperar en definitiva en aquellas funciones que no exigen especialización alguna, pero que al propio tiempo pueden ser realizadas por personal no cualificado, y consiguientemente peor retribuido, exige de la existencia de este tipo de personas.

B) EL PERSONAL DE VUELO

En la compañía de transporte aéreo en la que su personal de vuelo a veces apenas es la décima parte de la plantilla, hay que distinguir, sin embargo, de una manera muy claramente marcada, entre éste:

- a) Tripulación técnica.
- b) Tripulación auxiliar.

La tripulación técnica (Technical Crew) está integrada habitualmente por los Pilotos y el Mecánico de vuelo o Ingeniero de vuelo, como en otros países se les suele llamar.

Según la complejidad de la aeronave, a Pilotos y Mecánicos cabe añadir un Radiotelegrafista o un Navegante.

En el pasado, a los pilotos de que contaba cada tripulación, se unía habitualmente un radiotelegrafista y un mecánico de vuelo. Con el tiempo, la figura del radiotelegrafista ha ido desapareciendo, asumiendo el segundo piloto o copiloto su función en calidad de radiofonista o persona encargada de las comunicaciones por radio, comunicaciones que en determinadas circunstancias y momentos lleva a cabo el propio piloto o comandante.

En aviones pequeños, esta tendencia a la simplificación ha alcanzado incluso a los mecánicos de vuelo, de tal manera, que se ha pretendido volar ciertos tipos de reactores medios, con sólo dos pilotos, y en el caso de tener que actuar con un tercer tripulante, se prefería

éste tuviese la condición, a su vez, de piloto, aunque se encargase de la parte mecánica de los equipos de vuelo.

En los grandes reactores, en cambio, no sólo no ha sido posible eliminar el mecánico de vuelo que se considera indispensable, sino que frecuentemente, si bien las comunicaciones son llevadas por el copiloto, se completa la tripulación con un cuarto tripulante en funciones de navegante como ayuda a los pilotos, por la complejidad que tales aeronaves y su panel de instrumentos tiene.

Ha de destacarse de una manera notoria el papel que al primer piloto corresponde en su comisión de comandante. Aunque a nivel internacional, se está tratando de llegar a un estatuto uniforme para el comandante de líneas aéreas, sin que todavía se haya conseguido; es evidente, que por las Legislaciones Nacionales respectivas, desde un punto de vista legal, la posición del comandante es notoriamente importante. No sólo es el jefe de toda la tripulación técnica y auxiliar, sino la autoridad legalmente constituida y con jurisdicción sobre los pasajeros a bordo de la aeronave, a quienes puede corregir e incluso sancionar, en función de policía, adoptando cuantas medidas le vengán sugeridas para la solución de las incidencias y problemas que puedan plantearse, siempre con relación y respeto al Reglamento y normas de circulación aérea.

Como correlación a tan omnímoda autoridad, las Leyes Penales y y Procesales de navegación aérea establecen las consecuencias que para el comandante puede tener, sea la inobservancia en el cumplimiento de sus obligaciones, sea la extralimitación en sus facultades.

En todo caso, la figura del comandante puede considerarse auténticamente clave en el transporte aéreo. De ahí las especiales exigencias que la designación para esta posición requiere y el carácter de confianza con que es conferido este cargo, que por tal situación puede ser revocado si fallara alguna de las premisas que dieron lugar a que le fuese concedido.

b) *La tripulación auxiliar.*

La atención al pasajero a bordo, una de las características diferenciadoras dentro de las compañías aéreas, sobre la que puede estar basada la competitividad, dada la uniformidad de condiciones estableci-

das por IATA para sus distintas empresas miembro, obligan a las compañías aéreas a una especial atención en cuanto al reclutamiento y selección y perfeccionamiento de este personal.

El pasajero se puede sentir conducido por un experto comandante; tripulado por unos excelentes técnicos. Pero no los ve apenas a lo largo de un viaje y en forma esporádica oye la información que aquél les facilita a través del sistema megafónico. Sin embargo, a quien ve continuamente, a quien analiza en su cara y en sus reacciones ante lo que presume, puede ser la menor incidencia, es al tripulante auxiliar. Es éste, pues, quien tiene en su mano infundir tranquilidad al pasajero; hacer que éste se sienta seguro aun en la emergencia, donde cuando menos, debe mantener la calma y reestablecer el orden alterado, como presupuesto indispensable para la propia seguridad de la aeronave y de sus pasajeros.

El espíritu de atención al pasajero, auténtico señor a bordo de un avión, debe de notarse en la actitud de servicio, en el sentido de anticipación a los deseos del pasajero; en la amabilidad de la prestación del servicio solicitado o establecido; en la sonrisa en el momento adecuado; en la sobriedad y parquedad en el comentario respetuoso a la conversación iniciada por el pasajero; en definitiva, en el tacto necesario para que un viaje, una vez finalizado, sea recordado por la atención, confort, la calidad, en definitiva, del servicio prestado.

Desde un punto de vista jerárquico, la tripulación auxiliar está compuesta en los grandes aviones y en los de tipo medio, por un sobrecargo, por azafatas y por camareros o auxiliares masculinos de vuelo.

Azafatas y auxiliares masculinos se reparten las tareas de acomodar al pasaje, darles la bienvenida, servirles las comidas establecidas, aperitivos en su caso, café y copa para la sobremesa; son quienes han de ofrecer la prensa o las revistas que sirvan de entretenimiento a una parte del vuelo y quienes pongan a disposición del pasaje y siempre en mejores condiciones que en los países de origen y destino determinados productos que se venden a bordo, singularmente bebidas alcohólicas y cigarrillos, perfumes, etc.; quienes velen, verificándolo frecuentemente en su estado, por la limpieza y confort de los servicios; quienes despidan, congratulándose del feliz viaje, a aquellos pasajeros, que tal vez lo último que recuerden del país del que regresan, sea la sonrisa de la azafata que les despide.

Por supuesto, la atención y composición del servicio es normalmente, y en proporción, bien diferente entre la primera clase y la clase turística. Pero ello no debe ser un obstáculo para que el servicio se preste en cuanto a la intervención de la tripulación auxiliar con idéntico interés y características.

EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y EL ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE AEREO

Lógicamente, en todas aquellas profesiones no típicamente caracterizadas por la condición de la empresa de transporte aéreo, el reclutamiento y la selección del personal de tierra no difiere de los sistemas y procedimientos que deben ser utilizados en cualquier empresa, dentro de la tecnificación que se alcanza en esta materia, con la intervención de expertos, sicólogos industriales, etc.

En este personal, prácticamente el problema está en exclusiva, en que en los planes de formación de la empresa se encuentren previstos cursillos de introducción a lo que el transporte aéreo supone, primero, y de perfeccionamiento, después, para que el ejercicio de las profesiones tituladas o no de cada uno de los reclutados, puedan llevarse a cabo con toda eficacia.

En cambio, en aquellas funciones que presuponen una típica especialidad aeronáutica o turística, el reclutamiento y la selección, y por supuesto la formación, deben tener especiales características.

Los técnicos superiores y de grado medio en sus distintas especialidades aeronáuticas, deben reclutarse, estableciendo, si es posible, un nexo antes del ingreso de los mismos entre la empresa y la Escuela o Centro donde aquéllos cursen sus estudios, controlando sus expedientes académicos y facilitándoles la oportunidad de efectuar prácticas en los cursos finales de su carreras para de esa forma calificar más objetivamente y ya con un propósito concreto, cual es el ingreso en la empresa de estos futuros aspirantes a ingresar en la empresa de transporte aéreo. Montado el sistema, su mantenimiento es relativamente fácil.

En lo que al personal considerado Administrativo o Técnico Auxiliar se refiere cuando se trate no de Adiminstrativos de servicios generales, sino de actividades que entrañan especialidad o función,

al menos en parte técnica, es nuestra opinión que son las Escuelas de Formación, en nuestro país, las que deben formar a este tipo de personal.

Es cierto que los actuales estudios de Técnicos de Empresas Turísticas dan una formación que en determinados momentos capacitan a los aspirantes, en posesión de tal formación, para obtener la declaración de aptitud para el ingreso y más tarde para realizar sus cometidos en mejor situación que las personas que han accedido a la empresa sin disponer de aquella preparación. Sin embargo, no es este el procedimiento idóneo antes dicho.

Entendemos que debían quedar definidos de una manera muy clara en los planes de posibles estudios de las Escuelas de Turismo, el número de asignaturas que, combinadas en función del puesto perseguido por el estudiante, dentro de la empresa de transporte aéreo y del catálogo de todas las asignaturas inventariadas y de posible uso en la Escuela, han de ser superadas para configurar una de las varias especialidades a que a lo largo de este trabajo se han hecho mención, por ejemplo, Técnico de Operaciones o Flight Despatcher; Agente de Tráfico de un aeropuerto; Técnico en Marketing aéreo; Agente de Administración Económica de una empresa aérea; Recepcionista o Azafata de Tierra; Azafata de Vuelo; Sobrecargo, etc.

Es decir, que la no existencia de enseñanzas regladas hasta el momento en el amplio mundo de la aviación, en el que sin embargo existe una demanda creciente de personal proporcional a la expansión de las compañías aéreas, justificaría y sería de amplia y eficaz colaboración para las compañías aéreas, el que en un replanteamiento de las enseñanzas turísticas del país, se considerara la posibilidad de que la mejor preparación para el ingreso o para la producción en una compañía aérea la dieran las Escuelas de Turismo.

Si se combina este objetivo con el de que algunas de las asignaturas que puedan integrar cada una de las especialidades sean comunes a las exigidas para obtener destinos en otras empresas del sector turístico, tales como Agencias de Viajes, Hoteles, Azafatas de Congresos y Relaciones Públicas, etc., se estaría proporcionando la oportunidad de una más fácil colocación, en función de la preparación más específica, a aquellas personas que llevadas de su vocación turística, desean cursar estudios en las Escuelas de Turismo. Todo ello sin per-

juicio de la existencia a nivel medio superior de unos cursos que capacitaran, no ya para el ejercicio de una técnica, sino para el mando, para la ocupación de puestos de responsabilidad, para la gestión empresarial integral, summun de los objetivos que los estudios turísticos pudieran representar.

Las empresas de transporte aéreo se beneficiarían de esta manera notablemente, al poder obtener máximo rendimiento del principio de la contratación de los diferentes especialistas, y como contrapartida deberían cooperar con las Escuelas de Turismo, facilitando en la alta temporada, períodos de vacaciones, etc., la realización de prácticas de los alumnos que cursaran estudios en aquéllas.

En lo que se refiere a niveles obreros, es indudable que algo similar habría de hacerse a nivel de formación profesional industrial. Sin duda alguna, prestigiosos Centros y Escuelas del país, las Universidades Laborales, como las Escuelas Sindicales, etc., estarían dispuestas conocida la demanda posible de obreros especialistas en distintos campos de la aeronáutica, y planificando el desarrollo de las enseñanzas y prácticas correspondientes, en mutua colaboración con los dirigentes de las empresas de transporte aéreo, y a la vista de las necesidades de éstos, a introducir cuantas mejoras permitiesen abordar el futuro de estas profesiones, de forma que se lograra el objetivo de una más adecuada colocación y mejor nivel de formación para todos sus alumnos en este nuevo y atrayente campo de la aviación comercial.

Problema más grave, pero no insoluble, es el de las Tripulaciones Técnicas.

En ellas cabe distinguir entre la función de pilotaje y la función de ingeniería de mantenimiento de la aeronave.

Para estos últimos, los Ingenieros o Mecánicos de Vuelo, el problema debiera ser similar al de la formación técnica o profesional. Es decir, se trata, en definitiva, de que las Escuelas Técnicas de Grado Medio y las Escuelas Profesionales, preparen personas con los requisitos y formación mínima indispensable para poder ocupar aquellos puestos en las Tripulaciones de Vuelo.

En lo que a piloto se refiere, que reviste gravedad en gran número de países, por su escasez, se debe fundamentalmente al hecho de que tradicionalmente han sido reclutados entre los pilotos procedentes de las diferentes Escuelas del Arma de Aviación Militar.

Las diferentes guerras habidas permitieron hacer frente, al pasar a situación civil, a las necesidades de las compañías de transporte aéreo, con estos pilotos licenciados del ejército.

Más tarde, sin embargo, al tener que reclutar principalmente las compañías aéreas sus pilotos de entre los pilotos militares en activo, las dificultades han ido cada vez agravando la situación.

El enorme costo que la formación de un piloto supone, hace que razonablemente el Ejército del Aire no quiera desprenderse de personas que independientemente de poder ser vitales para el mantenimiento de sus cuadros y efectivos, los planes estratégicos y defensivos del país, suponga, en perjuicio de la economía y presupuesto del correspondiente Ministerio, una auténtica sangría, no fácil de remediar.

Solución no absolutamente válida, en cuanto no suministra la totalidad de los pilotos necesarios, ha sido el funcionamiento de las Escuelas de Formación de Pilotos de Complemento y el reclutamiento de éstos por parte de las empresas, una vez cumplido el compromiso adquirido con el Ejército del Aire, de duración limitada en contraste con los formados en las Academias Generales, cuya vida militar inicialmente es de carácter indefinido.

Creemos que ha llegado el momento en que deben unirse todos los esfuerzos para resolver esta tremenda y dramática situación, que al país y las compañías aéreas se presenta, y que puede impedir le desarrollo de las mismas y consiguientemente el desarrollo del transporte aéreo y la expansión del propio turismo.

Es, a nuestro juicio, imprescindible el que colaborando todas las partes afectadas, principalmente los Ministerios del Aire y Educación y Ciencia y las compañías aéreas, se establezcan los estudios civiles de transporte aéreo comercial de forma tal, que sea esta la fuente fundamental de reclutamiento de pilotos para las compañías aéreas en el futuro.

El enorme costo que estas enseñanzas pueden suponer, no sólo por la inversión precisa en material, sino también por el costo operativo de cada hora de entrenamiento en vuelo, puede ser superado si se llegara a fórmulas como las propuestas por nosotros en el II Plan de Desarrollo, consistentes en préstamos sobre el honor de los aspirantes que reuniendo un mínimo de condiciones, contrastadas, para llegar a ser piloto de Línea Aérea, puedan obtener préstamos y créditos de las propias compañías de transporte aéreo, de las Cajas de Ahorro,

de las Mutualidades Laborales e incluso de las propias Instituciones Bancarias, puesto que la excelente remuneración que ya desde el comienzo tienen, comparativamente con otras profesiones, los pilotos de Líneas Aéreas les pueden permitir desde su entrada en una empresa, una amortización de tales créditos en proporción suficiente como para un lapso relativamente pequeño de tiempo, poder amortizar los préstamos y ayudas recibidas a fin de hacer posible su preparación como tales pilotos.

LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN EL TRANSPORTE AEREO

El trabajo en las compañías de transporte aéreo tiene características propias y peculiares. De ahí que no baste con la existencia de la Reglamentación Nacional de Trabajo, sino que como en otras actividades, sean los Convenios Colectivos y a veces, incluso, Regulaciones Internacionales las que fijen o establezcan ciertas condiciones de trabajo.

Al propósito de este trabajo, escapa el análisis riguroso de tales normas y prácticas propias y específicas del personal de las empresas de transporte aéreo.

Digamos, por ejemplo, que en lo que al personal de vuelo se refiere, el establecimiento de límites en las horas de actividad aérea que pueden tener los tripulantes en diferentes plazos y cómputos; el establecimiento obligatorio de períodos de descanso; los problemas que el prematuro retiro del personal de vuelo trae consigo, incluso el eventual riesgo de pérdida de licencia por falta de condiciones y aptitudes antes de la fecha establecida para el retiro; la pretensión de los tripulantes de tener acceso a volar los más modernos tipos de aviones, sin tener en cuenta la necesidad de amortizar, por permanencia en cada tipo de avión, de la inversión en formación individual efectuada por la compañía con cada uno de ellos, etc. son todas circunstancias que dan especial relieve y carácter a las condiciones de trabajo en el mundo de la aviación comercial y que reciben el adecuado tratamiento en los contratos colectivos, sindicales, de trabajo y que periódicamente son negociados, por cierto, con grandes dificultades, dado los

niveles de concesiones en que se encuentra ya este personal, las dificultades económicas que suelen pasar las compañías, en determinadas épocas, y la necesidad de reservar de entre el dinero disponible para mejoras del personal, de cantidades, también sustanciales para el personal de tierra.

En lo que al personal de tierra se refiere, sus circunstancias diferenciales respecto a otras industrias, son menores que en el personal de vuelo. No tienen necesidad de un retiro anticipado ni los problemas a que antes hemos aludido, referidos a dicho personal.

Su problemática es muy parecida a la problemática de los restantes trabajadores del sector turístico. Se deriva, fundamentalmente, de la necesidad de prestar servicios a sus empresas durante los siete días de la semana; es decir, domingos y festivos incluidos. De la necesidad de atender los servicios aún en los casos en que haya que desviarse de la programación efectuada como consecuencia de determinadas incidencias que hayan podido presentarse; en fin, de la convivencia con el personal de vuelo de su propia compañía y las comparaciones que en cuanto a las condiciones de todo orden, especialmente las salariales pueden efectuar con dicho personal.

De otra parte, las ventajas y facilidades de que tradicionalmente disfruta todo tipo de personal de las compañías aéreas en orden a la obtención de billetes gratuitos o con notable descuento para desplazarse, tanto en su propia compañía como en las restantes compañías con las que puedan tener establecida reciprocidad, hace que el contacto con compañeros y colegas de otras empresas pertenecientes a otros países, les lleven, a su vez, a comparaciones entre sus condiciones sociales y económicas, e incluso en la organización del trabajo técnico y promoción, que se refleja de inmediato en la transposición de inquietudes y deseos, que tratan de plasmar en la consecución de tales o similares beneficios en los Convenios Colectivos que pactan con sus empresas.

RESUMEN

El personal de la compañía aérea forma un mundo complejo, con características propias y diferenciales respecto de la industria. Es todavía, prácticamente, un sector comenzando su desarrollo y expansión.

Por ello, no están adoptadas todas las medidas adecuadas para obtener el esfuerzo de los trabajadores, la contrapartida lógica de las notables ventajas que en el campo de lo social, singularmente de la retribución y la seguridad social, han obtenido ya, respecto al sector industrial.

Del personal, cuyo coste en la cuenta de explotación de las compañías aéreas alcanza ya entre el cuarenta y el cincuenta por ciento del coste total, depende en gran parte los resultados que obtengan las compañías aéreas, por la gran incidencia que en la calidad de los servicios tienen, y ser éste casi el único elemento de posible diferenciación entre unas compañías y otras.

Este preponderante papel debe llevar a los responsables del sector turístico, de transporte aéreo, de las empresas de transporte aéreo, a replantear su problemática, sus necesidades y las soluciones más adecuadas a éstas, al objeto de hacer frente en el futuro con las mayores posibilidades de éxito, no sólo a la enorme competencia internacional, sino al desafío que el logro de los objetivos señalados al turismo dentro del sector servicios en los Planes de Desarrollo de nuestro país se han marcado.

El Instituto de Estudios Turísticos, la Escuela Oficial de Turismo, las Escuelas Privadas, sus profesores y los dirigentes de las empresas, pueden y deben, con la cooperación de la Administración, proporcionar personal originariamente especializado y preparado en el grado preciso, para hacer frente a la mejora de la calidad y a la expansión de las compañías aéreas, primero, y a la promoción legítima de quienes con vocación por el turismo, con actitud de servicio y con afán de perfeccionamiento, entregan su diario quehacer a estas tareas apasionantes de la aviación comercial.

Madrid, noviembre 1973.