

qué causas condicionan esta explosión turística. La respuesta parece estar asentada en la industrialización, en todas sus vertientes, y en el desarrollo del capitalismo. Pero sobre todo, se debe a la generalización de los medios de transporte, especialmente el ferrocarril, con un importante auge de

las grandes compañías privadas; así como del incipiente crecimiento urbano. Esto es en definitiva, lo que ha posibilitado la socialización del turismo en Europa.

Sonia Montilla Pérez
Universidad de Jaén

En los últimos años se ha venido produciendo un creciente interés por la historia de la aviación comercial. El fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste y la caída de las tarifas en el transporte comercial de pasajeros se ha puesto en relación directa con la privatización de las antiguas compañías de bandera y con los efectos positivos de la liberalización del mercado aéreo. Muchos investigadores han tratado de explicar el proceso de tránsito desde la estatalización de las aerolíneas a la privatización; y, en relación con ello, el papel negativo que la gestión pública de las empresas haya podido tener en la responsabilidad del proceso de pérdida de eficiencia de las llamadas aerolíneas de bandera. En su inmensa mayor parte han sido estudiosos de compañías concretas los que en monografías de excelente factura y calidad han intentado acercarse al tema desde la perspectiva individual. Sólo el libro coordinado por P. Lyth y H. L. Dienel en 1998 ya supuso un intento de poner en relación en su trayectoria histórica a varias compañías para tratar de contrastar similitudes en sus comportamientos empresariales o diferencias en su gestión y resultados¹.

Sin embargo sólo algunos trabajos de M. Lehrer centrados más en períodos recientes había contrastado las razones que desde una perspectiva comparativa habían conducido a tres compañías europeas como British Airways, Air France y Lufthansa, a modificar su estructura corporativa y adaptarse, a lo largo de la década de 1990, a las nuevas condiciones de competencia en mercados progresivamente desregulados como los europeos². Este autor concluía que las diferentes for-

**Government Birds.
Air transport and the
State in Western
Europe**

Autor: Martin Staniland

Editorial: Lanham, Rowman
& Littlefield, 2003

Páginas: 307

ISBN: 0-7425-0124-8

¹ Lyth, P. J y Dienel, H. L. (Ed.) (1998), *Flying the Flag. European Commercial Air Transport since 1945*, Londres, Macmillan,

² M. Lehrer., (2000) "The Organizational Choice Between Evolutionary and Revolutionary Capability Regimes: Theory and Evidence from European Air Transport", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, 3, pp. 489-520; y (2001) "Macro-varieties of Capitalism and Micro-varieties of Strategic Management in European Airlines", en P. A. Hall y D. Soskice, (Eds.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, pp. 361-386.

mas de organización de estas compañías y sus modificaciones internas, frente a los estímulos externos ocasionados por la modificación de las reglas de competencia, habían configurado mayores o menores resistencias frente a los cambios necesarios para caminar hacia la introducción de criterios de gestión privada que acabaran con la titularidad mayoritariamente pública de estas aerolíneas.

El libro de M. Staniland supone, en este contexto, un paso adelante en la literatura sobre historia empresarial de las aerolíneas europeas porque estudia la trayectoria de importantes compañías desde su creación y porque lo hace de forma comparativa y en el largo plazo. En este sentido constituye un intento de plantear lo que ha hecho Lehrer pero desde el nacimiento de la aviación comercial europea a partir de la I Guerra Mundial. El marco teórico que sustenta el planteamiento de Staniland es el del juego interactivo existente entre las coaliciones externas e internas a las organizaciones - en este caso empresas- que plantea Henry Mintzberg³, a partir de las modificaciones del mercado y del titular de los derechos de propiedad, ya sean inversores privados, el Estado o una combinación, en diferentes proporciones, de ambos. Con este marco teórico detrás queda claro cual es el hilo conductor del autor: tratar de contrastar la hipótesis inicial de cual ha sido el papel del Estado en el juego -el mercado aéreo- y los jugadores -las aerolíneas- en la historia de la aeronavegación europea.

Para ello el primer capítulo se inicia con el estudio de las compañías elegidas que son British Airways/Boac, Lufthansa, KLM y Air France. El período de entreguerras es el de la "prehistoria" de las aerolíneas en las que Staniland muestra que aunque el apoyo del Estado fue crucial para el sector, nunca hubo una posición doctrinal de intervención o nacionalización ni por parte de los profesionales ni tampoco de los grupos políticos.

Hasta 1950 los Estados contemplaron las líneas aéreas como empresas que necesariamente debían ser subvencionadas por razones de prestigio fundamentalmente, pero también por la necesidad de controlar los territorios coloniales de los que buena parte de los países europeos disponían. Sin embargo, los políticos no consideraban que el transporte aéreo fuera un sector de gran importancia ni electoralmente ni tampoco rentable en términos estrictamente económicos.

El libro aborda en su parte principal el período posterior a la II Guerra Mundial en el que los cambios del sector repercutieron también en las compañías, especialmente por el papel que, a partir de entonces, pasaría a desempeñar el Estado. La estatización posterior a la guerra se explica por la presión internacional dado que cada Estado tenía competencias exclusivas sobre su espacio aéreo y cuando los diferentes estados se comprometieron con fondos, subsidios o ayudas a las compañías aéreas acabaron involucrándose en su evolución comercial. La intervención terminó siendo la norma en las aerolíneas europeas y el Estado acabó asumiendo la mayoría del capital e imponiendo estrategias de comercialización y gestión a las compañías. La configuración de un mercado internacional aéreo muy regulado, sin apenas competencia en los itinerarios internacionales y disfrutando de monopolios en los mercados locales, acabó produciendo empresas burocratizadas, orientadas a la producción, no a los clientes, buscando la eficiencia en su operativa y la excelencia técnica. Pilotos e ingenieros impusieron sus visiones de la aeronavegación que estaban lejos de ser las de la rentabilidad comercial. La necesidad de incorporar los nuevos tipos de aviones a las flotas, que se sucedían muy rápidamente en los años 1950 a 1970 por el avance tecnológico del sector, fueron un objetivo que compartieron los técnicos de las aerolíneas y los políticos que tomaban las decisiones, lo que, en algunos períodos, condujo a un exceso de endeudamiento por los

³ H. Mintzberg (1983), *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

costes financieros de las nuevas flotas adquiridas y a un exceso de capacidad ofertada que deterioró notablemente las cuentas de las compañías aéreas.

Uno de los puntos de mayor interés del libro en este capítulo central es el que se ocupa de la relación existente entre las compañías y la industria aeronáutica. Staniland pone el acento en el interés de los Estados por estimular sus estructuras productivas en este terreno, tratando de vincular la independencia de la industria y su desarrollo al abastecimiento de las diferentes aerolíneas de bandera. El objetivo de Francia e Inglaterra de conseguir una relativa independencia de los Estados Unidos en la industria aeronáutica civil fue uno de los nudos gordianos del cambio y la innovación tecnológica a desarrollar por parte de las administraciones y, para ello, fue fundamental el recurso a la dotación de las flotas de las aerolíneas. El proyecto Airbus de comienzos de 1970 estuvo ligado a la mencionada estrategia por parte de algunos países en su interés por liderar el proceso de innovación aeronáutica frente a la hegemonía de los Estados Unidos.

La segunda parte del libro se ocupa de explicar cómo se produjo la crisis y desintegración del modelo de funcionamiento del sector de las aerolíneas europeas a partir de 1980. Staniland estudia por países y aerolíneas el proceso de ruptura progresiva del modelo, empezando por la temprana privatización de la compañía British Airways. En general, el autor explica los factores que han desaparecido del período anterior y al hilo de estos nuevos escenarios – desregulación del mercado norteamericano y europeo y surgimiento de nuevos competidores – cómo las condiciones externas e internas condujeron, con diferentes velocidades y características, a las mismas decisiones. Estas fueron la privatización progresiva de las aerolíneas de bandera y la introducción de cambios profundos en la

orientación de la estrategia de gestión. Los criterios de rentabilidad y de búsqueda de la satisfacción del pasajero, mediante fuertes reducciones de costes, pasaron a representar los puntos centrales de los nuevos equipos de *managers*. La cultura organizativa de cada compañía fue profundamente modificada por las coaliciones externas e internas, es decir por políticos y gerentes, pero el ritmo de adecuación a la nueva situación difirió en cada compañía en la misma medida que cada Estado tuvo respuestas diferentes frente a los avances en la constitución del mercado único europeo.

El estudio de M. Staniland constituye en sus principales conclusiones una aportación sustancial al conocimiento de la cultura empresarial de algunas de las más significativas aerolíneas europeas y especialmente al papel desempeñado por el Estado como elemento central en la definición de la estrategia y la organización interna de las compañías. Quizá hubiera sido deseable incluir en los análisis a un número mayor de aerolíneas que han tenido un diferente comportamiento en sus formas de gestión y creación a las que el autor analiza, como el caso de la escandinava SAS, propiedad de tres Estados diferentes y pionera en el uso de las tecnologías de la información, Alitalia como caso extremo de permanencia del Estado en su accionariado hasta la actualidad o Iberia, aerolínea especialmente desarrollada por el turismo y fundamental en el vínculo entre Europa y América Latina. Todo esto no es imputable al autor que se ha centrado en las mayores compañías y en las que más fuentes accesibles tienen, ni afecta tampoco al núcleo central de la tesis de libro que es ya una obra imprescindible para poder historiar las empresas de aviación comercial europeas.

Javier Vidal Olivares
Universidad de Alicante