

Javier VIDAL OLIVARES

*Las alas de España. Iberia, líneas aéreas (1940-2005)*

Valencia, Publicacions de la Universitat de València, 2008, 266 pp.

Este libro se adentra en una temática relativamente olvidada, al menos desde el ámbito de los estudios académicos. Como señala el profesor Gabriel Tortella en el Prólogo: “estamos por fin ante un estudio científico sobre una de las compañías más importantes de la historia de España”. Una cuestión en la que el autor también incide al poner de manifiesto la falta de estudios, con una investigación documentada, que se acerquen al análisis de una empresa de la entidad y trayectoria de Iberia. Javier Vidal pone como contrapunto los trabajos efectuados fuera de nuestro país sobre otras compañías aéreas, algo sobre lo que sin embargo mantengo algunas reservas pues, aunque reconozco que no soy un especialista en la materia, en los últimos meses he tenido que efectuar un repaso a la bibliografía existente sobre esta temática y, para mi sorpresa, he observado que, con algunas honrosas excepciones, la mayoría de los textos existentes son meras descripciones cronológicas de los avatares de las compañías, acompañadas de profusas y coloristas ilustraciones, y con tendencia a centrarse en la enumeración de las aeronaves disponibles por cada compañía y en la descripción de sus características técnicas. El sólo hecho de que el libro de Javier Vidal escape de esta visión y quiera ir mucho más allá, analizando las múltiples variables que han conformado a Iberia a lo largo de su historia, hace que su lectura ofrezca a las personas interesadas en la historia económica y de la empresa un texto equilibrado y alejado de lo que suele ser habitual en este tipo de estudios.

El libro consta de ocho capítulos, a los que se añaden una breve introducción y unas conclusiones. Cada capítulo analiza un aspecto concreto de la actividad de la compañía o del sector (mercado mundial de transporte, resultados operativos, dirección, imagen corporativa, etc.), con las excepciones de los capítulos segundo —que describe los orígenes de la aviación en España y de la propia Iberia— y noveno —donde valora el proceso de liberalización del sector. Metodológicamente, esta estructura facilita un buen conocimiento de los aspectos tratados aunque, en determinadas ocasiones, obligue al autor a reiterar información ya ofrecida en capítulos previos, lo que me lleva a plantear si hubiese sido posible una estructura distinta que permitiese evitar estas reiteraciones. En cualquier caso no es un problema mayor.

Después de una breve introducción, que no hace sino plantear el objetivo general de la obra, el capítulo segundo entra en el tema del mercado mundial del transporte aéreo, dedicando una especial atención a los intentos de regulación de los tráficos aéreos, para lo que se retrotrae hasta el Convenio de París de 1919 y a la creación de diferentes organismos de carácter internacional, y más en concreto a la IATA, de la que hace un repaso del conjunto de sus actuaciones. Este organismo iba a controlar el mercado hasta finales de los años setenta, cuando como consecuencia de la crisis del petróleo y del auge de los *chárter* dio comienzo una progresiva desregulación, que acabó por consolidarse a principios de los años noventa cuando comenzó a extenderse la política de “cielos abiertos” que eliminaba cualquier tipo de restricción. En este contexto, el autor realiza múltiples comparaciones entre los mercados europeos y norteamericanos, muy diferentes tanto por los tráficos como por el tipo de compañías que operan. Igualmente analiza el proceso de liberalización acontecido en España desde 1993, cuestión sobre la que volverá en el capítulo noveno. Por último, en este capítulo Vidal también introduce la importancia de los cambios tecnológicos, en especial la aparición de los motores de reacción, un aspecto de máxima trascendencia pues no sólo permitió operaciones con un mayor radio de acción, que obligaron a modificar las estrategias comerciales

de las diferentes compañías, sino que también propició una notable supremacía de la industria norteamericana sobre la europea hasta mediados de la década de los setenta.

Una vez analizado el entorno internacional en el que se ha desenvuelto el transporte aéreo, el capítulo tercero describe someramente los orígenes de la aviación comercial española, un tema poco tratado hasta ahora, si bien es cierto que la precariedad de las compañías y su escasa dimensión probablemente no permitan ir mucho más allá. Sí que se echa algo más en falta un mayor desarrollo del proceso de nacionalización de Iberia, al que se dedica sólo un breve párrafo.

Y es que, sin solución de continuidad, el capítulo cuarto se introduce de lleno en el análisis de los resultados operativos de Iberia. Básicamente se centra en estudiar las diferentes etapas de Iberia en función de sus beneficios y pérdidas. De esta manera, y aunque el autor distinga cinco etapas en función de cambios organizativos, estrategias de mercado o tecnología disponible, en realidad podemos hablar de tres grandes períodos: en el primero, que se inicia en 1945 y nos conduce hasta 1975, la compañía obtuvo sistemáticamente beneficios, aunque con algún año en el que las dificultades fueron importantes; en el segundo, que comienza en 1976 y se prolonga hasta 1996, registró fuertes pérdidas, achacadas inicialmente a la crisis económica y posteriormente al aumento de la competencia y a los malos resultados obtenidos de la compra de participaciones de diversas compañías sudamericanas; el tercer período comienza con una Iberia en quiebra técnica, cuya salvación sólo fue posible gracias a las ayudas del capital público, que exigieron para su concesión un cambio de estrategia vinculado a la desinversión en América y al inicio del proceso de privatización.

Javier Vidal se detiene mucho más en el capítulo quinto, dedicado a explicar la evolución de los distintos mercados, con especial atención al área americana donde la posición de la compañía siempre fue especialmente relevante. No se trataba sólo de disponer de líneas regulares que atendiesen esos mercados sino también de alcanzar acuerdos con las aerolíneas locales para poder posicionarse adecuadamente. Describe minuciosamente las políticas desarrolladas a este respecto en diferentes épocas en Argentina, Chile, Venezuela, Uruguay, Perú, Panamá o República Dominicana. Señala el autor que, hasta finales de los años ochenta, Iberia pretendió mantenerse en esa región limitando su acción a acuerdos de cooperación técnica y de gestión que no obligasen a tomar una participación directa en las empresas de aviación locales, una estrategia que en ocasiones no coincidía con el interés del gobierno español de utilizar a Iberia como brazo de su política exterior. La duda que se plantea es si esa presión era real, pues la impresión que se obtiene —y que se intensifica tras la lectura del capítulo sexto— es que la compañía, al menos hasta esos años, estuvo claramente condicionada por las decisiones del propio gobierno o del INI, y que la capacidad real de tomar decisiones autónomas era bastante limitada.

El capítulo sexto estudia la gestión empresarial desarrollada por los presidentes y principales directivos de Iberia desde su nacimiento. Es un capítulo bastante extenso, interesante desde el punto de vista de la política empresarial de los diferentes gobiernos, pero quizás menos desde la óptica de su influencia en el devenir de la compañía. No parece que sus gestores tuvieran una influencia notoria en muchos aspectos de carácter empresarial y sólo tuvieron una especial visibilidad cuando los conflictos laborales, que fueron muchos, colocaron a la compañía en una difícil situación. En un esquema quizás excesivamente reduccionista, podemos decir que casi todos los nuevos directivos al llegar al cargo observaban que la organización de la empresa era notablemente deficiente, por lo que proponían cambios de mayor o menor envergadura, pero raramente terminaban por materializarse. Si a ello añadimos que fueron frecuentes las disputas ministeriales por el control de Iberia, podremos con-

cluir que un análisis desde la óptica política hubiese aportado datos reveladores para conocer con mayor profundidad cómo se dirigió realmente esta empresa.

El tema de la conflictividad laboral reaparece en el capítulo séptimo, dedicado a valorar la productividad y los recursos humanos de la compañía. Una empresa con una productividad históricamente baja, que se agravó desde el año 1976 y que, con matices, no empezó a solucionarse hasta que en 1983 se produjo la primera reducción de personal y el primer intento de ordenar la plantilla según criterios empresariales. La elevada conflictividad ha sido un factor determinante para entender las dificultades a la hora de establecer una política de recursos humanos razonable y, en consecuencia, aumentar la productividad de la compañía.

El penúltimo capítulo analiza la imagen corporativa de la compañía. Aquí el texto se acompaña de una cuidada selección de fotografías que nos permiten visualizar no sólo el proceso de modernización de imagen de Iberia sino también el del propio país.

Finaliza el libro con un capítulo centrado en el proceso de liberalización del sector en el ámbito internacional y que, en el caso de Iberia, fue parejo a la privatización de la compañía, si bien el tema se aborda de manera muy tangencial. Según el autor, el nuevo escenario internacional que condujo a un aumento de la competencia en Europa desde 1985 obligó a Iberia a impulsar su estrategia de crecimiento y expansión en América Latina, al tiempo que tuvo que abrir nuevas rutas de radio largo para posicionarse mejor ante el escenario de fusiones que parecía avecinarse en Europa. Y el primer paso en esta estrategia fue la adquisición de Aerolíneas Argentinas en 1990. Encontramos aquí un discurso pormenorizado de las dificultades previas a esta adquisición y, sobre todo, los posteriores problemas, en especial la incapacidad de Iberia para integrar a Aerolíneas en su estructura organizativa. Describe igualmente las acciones llevadas a cabo con la chilena Ladeco o con la venezolana Viasa, para concluir que el plan estratégico de América Latina resultó un fracaso de tal envergadura que llegó a cuestionar la propia viabilidad y el futuro de Iberia.

En definitiva, nos encontramos con un texto que nos ofrece una completa visión de todos los aspectos relevantes para poder entender la historia de Iberia, que nos permite conocer los complejos mecanismos por los que se ha guiado la aviación internacional y que analiza, con una visión amplia y globalizadora, una temática en la que no abundan este tipo de estudios y que, por tanto, nos ofrece una excelente oportunidad para conocer una parte fundamental de la historia de la aviación comercial en España.

**Francisco Cayón García**  
*Universidad Autónoma de Madrid*