



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
PROGRAMA DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

RETOMAR EL VUELO....

Propuesta de estrategias de Comunicación que permitan mejorar la identidad, vinculación y cultura organizacional de los Sobrecargos, a través del análisis de la Comunicación que se emite al personal

Reporte de investigación en la opción de Seminario – taller extracurricular
“Organización, comunicación y cultura”

Que presenta:
Gabriela Leyva Reyes

Para obtener el título de Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

Asesor: Maestro Miguel Ángel Maciel González

SANTA CRUZ ACATLÁN, NAUCALPAN, EDO. DE MÉXICO, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	4
INTRODUCCIÓN	5
Capítulo I	6
1 Tomando Pista	7
1.1 El Ayer y el hoy de AeroMéxico	7
1.2 El comportamiento de la empresa en el entorno actual	11
Esquema Normativo Nacional	13
Esquema Normativo Internacional	13
Nueva Ruta	13
1.3 Cómo logra AeroMéxico nuevas rutas	16
1.4 AeroMéxico y su entorno relevante	18
1.4.1 Proveedores	19
1.4.2 Clientes	19
1.4.3 Competencia	20
1.5 La Coyuntura en AeroMéxico	22
Conclusión	24
Capítulo II	26
2 La Aerodinámica de AeroMéxico	28
2.1 Qué hace AeroMéxico	28
2.2 Trayectoria de la aerolínea y qué ofrece a los consumidores AeroMéxico	29
2.3 Misión, Visión y Valores de AeroMéxico	31
2.4 Estructura Formal	36
2.4.1 Organigrama de la Dirección General	36
	37

Organigrama de la Dirección de Asuntos Corporativos y de la Industria	39
Organigrama de la Dirección de Servicios a Bordo	40
2.4.2 Miembros	41
2.4.3 Reclutamiento y Selección	42
2.4.4 Diagrama de Flujo	44
2.4.5 Perfiles de Puesto	45
2.4.6 Inventario de Recursos Tecnológicos	46
3 Estructura formal vs. estructura funcional	46
3.1 Estructura funcional	46
3.2 Proceso de trabajo funcional (diagrama de flujo)	47
3.3 Diagrama de flujo ideal / diagrama de flujo real	48
3.4 Detección de problemas operativos	48
3.5 Cuellos de botella	48
3.6 Análisis costo / beneficio	49
3.7 Áreas problemáticas (técnicas de diagnóstico)	49
4 Diagnóstico	49
4.1 De la estructura formal	49
4.2 Del funcionamiento	50
4.3 Catálogo de problemas en los dos niveles	50
4.4 Problemas atacables desde la comunicación	51
Capítulo III	52
3. Funcionamiento, grupos y actores	53
3.1 Teoría de los Actos y Costo de la Acción	53
3.2 El individuo en la Organización	54
3.3 Los Grupos en la Organización	56
3.4 La Organización	57
3.5 La Comunicación	60
3.6 Análisis del funcionamiento	60
3.6.1 Grupos: Redes de comunicación y estructuras de grupo	61

3.6.2 Organización: Metáforas de la Organización. Índice de carácter organizacional	62
3.6.3 Comunicación: Diagnóstico de clima comunicativo. Diagnóstico de flujo de información en la organización	62
3.7 Balance: costos y diagnóstico	65
 Capítulo IV	 67
4.1 Cómo se compone la comunicación organizacional	69
4.2 Detección de problemas y necesidades	70
4.3 La interpretación de la información	71
4.4 Recomendaciones y sugerencias	83
 Capítulo V	 88
5.1 Qué hace AeroMéxico con relación a la cultura y la comunicación	90
5.2 Cómo ayudan la cultura y la comunicación a generar identidad en su personal	93
5.3 La complejidad en AeroMéxico	94
5.4 Cómo formar a la organización	95
5.5 Estrategias de comunicación y cultura	96
Conclusión	103
 Bibliografía	 105
Anexos	108

Agradecimientos

Sin duda alguna mi primer agradecimiento va dirigido a mi hija Diana, motor y terapeuta de todo este proceso, siempre compañera, consejera, a veces cómplice también.

Agradezco profundamente a la UNAM y a la FES Acatlán por abrirme las puertas con esa plenitud con que lo hizo aquella primera vez hace más de 37 años, siendo parte de la generación 77-81.

Me llevo enormes enseñanzas de cada uno de mis maestros, de cada módulo, de cada experiencia, de cada ejercicio, de cada planteamiento, revivieron y reactivaron mi sed de aprender.

Sin el maravilloso grupo de colegas que tuve la suerte de tener, me hubiera sido cuesta arriba lograr este propósito.

Gracias a todos aquellos que me motivaron, que me comprendieron, que me ofrecieron sus oídos y sus hombros, gracias amigos queridos, gracias familia hermosa.

Gracias a mis padres, tíos y abuelos a quienes tengo vivos en el corazón.

Incluidos en este proceso estuvieron cuatro personajes maravillosos que me acompañaron incondicionalmente: Mushu, Vilca, Vucko y Shuba, mis cuatro soportes emocionales.

Por último me felicito por darme esta oportunidad y agradezco a la vida que me brindara esta experiencia.

INTRODUCCIÓN

La razón por la que se tomó como muestra la empresa de aviación AeroMéxico es debido a que su estructura organizacional parece mostrar dificultad para transmitir de manera clara y oportuna los conceptos centrales de la estrategia a seguir por cada uno de sus colaboradores.

Si bien se cuenta con diferentes métodos y sistemas de comunicación, tales como correo electrónico, publicaciones, pantallas, pizarrones en los que se envía la información, la diversidad de grupos que conforman a la empresa dificulta lograr la interpretación e inclusive percepción de conceptos que se diseñan para un fin común.

En este reporte se describirá la conformación de la empresa, sus componentes, la estructura y el flujo de información, los diversos actores y las redes de comunicación dentro de Grupo AeroMéxico.

Se eligió en particular a un sector del grupo, este está conformado por los diferentes cargos y categorías de sobrecargos que están integrados en la Dirección de servicios a bordo de la empresa.

Al ser los tripulantes (llámese sobrecargos o pilotos) los actores con mayor diversidad de horarios, sitios de trabajo, es casi natural que la información y la comunicación sean un punto neurálgico dentro de AeroMéxico, es por ello que a lo largo de este reporte se hará una detección de problemas y necesidades para después plantear una posible solución.



CAPÍTULO I

TOMANDO

PISTA



1. TOMANDO PISTA

1.1 El ayer y el hoy de AeroMéxico.

Después de la lectura a diferentes autores respecto al tema de Comunicación Organizacional y específicamente lo que se entiende por Entorno, es claro que este siempre es mutante por ende, las organizaciones están enfocadas a cambiar, sobrevivir y adaptarse al cambio de manera cíclica, de ser posible innovar y volverse a adaptar para con ello permanecer, producir y reproducirse.

Actualmente toda empresa o institución que no cambia tiende a mimetizarse o desaparecer, por ello este proyecto se encamina a la Comunicación Organizacional en el área de la Dirección de Servicios a Bordo de AeroMéxico con la finalidad de proponer estrategias de comunicación que propicien un cambio cultural y brinden identidad al personal a cargo de esta Dirección, para en consecuencia asumir la visión y misión de la Empresa e impactar en la elección del cliente.

En este capítulo se dará cuenta del surgimiento de la empresa, sus momentos clave en los que se incluye la quiebra y resurgimiento, para dar paso a su actualidad, sus retos y metas a corto, mediano y largo plazo.

¿Cómo nace AeroMéxico?, si bien no hay datos precisos del entorno económico de aquel entonces, se deduce que el nacimiento de AeroMéxico se deriva del deseo de un particular con amplio poder adquisitivo. En noviembre de 1934 se constituye oficialmente la compañía Aeronaves de México, S.A. siendo Antonio Díaz Lombardo quien adquiere un avión Stinson de cinco asientos, con la adquisición se convierte en el presidente ejecutivo de la empresa y es a bordo de este equipo que se realiza el vuelo inaugural entre la Ciudad de México y Acapulco el 14 de septiembre de ese mismo año, en 1 hora 55 minutos a la ida y 2 horas de regreso.

En 1941 en la búsqueda de consolidar su capital Díaz Lombardo vende el 25% de sus acciones a la línea aérea Pan American y con ello expande su flota adquiriendo aviones Boeing 247 con capacidad para 10 pasajeros. Catorce años después de su fundación, ya contaba con varias rutas y oficinas en 21 ciudades del país y dos en los Estados Unidos, prestando servicio con un total de 15 aviones. En 1957 los accionistas mexicanos recuperan las acciones que estaban en poder de Pan American y dos años más tarde en 1959 el Gobierno Federal por decreto adquiere todas las acciones y bienes de Aeronaves de México.

“La participación directa del gobierno en la conducción del transporte aéreo nacional se origina por la difícil situación económica de la aerolínea, pues enfrentó un paro nacional de pilotos, conflicto que ocasionó pérdidas a la empresa y puso en peligro su supervivencia”, refiere el entonces presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1988).

Para evitar su desaparición, el gobierno federal adquirió las acciones de la compañía en poder de los particulares: desde ese momento, la línea aérea se convirtió en una empresa pública descentralizada. Para 1964 la empresa tenía cerca de 3,000 empleados y ofrecía servicio a 32 ciudades de México, así como vuelos a ciudades de Estados Unidos, Europa, Canadá y Sudamérica.

En 1982, la crisis económica elevó la deuda del sector aeronáutico en dólares y dificultó las operaciones en esa moneda. Para el 15 de abril de 1988 estalla una huelga que deriva en la quiebra de la empresa y la suspensión de operaciones.

El 18 de abril de ese año, la empresa es declarada en quiebra, lo cual fue un acontecimiento sin paralelo en la historia de la administración pública. Ante la opinión pública ni el cierre de Fundidora Monterrey, S.A. dos años atrás, ni el alto número de empresas estatales que hasta entonces el gobierno federal había vendido, liquidado, extinguido, fusionado o transferido, se equiparaba a la determinación gubernamental de cerrar una compañía como AeroMéxico.

La situación era difícil pues además de que la operación de AeroMéxico absorbía una gran cantidad de fondos públicos que habrían podido destinarse a otras actividades, la empresa ni siquiera cumplía satisfactoriamente con sus objetivos de servicio público. A principios de 1988 Rogelio Gasca Neri director en turno, presentó el Proyecto de Redimensionamiento y Reestructuración Operativa de AeroMéxico, en él se detallaban las metas por alcanzar, esta reestructuración proyectaba reducir demoras y cancelaciones.

Es el Sindicato Nacional de Técnicos y Trabajadores de AeroMéxico (SNTTAM), que agrupaba al personal de tierra de la compañía quien rechaza el proyecto, el 12 de abril el sindicato paraliza sus labores por tiempo indeterminado.

El mismo día en que los trabajadores suspendieron sus labores la empresa solicitó a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) que declarara inexistente el movimiento porque carecía de razón y fundamento legal. La huelga representó la cancelación de 223 vuelos diarios, afectando alrededor de 15,000 pasajeros por día. El 15 de abril los directivos de la empresa solicitaron la declaratoria de quiebra ante las autoridades correspondientes. El 18 de abril fue formalmente declarada en quiebra, ese día el juez designó al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) como encargado del procedimiento legal para llevar a cabo la liquidación de la empresa. También se dispuso que los trabajadores fueran indemnizados en los términos de ley.

El 29 de abril, el síndico liquidador llegó a un acuerdo con los representantes sindicales de tierra, sobrecargos y pilotos, según el cual utilizando parte del equipo de la aerolínea, se reanudarían por 90 días los vuelos a las ciudades afectadas. Es BANOBRAS quien determina el número de empleados, las rutas y las aeronaves que se pondrían en operación, buscando que los vuelos fueran rentables ya que si el nuevo servicio aéreo reportaba pérdidas, debía suspenderse de inmediato. Se contratan cuatro tripulaciones por avión, en lugar de las ocho que en promedio servían los vuelos de AeroMéxico y de entrada se reducen en un 50% los costos operativos por tripulante.

Para el 14 de mayo se presentaron ante la opinión pública y el juez primero de lo concursal los resultados alcanzados por la Sindicatura, en sus primeros nueve días de operación, con cinco aviones, diez vuelos diarios, se había logrado cubrir el servicio aéreo a 13 ciudades, con un índice de eficacia del 100%. El 1° de Octubre de 1988 nace Aerovías de México, S.A. de C.V., conservando el nombre comercial de AeroMéxico y el emblema del Caballero Águila, el reinicio de operación se da con 25 aviones y una planta laboral no mayor a 3,500 empleados.

A partir de esta transformación a AeroMéxico se concibe como una empresa innovadora tal como la identifica Serrano (2001) cuando define que *“cualquier tipo de transformación de la estructura, objetivos y comportamientos de las organizaciones”* las convierte en innovadoras

Lo anterior se incluye en este capítulo debido a que los problemas financieros y de operación orillan a la empresa a lograr dos metas, la primera retirar los aviones más antiguos y readecuar su cuadro de rutas. La segunda, reducir la cobertura del sistema que era excesiva y mayor a las necesidades reales del transporte aéreo, todo ello arrojó resultados favorable en el funcionamiento global de la empresa. Con el nuevo esquema propuesto de operación en el que los equipos más antiguos fueron retirados y se revisan rutas e itinerarios, se arrojan resultados favorables en un corto plazo.

En el 2003 y a pesar del estado financiero que prevalecía en AeroMéxico, es necesario renovar la flota, se fortalece con equipos de Nueva Generación que le permiten un importante ahorro de combustible y protegen al medio ambiente. Ballivian, R y Gonzáles, C. (2006). *“Pero cada día las empresas están sometidas a tomar ciertas medidas que no son socialmente aceptables, debido principalmente a elevar su eficiencia, eficacia y competitividad, frente a los cambios que ya no son solamente más insondables, sino que también son más acelerados.”*

Contrastando con el estado financiero que prevalecía en el 2003, en julio de 2012 Grupo AeroMéxico, S.A. de C.V. firma una carta de intención con el

fabricante de Boeing para adquirir hasta 100 aviones de nueva tecnología por un valor aproximado de 11 mil millones de dólares. Grupo AeroMéxico hoy día es una sociedad controladora, cuyas subsidiarias se dedican a la aviación comercial en México y a la promoción de programas de lealtad de pasajeros.

Estos programas ofrecen puntos por millas recorridas, las cuales son acumulables para obtener vuelos gratuitos, o bien obtener una promoción, es decir viajar en clase ejecutiva, así las aerolíneas pueden tener poder de mercado en algunos segmentos del mismo, conduciendo de esta forma a un incremento en la discriminación de precios en rutas más competitivas.

Tiene su centro principal de operaciones hub (centro de distribución, esto es, de un aeropuerto grande salen y llegan vuelos de larga distancia que hacen enlace con ciudades más pequeñas) en la terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y opera más de 600 vuelos diarios a distintas ciudades en México, Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica, así como en Europa y Asia.

1.2 El comportamiento de la Empresa en el entorno actual

Después de revisar datos relacionados con el surgimiento, crecimiento, debacle, quiebra y resurgimiento de la aerolínea, a continuación se describirá cómo opera una línea aérea en términos generales y algunas particularidades al respecto de acuerdo a la reglamentación y normatividad que rige en nuestro país a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.) quien a su vez la hace valer por medio de la Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.).

El Marco Normativo de las líneas aéreas delimita su funcionamiento y operatividad, de ahí que las rutas sean autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes previo a un estudio de conectividad y cobertura del destino. Esto es, cuando una operadora de transporte aéreo (línea aérea) determina cubrir una ruta de punto a punto ejemplo: México-Guadalajara-

México, se presenta el planteamiento a la autoridad, la frecuencia, el equipo con el que llevará a efecto esta ruta y los horarios propuestos.

La Ley de Vías Generales de Comunicación en su artículo 3ro. Fracción III establece el otorgamiento, interpretación y cumplimiento de concesiones, en la fracción VI indica el otorgamiento y revocación de permisos y en la fracción VIII la aprobación, revisión o modificación de tarifas, circulares, horarios, tablas de distancia, clasificaciones y, en general, todos los documentos relacionados con la explotación. Portal SCT, consultado octubre 27, 2013, Submenú de la Sección Aeronáutica Civil, Marco Normativo, Leyes, Portal S.C.T. (2013).

Será en los artículos 15 al 20 de esta misma ley en dónde se detallan las condiciones que deberán prevalecer para la concesión y explotación de rutas así como su derogación en caso de incumplimiento.

De acuerdo a la oferta y la demanda es que se permite la entrada de uno o más operadores en una misma ruta e inclusive en horarios casi idénticos para poder ofertar al cliente opciones de elección de acuerdo a costos, comodidad, conectividad y horarios. Según reporte de la Dirección General de Aeronáutica Civil, Aviación Mexicana en Cifras 1989- 2012 (27 de octubre) en el 2012 la aviación mexicana alcanzó un máximo histórico de 56.8 millones de pasajeros transportados, se operaron 618 rutas, 355 internacionales, 263 nacionales.

El total de pasajeros transportados creció en un 8.3% (56.8 millones de pasajeros) en comparación con 2011 (52.4 millones de pasajeros). El servicio doméstico (nacional), creció 10.3% al transportar 2.63 millones de pasajeros más que en 2011, el servicio internacional también creció en un 7.0% al transportar 1.76 millones de pasajeros más que en 2011. Grupo AeroMéxico transportó un total de 14'682,000 pasajeros, con una participación del mercado nacional del 38.2 % y del mercado internacional del 18.1% Portal SCT, recuperado octubre 2013

Marco Normativo de la Aviación Civil Mexicana:

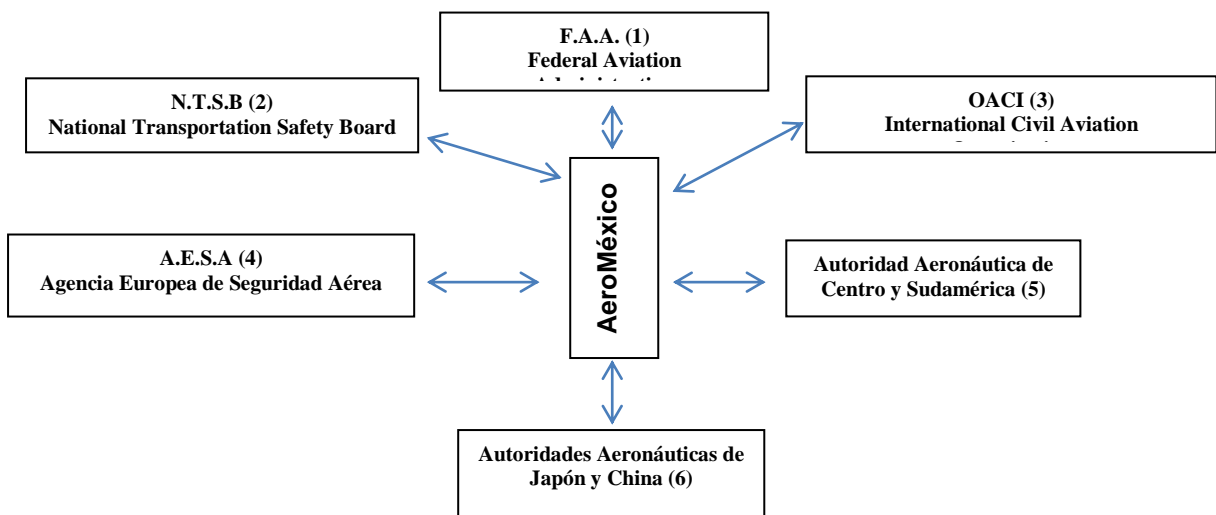


Esquema 1, Marco Normativo

Fuente: creación propia con datos de la S.C.T.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.) a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.), rige la operación de la aviación civil nacional. Su misión es asegurar que el transporte aéreo sea sustentable, y contribuya al bienestar social, regional, a la generación de empleos y que ello contribuya al desarrollo económico y social del país. La dirección de Seguridad Aérea como su nombre lo indica promueve, controla y revisa todas las premisas inherentes a una aviación segura, además de vigilar que las explotadoras aéreas se rijan en un marco eficiente en el ámbito internacional.

MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL



Esquema 2: Creación propia. Todo explotador (operador) deberá regirse por las instancias arriba citadas de acuerdo a las rutas que opere. A continuación una breve explicación de estas entidades.

- (1) **La Administración Federal de Aviación F.A.A.** por sus siglas en inglés, es la entidad gubernamental responsable de la regulación de todos los aspectos de la aviación civil en Estados Unidos
- (2) **La Junta Nacional de Seguridad en el Transporte N.T.S.B.** por sus siglas en inglés es una agencia federal independiente encargada por el Congreso de investigar todos los accidentes de la aviación civil en los EE.UU. y los accidentes significativos en otros modos de transporte
- (3) **La Organización de Aviación Civil Internacional O.A.C.I.** por sus siglas en inglés es un organismo creado para promover el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional en todo el mundo.
- (4) **La Agencia Europea de Seguridad Aérea A.E.S.A.** el componente esencial de la estrategia de seguridad aérea de la Unión Europea. Su misión, promover los más altos niveles comunes de seguridad y protección del medio ambiente de la aviación civil.
- (5) **En Centro y Sud América** varía el nombre de la entidad regulatoria, por ejemplo, la Agencia Nacional de Aviación Civil en Brasil, la Autoridad de Aviación Civil en El Salvador, el Instituto Nicaragüense de Aeronáutica Civil en Nicaragua, la Autoridad Aeronáutica Civil en Panamá, el Instituto Nacional de Aeronáutica Civil en Venezuela, por nombrar algunos.
- (6) En **China** la autoridad aeronáutica es la **CAAC** y en **Japón** se denomina **AAJ**

Toda línea aérea debe ajustar sus procesos y procedimientos a la reglamentación y normatividad del país de origen y de los destinos que decida operar, adicional a estos aspectos regulatorios, cada vez que ingresa una aeronave nueva a la empresa es necesario cubrir una serie de requisitos que marca la autoridad y que están ligados a la eficiencia del equipo y de sus tripulantes, deberá cubrir aspectos como:

- ✓ Que la línea aérea cuente con los permisos pertinentes para su adquisición, además de que pueda demostrar que legal y financieramente está en condiciones de adquirirlo.
- ✓ Dar servicio y mantenimiento al equipo, por ende el personal debe estar habilitado para ello a través de cursos y licencias especializadas que lo acrediten.
- ✓ Dar el servicio a pasajeros de acuerdo a la configuración solicitada y dando cumplimiento a los requisitos que demande la autoridad, es decir,

asientos para pasajeros con discapacidad, sistemas de oxígeno, pasillos que permitan el paso de silla de ruedas, entre otros.

- ✓ Que el personal de vuelo y el de cabina de pasajeros hayan cursado un programa de capacitación previamente revisado y autorizado por la Dirección General de Aeronáutica Civil en el que se complementen aspectos de teoría y práctica.
- ✓ Que el personal de reservaciones, cuente con la habilitación para conocer el producto y poder ofrecer el servicio, con las características propias de cada avión.
- ✓ El personal de tráfico que es el que documenta, controla y aborda a los pasajeros, cuente con la capacitación pertinente para desempeñar sus funciones.
- ✓ Que el personal de despacho, que es el que calcula la cantidad de combustible y los parámetros de vuelo de acuerdo a número de pasajeros, carga y equipaje, cuente con la habilitación y licencia pertinentes para manejar el nuevo equipo.

Todo lo anterior se verifica a través de documentación y de un ejercicio de demostración de habilidades de la tripulación de vuelo y de cabina de pasajeros por medio de un simulacro de emergencia en las instalaciones de la línea aérea y con el “nuevo” avión, en este escenario se activan toboganes de emergencia que se ubican en las puertas del avión y se simula la evacuación de pasajeros, todo coordinado entre pilotos y sobrecargos.

La activación de toboganes, la evacuación y el resto de los procedimientos que se deben de aplicar en una situación real de emergencia, son cronometrados por los inspectores de la autoridad y no deben de rebasar los 90 segundos en su realización para poder obtener el AOC, es decir el certificado de Aeronavegabilidad que otorga la autoridad aeronáutica en nuestro país.

1.3 Cómo logra AeroMéxico nuevas rutas

Para toda industria el mercado genera un ciclo de eventos, esto es, qué necesito para ofrecer un producto, características, tiempo, inversión, etc., cómo cumplo con esos requisitos, aspectos legales, económicos, gubernamentales y cómo lo ofrezco al público que me demanda dicho producto, ventajas competitivas, costo, expectativa. La industria aérea debe de cumplir con los requisitos que determine cada país e inclusive puede ser que en estados del propio país se deba cumplir con requisitos específicos, por ello cuando se decide abrir una ruta es necesario hacer contacto con las sedes diplomáticas para determinar si el número de pasajeros probables son representativos en lo económico, por dar un ejemplo, cuando se decide abrir la ruta a Narita en Tokyo, se hace un enlace con Perú además de Japón, debido a que el mayor número de pasajeros se origina en este país, contrario a pensar que lo fuera la Ciudad de México.

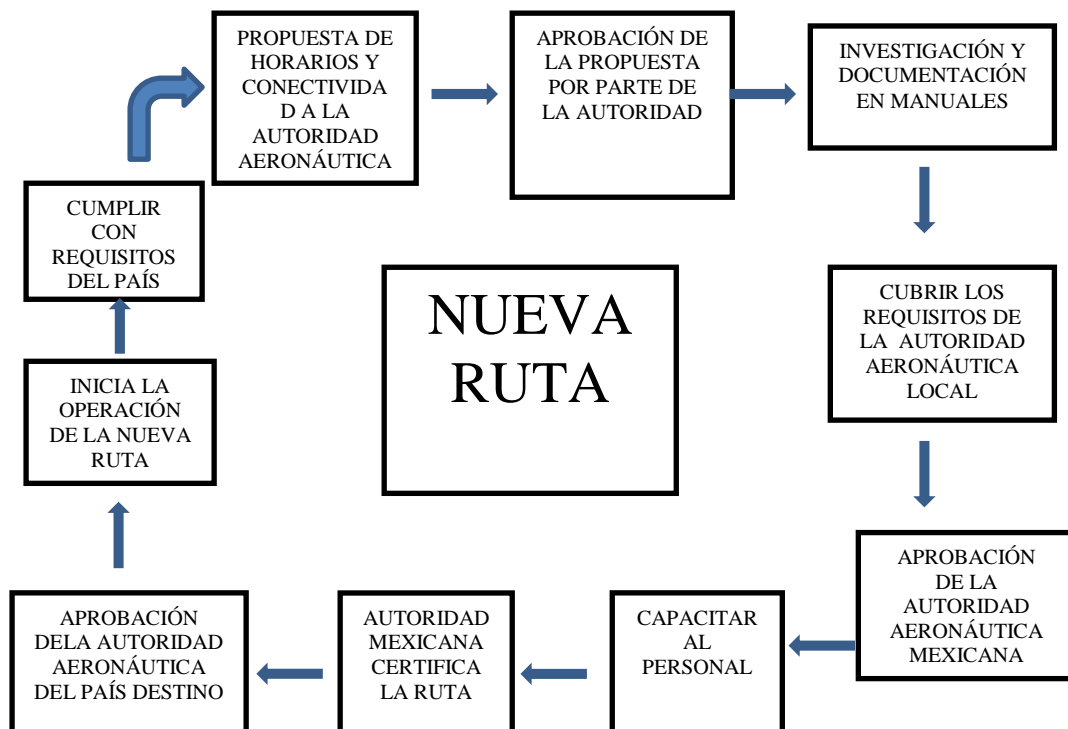
Con la llegada del equipo B777 se da el inicio de operación rumbo a Asia, derivándose un proceso de capacitación para tripulantes (Pilotos y Sobrecargos), Mantenimiento, Servicios, Reservaciones, Tráfico, Operaciones, se diseñan manuales, programas de capacitación, servicio a bordo, se trabaja con la Embajada de Japón para conocer aspectos protocolarios y de atención a bordo. La Embajada facilita un manual especializado en atención a sus pasajeros de acuerdo al sexo y edad, con base en el mismo, se desarrolla una campaña de sensibilización para todo empleado que entre en contacto con esta nueva cultura.

Debido a la diferencia de idiomas, se realiza la contratación de jóvenes intérpretes del sexo femenino, las que son capacitadas en el conocimiento general del avión y cuya función únicamente es la de ofrecer anuncios y ser traductor a bordo de cada uno de los vuelos.

Se generan nuevos mapas de ruta para la navegación de pilotos hacia este destino, en los simuladores de vuelo se plantean los diferentes posibles eventos que podría presentar la ruta, vientos, tifones y la posibilidad de en

vuelo perder potencia de un motor y aeropuertos alternos. Se verifican requisitos de entrada y salida de Japón, Perú y México, tanto en el aspecto sanitario como migratorio, se determina si hay requisitos de vacunación y todo esto se documenta y capacita para que el personal de reservaciones, mostrador y call center pueda atender de manera adecuada al nuevo mercado.

La autoridad aeronáutica certifica la ruta y una vez cumplido con los requisitos antes expuestos se promociona y oferta esta nueva ruta, ofreciendo las ventajas de horario, avión equipado con sistemas de entretenimiento de alta tecnología, servicio de intérpretes a bordo, horarios cómodos en salidas y llegadas. Todo el ciclo es vigilado por la Dirección de Asuntos Corporativos, Regulatorios y de la Industria y procesado por los integrantes de la Subdirección de Gestión y Aseguramiento de Calidad, quienes certifican que los aspectos regulatorios, normativos, legislativos, aeronáuticos y de capacidades estén cubiertos en su totalidad.



Esquema 3: Creación propia. Ciclo de eventos previos a la operación de una nueva ruta.

1.4 AeroMéxico y su entorno relevante

El entorno relevante es todo aquello que afecta a la organización pero que no se puede detener o controlar y que es necesario tomar en cuenta para realizar los cambios pertinentes, pues cada modificación que sufre el entorno relevante, obliga a modificaciones y no pocas veces, adaptarse al mismo.

De acuerdo a datos obtenidos de la Dirección General de Aeronáutica Civil, a continuación se refieren algunos cuadros con datos estadísticos de operación de rutas, pasajeros transportados y como se ha comportado la industria aeronáutica nacional ante la competencia internacional, en el mismo se citan a los competidores referidos. Portal S.C.T. recuperado octubre 2013

	Cifra en Miles
Pasajeros Transportados por líneas aéreas nacionales	34,195
Pasajeros transportados por líneas aéreas internacionales	22,566
Pasajeros transportados por Grupo AeroMéxico (AeroMéxico y AeroMéxico Connect)	14,682
Pasajeros transportados por Interjet	7,250
Pasajeros Transportados por Volaris	7,037

Resumen de operaciones y pasajeros transportados hasta el mes de septiembre de 2013

EMPRESA	Vuelos operados	Pasajeros transportados
Grupo AeroMéxico (AeroMéxico y AeroMéxico Connect)	129,837	7'873,891
Interjet	48,644	5'526,823
Volaris	41,996	5'243,415

1.4.1 Proveedores

Grupo AeroMéxico está compuesto por una serie de entidades que le proveen servicios diversos a la aerolínea y se conforma como sigue:

- a) **AeroMéxico Capacitación.**- Proveedor autorizado para la formación y capacitación del personal técnico que labora en la Empresa y que requiere de la expedición y refrendo de licencia autorizada por DGAC (Mecánico, Oficial de Operaciones, Sobrecargo, Piloto).
- b) **AeroMéxico Cargo.**- Proveedor especializado en el manejo de mercancías, certificado para el transporte de animales vivos, frutas, verduras, etc., certificado en el manejo de mercancías peligrosas.
- c) **AeroMéxico Connect.**- Identificada como línea aérea de conveniencia por comunicar a los pasajeros de ciudades grandes, medianas y pequeñas con horarios que permiten ir y venir el mismo día.
- d) **AeroMéxico Mantenimiento.**- Taller certificado por la DGAC para proveer de mantenimiento mayor, preventivo y correctivo a la flota de aeronaves de la Empresa.
- e) **AeroMéxico Servicios.**- Empresa dedicada al abastecimiento de los implementos necesarios a bordo (revistas, periódico, limpieza, abastecimiento de baños), también ofrece el servicio de agua potable, aguas grises y negras.
- f) **AeroMéxico Club Premier.**- Área dedicada a la elaboración y seguimiento de programas ofrecen puntos por millas recorridas, acumulables para obtener vuelos gratuitos. Portal AeroMéxico (2013)

1.4.2 Clientes

El nicho de mercado de AeroMéxico está enfocado al cliente de negocios, cuya edad oscila entre los 35 y 60 años, Ejecutivos y/o Empresarios, ofreciéndoles conectividad y frecuencia de horarios en sus rutas que le permitan al viajero ir y venir a un destino el mismo día, aprovechar su sesión de negocios y volar de regreso a su lugar de origen; se implementa un programa de lealtad en el que se otorgan millas acumulables por cada ruta en que se viaje, de ahí se desprenden diferentes tipos de categorías, divididas en Titanio, Platino, Oro, Oro Corporativo y Elite, mismos que desprenden diversos beneficios.

AeroMéxico se ha visto obligada a modificar algunas estrategias de servicio para competir con Interjet y Volaris que como se pudo apreciar en los cuadros anteriores son fuertes competidoras, por ello genera estrategias promocionales y paquetes atractivos para el viajero de playa.

Aunque el número de pasajeros transportados por AeroMéxico duplica a los pasajeros de Interjet y Volaris, no se puede perder de vista que ambas, son empresas jóvenes cuyos costos de operación son menores por la antigüedad de empleados y equipos de vuelo, estos dos factores representan un ahorro, pues no tienen gastos relacionados con jubilaciones o pensiones y/o reparaciones mayores a los equipos de vuelo, otro factor importante es que ambas empresas aún no llegan a los 10 años de operación y ya representan una amenaza en el mercado.

1.4.3 Competencia

Considerando a los dos principales competidores de AeroMéxico que son Interjet y Volaris en la aviación nacional y en ese orden, a pesar de la diferencia en el enfoque al tipo de mercado, ambas tienen características atractivas para el consumidor, ejemplo de ello son los equipos de vuelo en el caso de Interjet la base son los equipos Airbus y el moderno Superjet de fabricación Rusa, en el caso de Volaris, su flota es exclusivamente de equipo Airbus.

Estas empresas ofrecen bajo costo en la mayor parte de sus rutas, dinámicos sistemas de oferta y demanda, mayor espacio entre asientos, equipaje gratis a bordo, ventas nocturnas o ventas sorpresa, que mantienen al cliente pendiente de la página web en busca de la mejor oferta, en sí una estrategia joven e innovadora.

En AeroMéxico, la organización ha sufrido cambios y transformaciones a lo largo de sus casi 80 años en el mundo aeronáutico, estos cambios se han derivado básicamente de situaciones económico-políticas. Es el aspecto económico el que ha provocado grandes transformaciones a lo largo de su historia, el precio del combustible (turbosina) siempre ha sido un componente

que provoca la reestructuración de flota, rutas, frecuencias, entrada y salida de personal, precio de boletos, etcétera.

El costo operativo de una línea aérea es alto, los índices netos de ingreso son reducidos, sus gastos se determinan en dólares, por ello es que las aerolíneas siempre penden de un delgado hilo para su subsistencia, además de la fuerte competencia en el mercado y la guerra de espacios y tarifas.

En el aspecto político AeroMéxico padeció el manejo gubernamental por muchos años porque muchos destinos se operaban sin generar el rango mínimo de ganancia, únicamente era una cuestión de favorecer algún estado, alguna tendencia política del momento. Un caso muy claro de ello fue el boom en Manzanillo, Colima, en la época del ex presidente De La Madrid, las frecuencias a esta playa eran diarias y con 2 y hasta 3 vuelos en horario preferencial, a pesar de que aún los aviones de menor capacidad en aquel entonces estuvieran casi vacíos tanto de ida como de regreso.

En la época en que AeroMéxico fue propiedad del gobierno en repetidas ocasiones se tomaban los equipos DC-10 con capacidad para 300 pasajeros para las giras presidenciales. Fueron este tipo de embates y el regalo continuo de boletos de y hacia todos los destinos para la clase política, amistades y otros favores que las diferentes administraciones dispendiaban lo que llevó a la merma de recursos hasta que vino el 18 de abril de 1988 en que la empresa es declarada formalmente en quiebra.

El revisar el esquema operativo, recontractar al personal de excelencia, optimizar recursos, con una nueva mentalidad y con la frase “*con lo mejor de nosotros mismos*” AeroMéxico retoma el rumbo y le han tomado 25 años para ser hoy por hoy la línea aérea con presencia en Estados Unidos, Canadá, Europa, Centro, Sud América y Asia.

Hoy día AeroMéxico está inmerso en una sinergia con sus proveedores directos al incorporarlos a lo que hoy se denomina “Grupo Aeroméxico”, cada uno de ellos toma el nombre de la empresa como intento de identidad, por

ejemplo, el que antes se denominaba Servicios de Apoyo en Tierra (SEAT por sus siglas), hoy día se identifica como AeroMéxico Servicios. AeroMéxico Connect antes Aerolitoral nace como línea regional con base en Monterrey y Guadalajara, con mayor cobertura, frecuencias, más horarios disponibles, mejores conexiones, tarifas competitivas, aviones de 50-99 pasajeros. Hoy día cubre alrededor de 350 vuelos diarios, cuyos destinos son 42 en la República Mexicana, 7 en Estados Unidos y 2 en Centroamérica, esto la convierte en la línea aérea mexicana con más operaciones.

“Grupo AeroMéxico” al integrar a estos proveedores busca un modelo de operación y servicio eficiente a través de la estandarización de procedimientos y del manejo de una imagen al público “integral” esto es, visualmente el consumidor verá la firma presente en todos los proveedores y como un sinónimo de confianza.

La reforma hacendaria que traerá consigo el incremento del combustible (turbosina), la llegada de nuevos equipos para Interjet, la compra de 45 aviones por parte de VivaAerobus y el ligero incremento de flota de Volaris, son algunos de los aspectos externos a nivel nacional, que hoy por hoy son una amenaza. La turbulencia en el mercado, el crecimiento desordenado pueden generar un caos en el que es necesario tomar medidas de control para no perder el rumbo, adaptarse a los nuevos retos y superar esta amenaza.

Internamente, además de la sinergia del “Grupo” se ha proyectado la llegada de 100 aviones, con la consecuente contratación de personal a nivel operativo y en un mínimo administrativo, a un ritmo por demás acelerado se presenta la capacitación, habilitación e integración al esquema operativo actual y como cereza del pastel, la posible apertura de rutas a Dubai.

1.5 La Coyuntura en AeroMéxico

El análisis contingente se desprende del medio ambiente que rodea a la empresa y la metodología o la forma en que las empresas buscan alcanzar sus

objetivos, es el estímulo y la respuesta, o inclusive como un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde la Fortaleza de AeroMéxico es su personal técnico altamente capacitado, su Oportunidad son los nichos de mercado aún no explotados, su Debilidad son los sindicatos que incorporan a sus trabajadores como miembros activos y su Amenaza latente es el costo del combustible

La planta actual de empleados se estima en 11,350 aproximadamente la mayor parte de esta planta 75% está compuesta por personal sindicalizado proveniente de tres sindicatos: Sindicato Independencia para el personal de tierra, A.S.S.A para Sobrecargos y A.S.P.A de Pilotos. Los tres sindicatos son tenedores de los contratos colectivos de los trabajadores, esto es, sólo personal afiliado a ellos podrá laborar en AeroMéxico.

En el mes de abril de 2013 ante la revisión contractual anual de mayo, la empresa presentó un planteamiento de reforma al contrato colectivo de trabajo de la planta de Sobrecargos. La propuesta era disminuir las prestaciones y salarios al personal de nuevo ingreso para permitir la expansión de la empresa de acuerdo a lo planeado con la reciente promesa de compra de 100 aviones a la fábrica Boeing en julio de ese mismo año.

La postura de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (A.S.S.A.) fue no permitir ninguna modificación a los derechos ganados; Grupo AeroMéxico decide interponer un conflicto colectivo de naturaleza económica ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje con la finalidad de: *“fortalecer estructuralmente a la compañía en beneficio de todos los empleados, clientes y accionistas”*. Periódico La Jornada, (abril, 2013)

De acuerdo con el artículo 900 de la Ley Federal del Trabajo: Los conflictos colectivos de naturaleza económica son aquellos cuyo planteamiento tiene por objeto la modificación o implantación de nuevas condiciones de trabajo, o bien, la suspensión o terminación de las relaciones colectivas de trabajo, salvo que la presente ley señale otro procedimiento. Portal Instituto de Investigaciones Jurídicas (2013)

Pasando al tema de la integración, en la actualidad la empresa trabaja en una sinergia por consolidarse como “Grupo AeroMéxico”, sin embargo, esta integración se presenta solo a nivel simbólico, es decir, ninguno de los proveedores que se incorporan son parte de los beneficios o prestaciones que la empresa ofrece a sus empleados directos.

Se ha hecho una costumbre el manejar empleos temporales o bien a través de out-sourcing el cambio constante de personal ha generado poca estabilidad y una constante es la falta de consistencia en los procesos y procedimientos establecidos. La contratación de personal procedente de otras líneas aéreas que han dejado de operar ha provocado pequeños núcleos internos que se identifican con sus antecesores y que no muestran mayor apego con la empresa, a su vez la empresa no ha mostrado interés en consolidar su posición con el personal de nuevo ingreso. En ciertas áreas operativas, el mayor enfoque se da a los tripulantes, Pilotos y Sobrecargos por ser ellos los que están más tiempo en contacto con los pasajeros y son el punto de venta de la empresa, son el contacto final o de mayor tiempo para el consumidor.

Quizá esta visión hacia el entorno no ha permitido revisar el interior, las vísceras de la empresa, si “grupo” se entiende como conjunto, entonces no es lógico que solo porten un nombre y no se compartan prestaciones y beneficios, entonces no hay sentido de pertenencia, no se comparte la identidad.

Diagnóstico del entorno.-

Los temas de vital importancia en la actualidad para la Empresa son:

- La incorporación de los diferentes proveedores al esquema del Grupo.
- La definición del nuevo Contrato Colectivo de Trabajo para el grupo de Sobrecargos que se contrate a partir de octubre del presente año en adelante.
- El incremento al costo de combustible (turbosina).
- El incremento de flota, rutas y frecuencias de vuelo de sus dos competidoras cercanas.

- La llegada de más equipo, con la consecuente contratación de personal, habilitación en las áreas, adecuación de los esquemas, adaptación operativa.

El futuro deseable para AeroMéxico se identifica en los siguientes aspectos:

- ✓ Una competencia agresiva en rutas, frecuencias, conectividad
- ✓ Consolidarse en el mercado, consistencia, permanencia
- ✓ Mantener un lugar privilegiado en el mercado nacional y ser altamente competitivo a nivel internacional
- ✓ Ofrecer productos diferentes, de alto impacto al cliente, salirse de lo rutinario
- ✓ Generar identidad y lealtad en el cliente

El futuro deseable:

- Mejora operativa al adquirir aviones de nueva tecnología.
- Ahorros en combustible y mejora en el desempeño, es decir, menores tiempos de traslado.
- Crecimiento de la planta operativa y administrativa.
- Apertura de nuevos destinos.

El futuro posible:

- Competencia más agresiva.
- Consolidación en el mercado nacional.
- Generar identidad y lealtad con el cliente.
- Mantener un lugar privilegiado en la aviación nacional y competitividad internacional.
- Ofrecer productos de alto impacto al cliente.

¿Qué posibilidad hay de que ello ocurra?

La llegada de los próximos 100 equipos de vuelo internamente es un reto de organización, planeación, capacitación, adaptación, que por sí mismo generará un entorno turbulento y aquí es donde se debe de consolidar a todos sus integrantes en un mismo espíritu y cultura para hegemonícamente fortalecerse

hacia un futuro de grandes retos. Hoy día la oferta y demanda son un catalizador permanente, por es necesario fortalecer la óptica del empleado respecto a su organización, es decir una cultura organizacional que dé sentido a los qué y porqués e inclusive los para qué.

Es difícil comprender y lograr capturar el interés de un cliente si el objetivo organizacional no se ha identificado, no se ha hecho propio y no se comprende de donde viene y hacia dónde va. La organización tiene la oportunidad de construir un puente de estrategias de comunicación para ponerse de acuerdo en lo que se tiene que hacer, cómo hacerlo y para qué hacerlo. Si recordamos el entorno interno cambiante que se vive hoy día, es necesario reordenar estrategias, objetivos, quizá misión y visión, retomar e identificar valores, renovar y permear una “nueva” cultura a través de la comunicación organizacional.

La cultura organizacional debe de ir enfocada al trabajo de todos los años de operación para consolidar a AeroMéxico, a los retos que se han enfrentado, a lo turbulento que ha sido salir adelante, desde un enfoque humano, identificar los logros obtenidos, lo positivo que ha traído los diferentes cambios, bajo la premisa de que el recurso humano es el pilar a través del cual se fundamentan las metas. Manejar un espíritu de logro y de competencia positiva también hacia el interior.



CAPÍTULO II

LA

AERODINÁMICA

DE AEROMÉXICO



Después de revisar el nacimiento y desarrollo de la empresa, toca turno a desmenuzar su quehacer a través de la definición del tipo de organización que la caracteriza.

Capítulo 2. La aerodinámica de AeroMéxico

En este capítulo se identificará el tipo de organización de la línea aérea, en forma general veremos la razón social de AeroMéxico, los momentos históricos importantes en el desarrollo de la empresa, su organigrama, y se revisará la estructura de forma individual, hasta llegar al área de la Dirección de Servicios a Bordo, objeto del análisis.

El análisis y reflexión de la estructura, de los perfiles de puesto, el proceso de selección y reclutamiento y su infraestructura, servirán para determinar si la distribución de trabajo es funcional y contribuye a comunicar, permear e identificar la cultura organizacional.

2.1 Qué hace AeroMéxico

La razón social de AeroMéxico es Aerovías de México, S.A. de C.V., es una empresa de servicio de transporte aéreo que está encaminada a brindar conectividad al país dentro del marco geográfico, político y social, contribuyendo al desarrollo del mismo y cuidando del medio ambiente. Ha logrado una amplia cobertura y conectividad entre la Ciudad de México y la República Mexicana al igual que a destinos en Centro, Sudamérica, Asia, Canadá, Estados Unidos, Europa y el Caribe.

Es la primer línea aérea que realizó un vuelo transoceánico de México a Madrid con bio-combustible en agosto de 2011 y ha recibido en tres ocasiones el premio ESR otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y La Alianza para la Responsabilidad Empresarial en México (ALIARSE) por ser una empresa socialmente responsable.

En fecha reciente lanzó el programa Vuela Verde para apoyar a la asociación civil Beta Diversidad, que implementará tecnologías ecológicas para la comunidad de Nuevo Becal en Campeche con ello contribuye a la conservación de la selva maya y se revierte el efecto de sus emisiones de bióxido de carbono.

Por el número de empleados con que cuenta entre administrativos y operativos suman una planta laboral de 14,274 colaboradores, por ello es considerada una empresa grande, adicional al monto económico que ingresa y produce. Está considerada dentro del sector económico terciario por ser una empresa dedicada a la prestación de servicios. *“El sector terciario es el más importante en las naciones ricas. Trabajan en él los que se dedican al comercio, al turismo, al transporte y a los servicios públicos.”*

Información obtenida en Educantabria, recuperado el 22 de noviembre 2013.

2.2 Trayectoria de la aerolínea y qué ofrece a los Consumidores AeroMéxico

AeroMéxico el 1° de octubre de 2014 cumplió 80 años dentro de la industria de la aviación, a continuación un breve resumen de su trayectoria hasta convertirse hoy día en línea bandera del país.

Nace el 14 de septiembre de 1934, en 1941 Pan American adquiere el 25% de las acciones de la empresa, en 1957 inversionistas mexicanos recuperaron las acciones que estaban en poder de Pan American y dos años más tarde en 1959 el Gobierno Federal por decreto adquirió todas las acciones y bienes de Aeronaves de México.

En 1964 el gobierno federal adquirió las acciones de la compañía en poder de los particulares, desde ese momento, la línea aérea se convirtió en una empresa pública descentralizada.

En 1982, la crisis económica elevó la deuda del sector aeronáutico en dólares y dificultó las operaciones en esa moneda. Para el 15 de abril de 1988 estalló

una huelga que derivó en la quiebra de la empresa y la suspensión de operaciones. Estos momentos trascendentales en la vida financiera de la empresa, poco representan en el ideario actual de los trabajadores, es difícil considerar que estén enterados de los cambios profundos que ha sufrido, es a partir de la quiebra de la aerolínea que se “comprende” en cierta medida el rumbo actual esto básicamente en el personal que le toca vivir la transformación.

El 15 de abril de 1988 los directivos de la empresa solicitan la declaratoria de quiebra ante las autoridades correspondientes. El 18 de abril se declara formalmente en quiebra y se designa al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) como encargado del procedimiento legal para llevar a cabo la liquidación de la empresa.

El 29 de abril, el síndico liquidador llega a un acuerdo por el cual utilizando parte del equipo de la aerolínea, se reanudan por 90 días vuelos a las ciudades afectadas. Para el 14 de mayo se presenta ante la opinión pública y el juez primero de lo concursal los resultados alcanzados por la Sindicatura, en sus primeros nueve días de operación, con cinco aviones, diez vuelos diarios, se logró cubrir el servicio aéreo a 13 ciudades, con un índice de eficacia del 100%.

El 1° de Octubre de 1988 nace Aerovías de México, S.A. de C.V., conservando el nombre comercial de AeroMéxico y el emblema del Caballero Águila, el reinicio de operación se dio con 25 aviones y una planta laboral no mayor a 3,500 empleados.

En el 2003 se renueva la flota, se fortalece con equipos de Nueva Generación en julio de 2012 Grupo AeroMéxico, S.A. de C.V. firma una carta de intención con el fabricante de Boeing para la adquisición de 100 aviones de nueva tecnología.

Grupo AeroMéxico hoy día es una sociedad controladora, cuyas subsidiarias se dedican a la aviación comercial en México y a la promoción de programas de

lealtad de pasajeros. opera más de 600 vuelos diarios a distintas ciudades en México, Estados Unidos, Canadá, Centro, Sudamérica y Asia.

El nicho de mercado de AeroMéxico está enfocado al cliente de negocios, cuya edad oscila entre los 35 y 60 años, Ejecutivos y/o Empresarios.

AeroMexico ha modificado algunas estrategias de servicio para competir con Interjet y Volaris, disminuyendo costos de operación, generando estrategias promocionales y paquetes atractivos para el viajero de playa.

Fue necesario aplicar una encuesta con preguntas cerradas para conocer el grado de pertenencia de los Sobrecargos con la empresa las opciones de respuesta fueron SI, NO, No importa, (el cuestionario se puede consultar en la sección de anexos), dentro de los planteamientos está el si conocen todo el tránsito que ha vivido la empresa hasta hoy día.

El resultado ante tal pregunta es un sentimiento de constante prisa, de cambios inmediatos, modificaciones, pero no así los cambios estructurales y el hecho de ser hoy día una empresa privada, nuevamente con capital extranjero ya que Delta Airlines cuenta con un 22% de las acciones como ocurrió antes con Pan American y el resto de los accionistas son mexicanos, curioso ir y venir de su historia.

A continuación se revisa el ideario de la empresa mismo que en algunos aspectos no refleja la historia de la empresa, sino que pareciera que el paso del tiempo empezó apenas ayer.

2.3 Misión Visión y Valores de AeroMéxico

Si una organización puede definirse como una fijación de conductas impuesta a los individuos para la obtención de fines determinados, dentro de un contexto social determinado por ello la importancia que representa un ideario bien establecido, permeado y adoptado por los integrantes de la institución.

En esta sección se revisa el ideario de Grupo AeroMéxico y posibles diferencias con la Dirección de Servicios a Bordo objeto de esta investigación,

se establece un breve glosario de términos, con la finalidad de no repetir constantemente largos títulos o especificaciones.

Glosario de términos.-

GAM	Grupo AeroMéxico
DSAB	Dirección de Servicios a Bordo
ASSA	Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación
SOB	Sobrecargo
MSOB	Manual de Sobrecargo
ESB	Ejecutivo de Servicio a Bordo
SMS	Safety Management System
SMILE	Sistema de Medición del Índice de Lealtad
GPTW	Great Place to Work
IATA	Asociación Internacional de Transporte Aéreo
ISARP	Iata Standards and Recommended Practices

Grupo AeroMéxico se define en su misión como: “una empresa de transporte aéreo **que de manera segura y eficiente** proporcione para sus clientes **servicios de calidad, con rentabilidad y en armonía con nuestros colaboradores, la comunidad y el medio ambiente**” cuya visión es: “ser la opción preferida para volar en nuestro país y de México al resto del mundo, por nuestra conectividad, servicio de excelencia y calidez”. Portal AeroMéxico, recuperado octubre 2013.

Esta Empresa maneja la Gestión de la Seguridad conocida como SMS cuya labor principal es detectar los riesgos, atraparlos eliminarlos o como mínimo disminuirlos, esto se hace a través de reportes confidenciales y matrices de riesgo. En el aspecto de seguridad no hay cuestionamiento, sin embargo no siempre se cumple el tema de la calidad ya que en la búsqueda de rentabilidad, se sacrifican aspectos como alimentos a bordo, calidad en las proyecciones, diversidad en el entretenimiento, limpieza interior y exterior de los equipos de vuelo.

Existe una política no punitiva que invita a los empleados a reportar desvíos en los procedimientos y/o situaciones inseguras, esta política va de la mano con la gestión de la seguridad. En lo referente al medio ambiente hay programas que buscan mitigar el impacto por las emisiones de bióxido de carbono, como se explica en la sección 2.1.

Con referencia a la calidez, es un tema que se trabaja con la finalidad de que el empleado logre atrapar la preferencia del consumidor, se crea un programa denominado SMILE cuya intención es que el empleado logre convertir a los pasajeros en promotores de la marca, esto a través del trato amable y responsable y de atender sus necesidades a lo largo de todo el proceso que vive el pasajero al viajar, esto es, desde que reserva, se documenta, aborda, viaja, llega a su destino, desciende del avión y recibe su equipaje.

Los valores que AeroMéxico resalta son: lealtad, calidez, responsabilidad, honestidad y respeto. Es difícil asegurar la lealtad del empleado si gran parte de los colaboradores pertenecen a empresas de servicio a terceros, esta característica disminuye la identidad y el compromiso formal en muchos de los casos. La calidez pocas veces se ve reflejada en un gesto auténtico hacia el entorno laboral, muchas veces es una formalidad una felicitación de cumpleaños que se exhibe en el portal interno de la institución.

Los puntos anteriores no representan un riesgo, ya que, la mayor parte de los integrantes son responsables y honestos, se apegan a procedimientos que implican un riesgo y respetan la mayor parte de las políticas, el trato en términos generales es respetuoso y de colaboración.

Se pueden escuchar pláticas “en corto” en las que se critica el proceder de alguna área o algunas decisiones, sin embargo, es latente el orgullo de pertenecer a la empresa, en foros externos siempre saldrá el orgullo de pertenencia por delante.

Dentro de sus políticas la empresa realiza la publicación de la política de uso de redes sociales, que limita no solo al empleado, sino también a sus familiares en el uso de información relativa a la empresa en estos medios, aún y cuando la información es de uso público, esto último generó rechazo e incomodidad

entre los empleados, provocando un sentimiento de invasión a la privacidad (consultar encuesta en Anexo).

La Política de seguridad está enfocada a la prevención de riesgos, como principal visión de control de eventos. En lo referente a comunicación, la política de GAM está enfocada a incrementar la participación e integración del personal en los temas de interés y la de la DSAB está interesada en contar con medios que promuevan los objetivos del negocio y mantener informado al personal. A nivel organizacional lo ideal sería que ambas tuvieran el enfoque de participación e integración como una forma de alienarse a los objetivos.

La política de Calidad es un punto importante pues si bien pretende la satisfacción del consumidor con personal calificado, también apunta a que los resultados serán revisados trimestralmente. En cada área se cuenta con tableros de resultados en los que se van modificando los objetivos de acuerdo a las nuevas necesidades, estos objetivos impactan directamente en la evaluación de desempeño del personal de cada área y esto mismo se traduce a aumentos salariales o no e inclusive a la permanencia del área y del personal.

En el año 2012 se crea un concurso denominado “Club del Director General”, éste se basa en la participación de los empleados de GAM en el que libremente se nombra a compañeros de la misma área o de otras áreas para pertenecer al “exclusivo” grupo que durante un tiempo indeterminado pertenecerá al mencionado “Club”, el personal nominado debe de haber logrado “algo” relevante para la empresa, una vez que se vota por la persona es necesario enviar o mencionar evidencias de sus logros para que pase por el tamiz de un comité.

Adicional a ser electo para dicho “Club”, de los 14,000 empleados hay un preliminar de 44 pre nominados y finalmente se elige a 25 a los que se les invita a cena de reconocimiento con el Director General, en la que reciben la tarjeta que los hace miembros del selecto club, pin de reconocimiento y un sello del programa. En el 2013 se inscribieron 1,340 nominaciones, suma que

significa alrededor de un 9.6% del total de la planta, hecho que en sí mismo provoca un sentimiento de elitismo y no de reconocimiento.

Al revisar los resultados de los seleccionados hay casos en los que efectivamente lograron algo trascendente o favorecedor a la organización, como es la innovación e implementación o mejora en procesos, inclusive quien logra ahorros millonarios, en tanto otros solo cumplieron con su trabajo, esto último es muy criticado pues hay un claro favoritismo en esos casos y no justifica la nominación ni la elección. Finalmente el efecto al resto de los empleados es un sentimiento reactivo a los miembros de este selecto "Club", y son sujetos de diversas bromas y señalamientos.

Si bien las políticas de servicio, actitud y operativas pueden estar más orientadas al personal de servicio a bordo, su contenido es pobre y no enuncia o enlaza objetivos organizacionales. En lo que respecta a servicio y actitud, buscan la satisfacción del cliente, suena contundente pero es un objetivo etéreo que difícilmente se puede lograr en un universo de necesidades y no puede considerarse de forma individual.

En lo que respecta a la parte operativa sería muy enriquecedor conocer la normatividad vigente y no solo tener la necesidad de cumplirla, ya que el saber el qué, cómo y porqué de los procedimientos documentados, orienta al personal a realizar de manera consciente los procesos y procedimientos que se establecen generando un sentimiento de compromiso real al saber las consecuencias de no apegarse a lo normado, *"la estructura puede ser entendida, no sólo como un código de normas, sino como un conjunto de mecanismos de influencia que orientan, enmarcan, canalizan y delimitan las decisiones que cada uno debe adoptar en la organización"* Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995).

Dentro de los objetivos que maneja GAM están el de incrementar la lealtad de los pasajeros a través del programa SMILE, así como mantener los más altos estándares de seguridad, reducir el consumo de combustible y mejorar el

sistema de mantenimiento de los equipos. También está orientada en la búsqueda de construir un gran lugar para trabajar por ello se implementa el programa GPTW.

AeroMéxico busca el liderazgo en rutas domésticas mejorando su conectividad, si bien a nivel internacional está muy bien posicionada, es a nivel nacional que requiere aumentar sus frecuencias y mejorar itinerarios.

Otro de sus objetivos es ser rentable y competitiva para con ello mitigar las fluctuaciones del combustible, sin embargo, la nueva reforma hacendaria y energética poco contribuirán a este logro. Portal AeroMéxico, recuperado noviembre 22, 2013, Manuales corporativos en Intranet de AeroMéxico, recuperados noviembre 22, 2013.

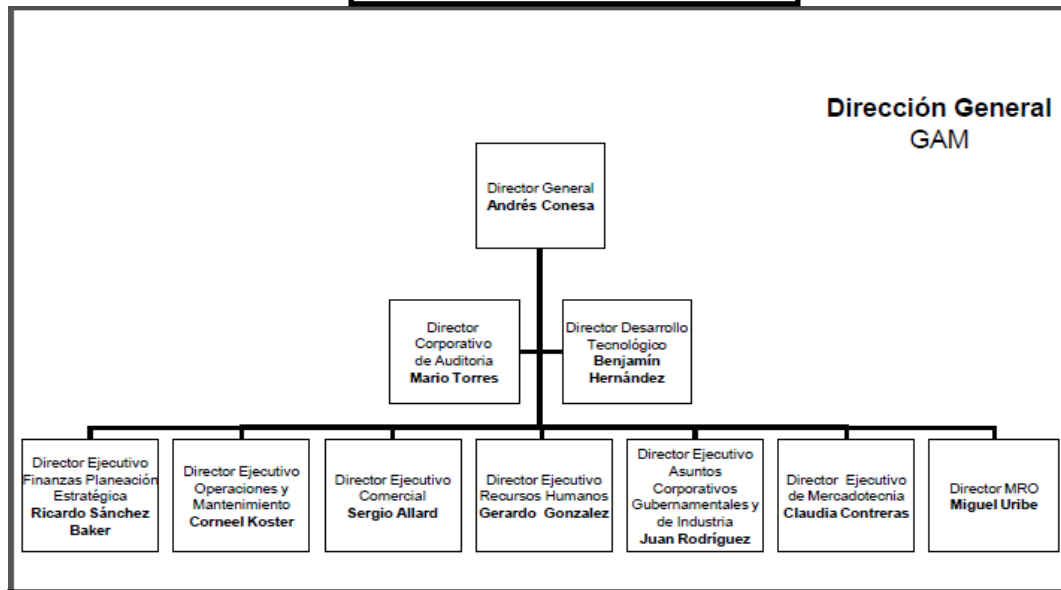
2.4 Estructura formal

Bartolli, A (1983) define el organigrama funcional como: *“una configuración que se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones, presenta la facilidad de identificar a los responsables, pero puede ser lenta e ineficaz ante la multiplicidad de productos”* En este sentido podría encasillarse la organización de AeroMéxico, por la especialización de las divisiones, sin embargo, como se verá más adelante, no corresponde a este género.

2.4.1 ORGANIGRAMAS

A continuación se presentan los organigramas que definen la estructura de la empresa y sus diferentes subdivisiones hasta llegar a la Dirección de Servicios a Bordo (DSAB)

Figura 1
Organigrama de la
Dirección General



En la figura 1 se describe el organigrama general de la organización, con su Dirección General, Dirección Corporativa, Dirección de Desarrollo Tecnológico y las diversas Direcciones Ejecutivas.

Fuente: Portal Intranet AeroMéxico, recuperado el 11 de diciembre 2013.

De acuerdo al concepto de Bartoli, A. (1983), el organigrama general se puede considerar de tipo funcional, en él se representa a las direcciones ejecutivas, la DSAB depende de la Dirección Ejecutiva de Operaciones y Mantenimiento, el área en que me desempeño depende de la Dirección Ejecutiva de Asuntos Corporativos, Gubernamentales y de Industria, de esta última se desprende la Subdirección de Gestión y Aseguramiento de Calidad.

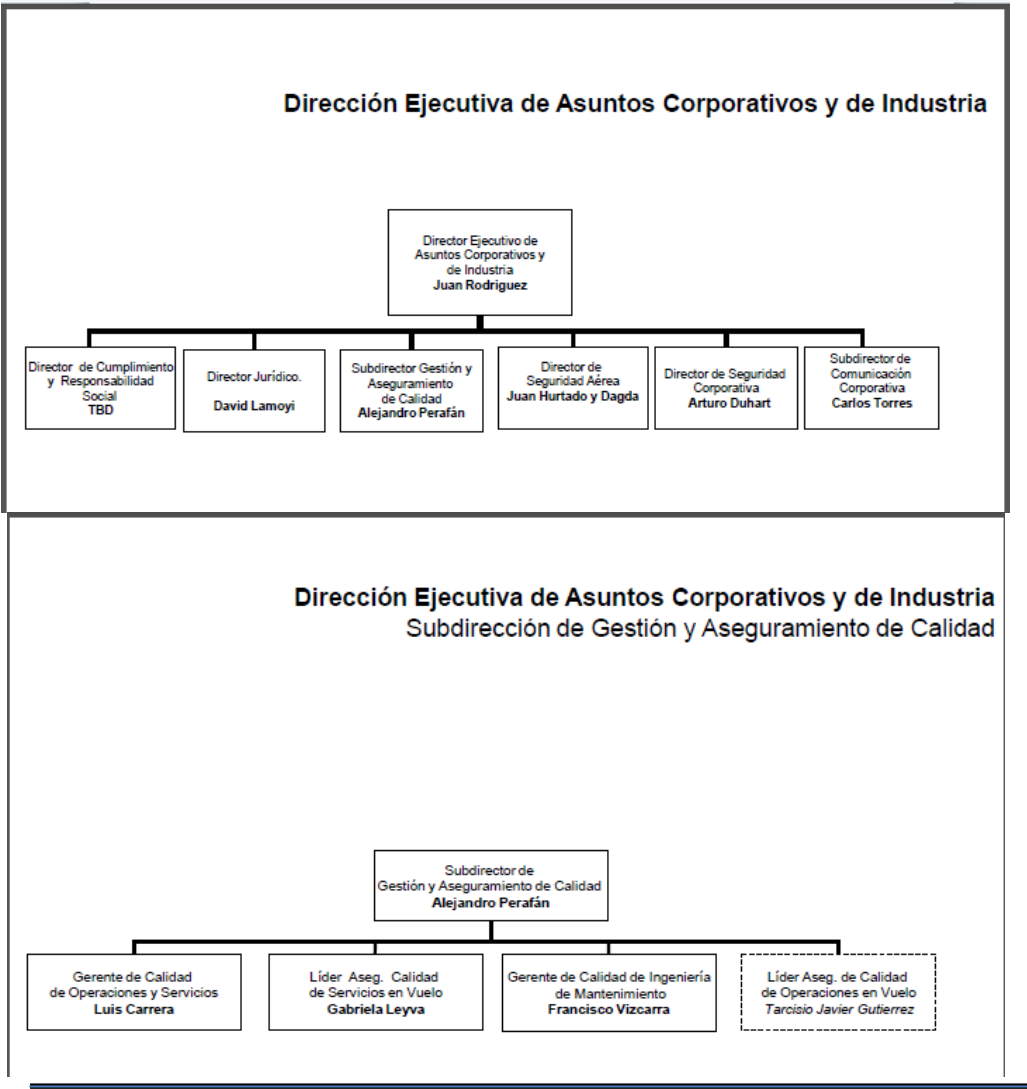
A pesar de que el área objeto de estudio depende de otra dirección, mi definición laboral como Líder de Aseguramiento de Calidad De Servicios en Vuelo es: “ser responsable ante la Subdirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (dependiente de la Dirección Ejecutiva de Asuntos Corporativos Gubernamentales y de Industria) de desarrollar, instrumentar y mantener actividades de monitoreo que de manera continua permitan confirmar que los

principales programas, políticas y procedimientos requeridos están establecidos, documentados e implementados según se requiera por las Autoridades, los manuales de la compañía y estándares de industria aplicables, iniciando las acciones correctivas/preventivas en caso de ser necesario. Tales actividades incluyen proveedores externos de servicios y productos de orden técnico”. Manuales Corporativos Intranet AeroMéxico, recuperados 11 de diciembre, 2013.

La actividad principal del área de aseguramiento de calidad se centra en dar cumplimiento a los ISARPS (IATA STANDARDS AND RECOMMENDED PRACTICES), estándares y prácticas recomendadas por IATA documentos. Portal IATA recuperado el 11 de diciembre, 2013.

A continuación se presenta el Organigrama de la Dirección de Asuntos Corporativos y de Industria y sus subdivisiones hasta llegar a la Subdirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

Figura 2
Organigrama de la Dirección de Asuntos Corporativos y de Industria y su liga con la Subdirección de Gestión

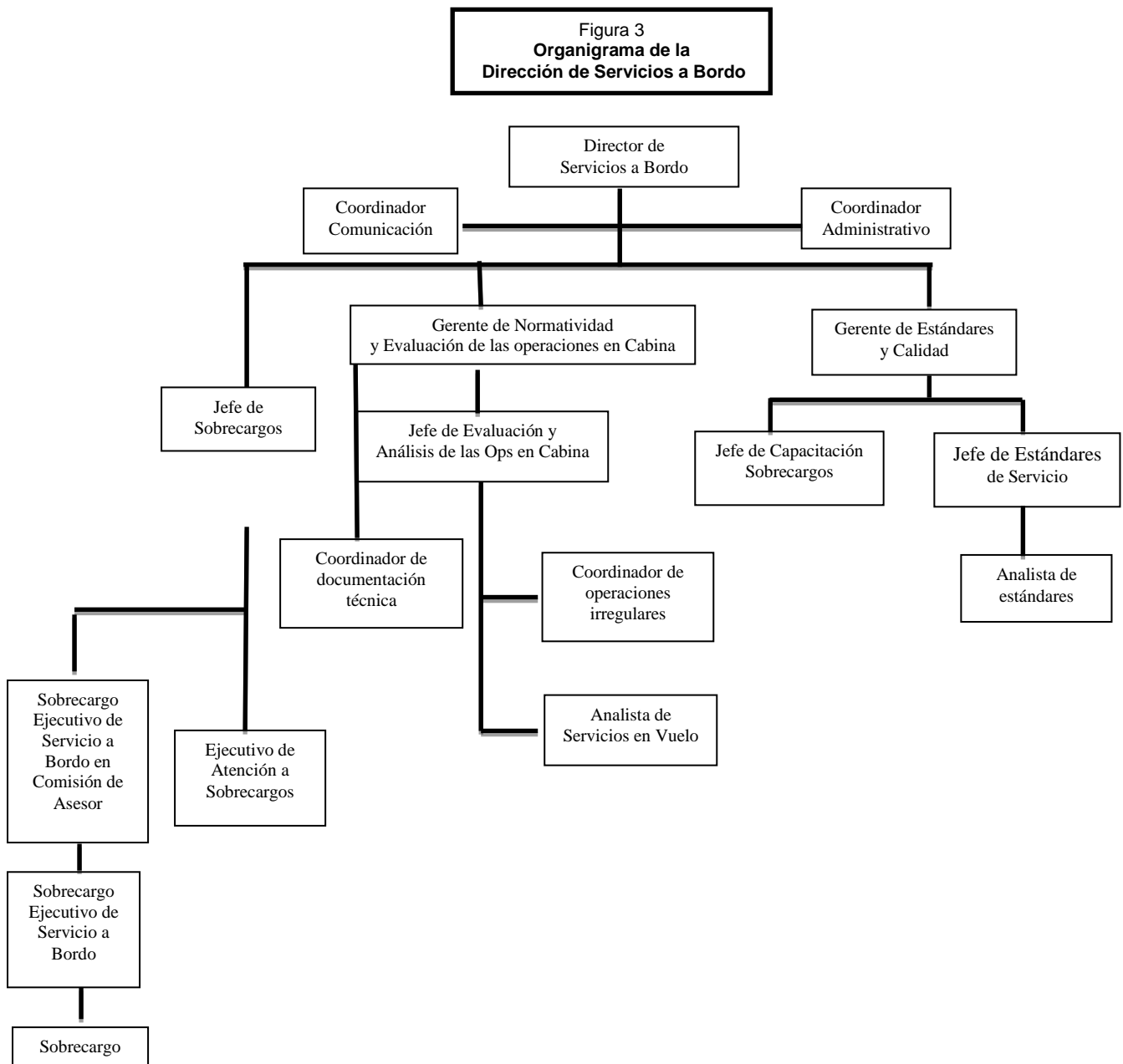


Fuente: Portal Intranet AeroMéxico, recuperado el 11 de diciembre 2013.

La Subdirección de Gestión y Aseguramiento de Calidad es la responsable de establecer las políticas y procedimientos de las auditorías técnicas, el Líder de Aseguramiento de Calidad de Servicios en Vuelo es responsable de desarrollar, instrumentar y mantener actividades de monitoreo que de manera continua permitan confirmar que los principales programas, políticas y procedimientos requeridos están establecidos, documentados e implementados según se requiera.

Si bien en el organigrama general se denomina a la Dirección Ejecutiva de Asuntos Corporativos Gubernamentales y de Industria en el desglose únicamente se menciona como Dirección Ejecutiva de Asuntos Corporativos y

de Industria, sin que medie una razón o explicación del porqué de esta modificación.



Fuente: Portal Intranet AeroMéxico, recuperado el 11 de diciembre 2013.

En la figura 3 observamos la división de tareas de la DSAB y de acuerdo a Bartolli este organigrama se clasifica como de tipo matricial, ya que corresponde a lógicas cruzadas, sin embargo y como el propio autor anota,

este tipo de división de actividades, complica el proceso de comunicación, coordinación y regulación.

A través de la Coordinación de Comunicación de la DSAB se desarrollan los comunicados a la planta de Sobrecargos, otro instrumento es la circular informativa la cual se considera un documento formal, en el que oficialmente se hace llegar información relacionada con la operación y aspectos regulatorios y normativos, en el Newsletter se describen cambios en los servicios a bordo, recomendaciones de actitud y presentación, señalamientos, avisos variados de todos los temas, sin embargo no es considerado un medio formal, en el área de sala de reservas, zona en la que Sobrecargos se encuentran de “guardia” en espera de cubrir alguna necesidad operativa, hay una pantalla en la que se proyecta de manera constante las publicaciones recientes. En el punto 2.4.4 representaré el diagrama de flujo relativo a la comunicación.

2.4.2 Miembros

Como menciona Etzioni, A (1986) : *“Las organizaciones se caracterizan por, la división del trabajo, la presencia de uno o más centros de poder, y la substitución del personal”*. Las áreas neurálgicas en esta división de trabajo son la dirección, las gerencias y las jefaturas de Sobrecargos y Capacitación.

A cargo de la Gerencia de Normatividad y Evaluación de las Operaciones en Cabina, está una licenciada en pedagogía, que ha estado al servicio de la empresa por los últimos 10 años, sin embargo, carece de experiencia en la operación, a pesar de que su cargo obliga un amplio conocimiento de la misma, sin embargo, su experiencia es puramente administrativa, cabe señalar que el perfil de puesto no indica si debe o no contar con esta experiencia operativa.

A cargo de la Gerencia de Estándares y Calidad, está una Sobrecargo con 30 años de experiencia en la industria, tampoco en el perfil de puesto se señala que deba o no contar con experiencia en la operación.

En la Jefatura de Sobrecargos se ubica un sobrecargo varón con 35 años de experiencia en la empresa, ya que esta persona pertenecía a la empresa antes

de la reestructuración. Este cargo en particular es consensuado con la A.S.S.A. pues es la asociación sindical la que debe brindar un permiso especial para fungir como personal de confianza dentro de la empresa. En el perfil descrito se establece este consenso y claramente indica que únicamente personal con experiencia en la operación podrá ocupar el cargo.

Este cargo no tiene una temporalidad definida, la persona que ocupe el puesto deberá de cubrir vuelos periódicamente con la finalidad de no perder sensibilidad a los asuntos y problemática derivadas de la operación.

2.4.3 Reclutamiento y Selección

“El reclutamiento implica un proceso de selección dado que no todos los sujetos son iguales en sus habilidades y capacidades, ni todos los puestos y tareas, a desarrollar son semejantes”. Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995).

El grupo de Sobrecargos requiere de cubrir un perfil específico, requisitos como ser mexicano por nacimiento, estatura mínima en varones de 1.70, en damas de 1.60, dominio del idioma inglés en un 80% hablado y escrito, peso proporcional a la estatura. Contractualmente está pactado que la asociación sindical (A.S.S.A de México), debe de presentar 3 candidatos a la Empresa por cada plaza requerida.

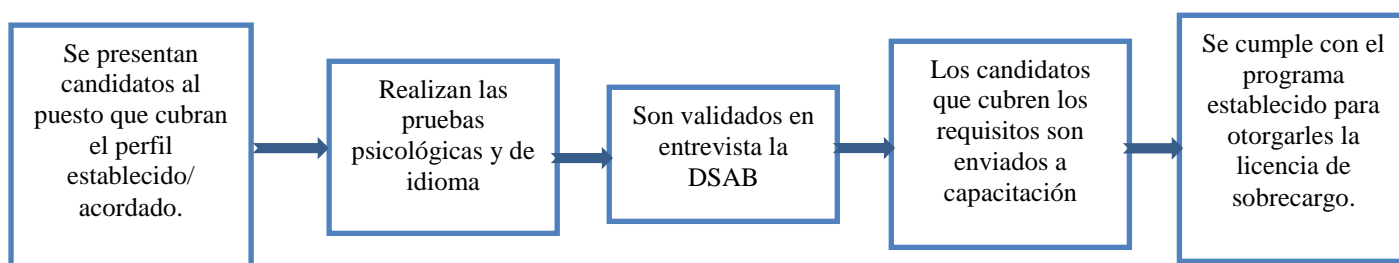
La selección inicial se realiza a través de la Gerencia de Recursos Humanos y todo el proceso lo controla el área hasta que el aspirante al puesto aprueba las evaluaciones determinadas en el perfil antes descrito y se envía a la DSAB para una entrevista con las Gerencias y/o jefaturas quienes darán el visto bueno final para derivarlos al área de capacitación.

Si el sindicato no cubre el número de vacantes, se hacen contrataciones al público, llamadas “masivas” en este caso el/la aspirante aún no se ha afiliado a la asociación sindical, será cuando cubra el perfil que se le considere para la entrevista final y determinar si es candidato o no a ser capacitado para cubrir la planta.

Este procedimiento se diseña para construir un proceso lo más transparente posible y libre de injerencias por recomendación, familiares, favores pendientes y, otra serie de factores que desvirtúan la selección. No siempre se cumple a cabalidad esta transparencia debido a que influye en un alto porcentaje la parte sindical, en la actualidad ex –Sobrecargos de Mexicana de Aviación, han sido reclutadas aún sin cubrir algunos aspectos como puede ser estatura, edad y peso, debido a la presión que ejerce tanto la ASSA como la propia Secretaría de Trabajo.

El programa de capacitación tiene una duración de 8 semanas, no importando si él o la candidato/a tienen experiencia previa como tripulante, se envía un aviso de curso a la DGAC y se procede a su formación.

Figura 4. Flujo general de contratación de Sobrecargos, ya sea por convocatoria del sindicato o por convocatoria abierta al público



Fuente: creación propia

2.4.4 Diagrama de Flujo

Como se mencionó en el punto 2.4 se describe a continuación el procedimiento de comunicación que establece la DSAB. El proceso de comunicación está descrito dentro de un procedimiento fraseado:

1	Solicitud de la información	Envío de solicitud a la GNEOC	Área solicitante	Mail con la solicitud
2	Mail con solicitud a GNEOC	Analizar la solicitud contra Normatividad, Regulaciones y Políticas de la empresa	**GNEOC y Coordinador de documentación técnica	Mail con solicitud rechazada
				Mail respuesta solicitud aceptada
3a	Mail de solicitud rechazada	Informar al solicitante del rechazo y la causa	GNEOC y Coordinador de documentación técnica	Acuse de respuesta de mail de rechazado
3b	Mail solicitud aceptado	Informar al solicitante la aceptación, identificar el manual donde se incluirá la información, boletín, revisión o publicación	GNEOC y Coordinador de documentación técnica	Respuesta a la solicitud de publicación
4	Elaboración de la publicación	Elaboración con la información requerida	Coordinador de documentación técnica	Dummy de la comunicación
5	Dummy de la comunicación	Validar con el área solicitante el contenido de la información	Coordinador de documentación técnica	Dummy con observaciones
6	Repetir el paso 4 cuantas veces sea necesario para la validación			

7	Dummy con modificaciones	Impresión original	Coordinador de documentación técnica	Publicación original
8	Publicación original	Recabar firmas de validación y autorización	Coordinador de documentación técnica	Publicación validada
9	Publicación validada	Impresión de la información para toda la planta de Sobrecargos	Coordinador de documentación técnica	Distribución a la planta

Este proceso depende de la Gerencia de Normatividad y Evaluación de las Operaciones en Cabina **GNEOC, que se divide en procedimientos y tareas, solo es una guía de validación de la información, no provee datos relativos al formato, política de contenido, aspectos a resaltar o integrar en la comunicación, por lo que es un instrumento básicamente de validación.

2.4.5 Perfiles de Puesto.

La Dirección de Servicios a Bordo de acuerdo al perfil establecido debe ser cubierta por alguien que mínimo cuente con licenciatura en administración de empresas, experiencia en aviación comercial, dominio del idioma inglés. En este sentido la persona que hoy día ocupa el puesto cubre el perfil.

Las Gerencias de esta dirección, requieren personal especializado en aviación comercial, pudiendo tener estudios de licenciatura o bien que su experiencia sea mayor a 10 años en el ámbito de la aviación, dominio del idioma inglés, amplios conocimientos de la legislación y normatividad aeronáutica. Ambas gerencias cubren el perfil actualmente.

La Jefatura de Sobrecargos y la de Capacitación, requieren personal que haya laborado como Sobrecargo, poseedores de una licencia y que tengan una

experiencia mínima de 10 años. En el caso de Capacitación, la licencia puede estar vigente o no, en el caso de la Jefatura de Sobrecargos el requisito es ser Sobrecargo activo, en consecuencia la licencia estará vigente, es un cargo que debe ser aprobado por la ASSA y que la experiencia y conocimientos son básicos pero no limitativos para ocupar el cargo, siempre y cuando el candidato/a sea aprobado por el sindicato. Como se mencionó en el punto 2.4.2 la Jefatura de Sobrecargos cumple el perfil así como la Jefatura de Capacitación.

2.4.6 Inventario de Recursos Tecnológicos

En el área administrativa cada uno cuenta con computadora, internet e intranet, además de otros programas de control operacional como es el Maxi Merlin para aspectos operativos, Amadeus para control de flota, Sabre, para control de pasajeros, Jeppessen para control y programación de los tripulantes.

También cuentan con extensiones telefónicas controladas por una clave administrativa para salida de llamadas al extranjero e inclusive a números locales. El control de incidencias operacionales u “operaciones irregulares” se efectúa a través del vaciado de eventos a una página de Excel y se contabiliza a través de fórmulas y códigos que establecen la frecuencia de algunos eventos.

3 Estructura formal vs estructura funcional

Por la esencia misma de la línea aérea, su estructura formal, la que determina la Normatividad se cumple en diseño, sin embargo, la operación la lleva a manejarse de forma funcional, en los siguientes puntos hablaré de ello.

3.1 estructura funcional

La estructura de AeroMexico está diseñada para definir quién toma las decisiones, las divisiones nos muestran una gama de divisiones que reflejan a su vez la especialización que se requiere en algunos departamentos. Esta división no siempre permite un flujo adecuado y eficiente de los procesos como se podrá observar en el diagrama de flujo que se presenta en el punto 3.2.

3.2 proceso de trabajo funcional (diagrama de flujo)

El proceso de auditoría está descrito en fraseo no a través de un diagrama de flujo:

1.	Programa de auditorías
2.	Coordinación de actividades
3.	Composición de las listas de verificación
4.	Habilitación de los miembros de auditoría
5.	Reunión inicial con el área auditada
6.	Reunión final con el área auditada
7.	Obtención de datos y análisis
8.	Criterios de evaluación
9.	Resultado
10.	Estructura y reporte de la auditoría
11.	Elaboración del reporte
12.	Solicitud de acciones correctivas
13.	Confidencialidad
14.	Seguimiento a los reportes
15.	Control y registro de recomendaciones
16.	Notificación de acción correctiva
17.	Seguimiento y cierre de reporte

Fuente: Portal Intranet AeroMéxico, recuperado el 11 de diciembre 2013.

3.3 Diagrama de flujo ideal / diagrama de flujo real

El diagrama presentado en el punto 3.2 muestra de manera ideal el procedimiento diseñado para efectuar las auditorías, sin embargo el flujo real del proceso debe de adaptarse a las contingencias y variables, por ejemplo: se elige la ruta MEX-CUN-MEX, vuelos 545/498, a efecto de informar a las tripulaciones y sus respectivas jefaturas de la auditoria que se realizará, se envía un memorándum con los números de vuelo, con esto se valida la presencia del auditor a bordo del vuelo. Si por cualquier contingencia operacional e inclusive de clima, es necesario cambiar alguno de los vuelos, la auditoría se realizará al 50% o inclusive puede verse afectada en su totalidad y tendrá que reprogramarse.

3.4 Detección de problemas operativos

Un problema operativo relevante es lograr que el personal de Sobrecargos esté al corriente de la información/comunicación que se derive del día al día, es un reto a resolver a través de diferentes medios. Con la llegada de internet este se ha resuelto en un alto porcentaje gracias a la conectividad, facilitando así la actualización inmediata, la entrega y respuesta de informes. A su vez y como ocurre en la actualidad, la inmediatez de los medios electrónicos, no siempre es sinónimo de transmitir de manera adecuada el requerimiento de fondo.

3.5 Cuellos de botella

Un ejemplo de este aspecto es el MSOB, el cuál sufre actualizaciones de manera permanente, dichas actualizaciones pueden modificar una sección del manual o bien pueden efectuarse a través de boletines, ambos casos deben ser autorizados por la DGAC, esta autorización lleva a que el proceso se retrase. En promedio el MSOB llega a sufrir hasta 45 modificaciones al año debido al constante cambio que ocurre en la aviación internacional y a las que debe de adaptarse en forma inmediata la industria, los cambios se implementan a través de boletines.

3.6 Análisis costo / beneficio

En fecha reciente se ha determinado sustituir al MSOB por dispositivos electrónicos personales, esto es entregar 1,400 de ellos, los cuáles se podrán actualizar mediante la sincronización de datos. Aparentemente es un costo alto, sin embargo, ofrece grandes ventajas, en principio ahorro de papel y sobretodo disminuye el peso a bordo, esto es, en lugar de llevar cada quién un manual con un peso aproximado de 1.5 kilos, portarán estos funcionales equipos, la disminución de peso a bordo es sinónimo de ahorro de combustible que a su vez se traduce en reducción de costos operacionales.

3.7 Áreas problemáticas (técnicas de diagnóstico)

En la DSAB se cuenta con una base de datos que concentra las operaciones irregulares, mismas que se clasifican y controlan a diario, en ella se observan aspectos de disciplina, de eventualidades en vuelo (turbulencia, pasajero enfermo, pasajero con conductas reprobables, pasajeros bajo el efecto de enervantes, etc.) demoras, incidentes en general. En el punto 4.3 se presenta un concentrado de los incidentes más frecuentes y que generan un alto costo operativo.

4. Diagnóstico

4.1 De la estructura formal

La estructura de la empresa está diseñada para cumplir con los fines de la organización, se puede considerar que en un 60% es de tipo jerárquico y en función de esto último la comunicación se define. Este tipo de estructura claramente muestra quién toma las decisiones por el alto costo operativo que pueden representar, por cuidar el aspecto reglamentario y normativo, por ende las decisiones se toman de manera formal.

4.2 Del funcionamiento

A pesar de que hay una estructura que determina la comunicación, y existe un proceso para aprobar el tema, el matiz y el diseño, no siempre se cumple con los tres aspectos, se cuida el tema, pero no el matiz o el diseño o viceversa, se cuida el matiz y el diseño pero el tema no, con esto último no siempre se logra el efecto deseado en el receptor. Un caso específico de esto último es la publicación News Letter, en ella se publica información diversa y en el cintillo inferior se coloca una frase de un personaje famoso, sin embargo, no se cuida que dicha frase esté ligada con la información que se emite y sobretodo no cumple con la política de comunicación de GAM.

4.3 Catálogo de problemas en los dos niveles

CLASIFICACIÓN	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Pasajero enfermo	12 ocasiones	19 ocasiones
Pasajero con conducta agresiva	5 ocasiones	5 ocasiones
Falla en el sistema de entretenimiento	0 ocasiones	4 ocasiones
Desapego al procedimiento de abordaje	7 ocasiones	4 ocasiones
Llegada tarde del Sobrecargo al vuelo asignado	3 ocasiones	5 ocasiones

Este concentrado se lleva en la DSAB como parte del registro de operaciones irregulares, en el caso de pasajero enfermo o con conducta agresiva, impactan en el aspecto económico. El que se presente en vuelo la enfermedad de un pasajero puede ser debido a una eventualidad, sin embargo, los casos reportados hablan de una falta de identificación, de acuerdo al procedimiento establecido, del estado de salud durante la documentación y abordaje.

El pasajero con conducta agresiva, de acuerdo a lo reportado se deriva de una alta ingesta de alcohol, esto se puede controlar si se revisa en forma adecuada el proceso de abordaje y se cumple con el procedimiento y tareas asignadas durante el vuelo, esto es control de bebidas.

En ambos casos la comunicación que se ha establecido relativa al manejo de estos pasajeros es de carácter normativo y regulador, sin embargo, falta la

parte sensible para que se identifiquen ciertas características que representan un riesgo. Ambos tipos de pasajero a bordo representan un riesgo de salud en el primer caso, y/o de seguridad en el segundo caso, pero en ambos es necesario desviar el destino de origen ya sea para recibir la atención de un profesional de la salud o para solicitar la intervención de elementos de seguridad.

Estos desvíos en la ruta representan un costo operacional muy alto, y no solo eso, son una incomodidad para pasajeros que ven afectado su plan de viaje original e inclusive conexiones, por ello el costo es no es solo económico sino también en la memoria del consumidor y una huella para una elección futura de viaje.

4.4 Problemas atacables desde la comunicación

Vale la pena considerar los siguientes aspectos en la comunicación que se emite:

- Asertividad
- Empatía
- Sentido de pertenencia
- Reconocerse en la situación
- Identificación clara del tema
- Identidad con el tema
- Compromiso
-

Los comunicados emitidos por la DSAB, a diferencia de la comunicación interna que se genera en el portal que tiene una línea y un formato bien definidos, buscan ser amigables y en algunas ocasiones caen en gráficos infantiles, cómicos o fuera de contexto. Los comunicados no hablan de un histórico o de un momento importante en el histórico de la aerolínea, no se retoman la misión y la visión o el objetivo general.



CAPÍTULO III

EL

PLAN

DE

VUELO



En este capítulo se utilizarán herramientas que nos ayuden al diagnóstico del funcionamiento de la organización desde la perspectiva de la comunicación, atendiendo a la teoría de Moles revisaremos si los individuos actúan por beneficio propio y si son conscientes del costo de sus actos.

Como se manifestó en el Capítulo II son problemas recurrentes en la Dirección de Servicios a Bordo los siguientes:

- Inconsistencia en el apego a procedimientos establecidos (con las consecuentes multas por la autoridad aeronáutica) que además son recurrentes
- Falta de capacitación en el por qué y para qué de estos procedimientos
- La comunicación organizacional, sus aciertos y errores
- Falta de documentación en los manuales de base

Se ha elegido la comunicación en una sola dirección como un aspecto importante para su análisis, de los problemas citados la DSAB toma la rienda haciendo una campaña sobre determinado procedimiento que ha sido incumplido o que se ha desviado el propósito del mismo. Esta campaña está descrita en un procedimiento y se cumple el cometido del procedimiento, pero veamos si en realidad es efectiva para disminuir el desapego a lo normado internamente.

Capítulo 3. Funcionamiento, grupos y actores

3.1 Teoría de los Actos y Costo de la Acción.

Toda organización presenta problemáticas que necesariamente van ligadas a los individuos y sus diversas formas de responder a los estímulos de la organización. Las reacciones que se derivan de la toma de decisiones de la organización recaen en un costo para la misma, de ahí que muchas veces la actitud de los individuos sea reactiva y no preventiva por ejemplo.

Tomando como base la Teoría de los Actos de Abraham Moles, revisaremos el costo temporal, el energético, el psicológico y el costo generalizado como factor determinante de la acción. Se revisará el comportamiento organizacional y la problemática de la empresa a través de la definición de sus grupos y de los problemas que sean detectados.

Desde la perspectiva de la comunicación, en una organización en la que el retorno de la comunicación no se da por su propia definición y estructura, es difícil considerar que el objetivo estratégico de la organización, se vea reflejado en los actos de los individuos o de los grupos que la conforman.

Una vez se identifique a los actores en la organización y se apliquen técnicas se puede dar un balance de los costos que puede significar una comunicación organizacional deficiente y esto se verá reflejado en el apartado 3.7.

Será a través del diagnóstico del Clima Comunicativo que se puede analizar el resultado sobre el funcionamiento de los grupos y actores en la organización.

3.2 El individuo en la Organización

Si bien las actitudes pueden demostrar las satisfacción/insatisfacción laboral del individuo, estas no siempre son señales perceptibles para la organización o bien no son puntos que la organización vigile para la toma de decisiones. Si la psicología industrial en un inicio se ocupó de los problemas generados por el trabajo, hoy día es una realidad que las organizaciones están enfocadas al costo beneficio de sus actos.

El hecho de que las organizaciones estén constituidas por individuos cuya temporalidad está basada en el costo-beneficio de su cargo provoca que estos busquen en la organización el mayor número de beneficios. De acuerdo a lo que expone Homans (Moles, 1983, pp 46) la recompensa en el trabajo es un

motivador para el individuo, de ahí que procurará realizar las tareas que más recompensa o satisfacción le brinden.

Sin duda la búsqueda de recompensas es una actitud del individuo que representa un costo financiero para la organización, a su vez la organización calcula si ese beneficio es recíproco y toma en cuenta el tiempo que lleva el retorno de inversión y así cíclicamente, de ahí que sea tan importante el factor de costo temporal.

Pasemos a lo que representa el costo energético y el psicológico, si bien cualquier acción significa un gasto de energía para el individuo, las condiciones en que se realiza representan un desgaste psicológico por cuanto a ansiedad, incertidumbre, falta de sueño, y otros factores inclusive de ergonomía y de falta de recursos tecnológicos para eficientar la labor.

Ahora bien el costo generalizado integra a todos los anteriores y conlleva inclusive a valores emocionales, el desgaste físico y psicológico puede verse compensando con el producto obtenido o dicho de otra forma, el tiempo que se invierte para lograr determinado cometido, se puede ver compensado con el producto final, en términos generales, el costo generalizado va en función del individuo y lo que entiende como compensación-beneficio.

Hoy día AeroMéxico está pasando por una coyuntura de integración laboral, la contratación de nuevo personal de Sobrecargos, ha originado un sinnúmero de suspicacias al darse a conocer que el personal de nuevo ingreso formará parte de un contrato colectivo diferente, con menores prestaciones y beneficios.

Visto de lejos no pareciera nada extraordinario bajo la premisa de: “personal de nuevo ingreso, deberá generar beneficios a través de un esquema de antigüedad, capacidades, etcétera” sin embargo, este nuevo contrato a generado malestar y animadversión en la planta laboral, “sospechan”, “aseguran” “consideran” que tarde que temprano terminarán bajo un contrato

similar en el que sus beneficios y prestaciones ganadas a través de los años se vean mermadas por una voracidad empresarial.

La empresa ha pasado por una serie de altibajos económicos que le han permitido salir adelante con esfuerzos por parte de todas las áreas, Pilotos, Sobrecargos, Personal de Tierra, etcétera, cada grupo ha tenido que colaborar de una o de otra forma, renunciando temporal o definitivamente según sea el caso a alguna prestación o beneficio.

Como describe K. Lewin *“el comportamiento está en función no sólo del estímulo, sino también de la personalidad y situación en que se encuentra el individuo”* (Moles, 1983, pp.50), de ahí que su comportamiento pueda tornarse reactivo, se entiende hoy por hoy que las personas actúan en función del beneficio, sin embargo sus lealtades ya no son tan claras, se saben sustituibles y no prescindibles.

Hoy día el hecho de que se generara un nuevo contrato colectivo los lleva a cuestionarse si su vida laboral corresponde o es recíproca con su desarrollo de vida, cuál es el costo de los desvelos, de estar constantemente fuera de casa, de los cambios de horario, de las comidas frugales.

3.3 Los Grupos en la Organización

Como mencionaba en el punto anterior, la lealtad, del empleado se ha visto mermada por las decisiones de la organización, a pesar de que los tripulantes en AeroMéxico (Pilotos, Sobrecargos), son la planta laboral con mayor certeza laboral, debido a que sus sindicatos defienden las plazas y solo por situaciones muy delicadas o verdaderos infracciones al contrato se toma la decisión de prescindir de su mano de obra, a pesar de ello, el grupo se maneja como una parte débil de la organización.

Las quejas por la falta de reposo, la falta de tiempo, el reducido número de días en casa, se han convertido en una constante, aunque estas quejas sean

injustificadas dentro del marco del contrato colectivo de trabajo, el grupo expresa un “desencanto y enojo por el abuso de la empresa”.

Si bien la integración de un nuevo contrato colectivo pareciera un ejercicio de reingeniería la realidad es que el grupo de Sobrecargos había sido hasta ahora el único que no había flexibilizado su postura ante la solicitud de la empresa de mayor productividad.

Al revisar la actitud del grupo de Sobrecargos podríamos inferir que no están de acuerdo con los principios o estrategias de la empresa, es decir, no están de acuerdo con los cómo, sin embargo, al cuestionarles si les gusta su profesión se dicen “a gusto con lo que eligieron”, pero, a la vez se sienten sobre explotados. En entrevista realizada a bordo de un vuelo, con tres Sobrecargos, el personal hizo énfasis en lo que les gusta hacer, cómo les gusta verse, cómo aprecian la profesión, sin embargo al llegar al punto de las nuevas contrataciones se mostraron recelosos y llenos de información no confirmada; al hacer una reflexión con ellos sobre los puntos que tocaban, en el sentido de si había violaciones al contrato o abuso tangible por parte de la empresa, sus conjeturas estuvieron ligadas a supuestos o percepciones.

Como destaca Robbins: “*nuestras percepciones y nuestros juicios sobre los actos de alguien están muy influidos por las suposiciones que hacemos acerca de su estado interno*” (Principios del comportamiento individual, pp 45).

3.4 La Organización

Dentro de la organización encontramos los grupos formales e informales y todo lo que se deriva de ellos como son los grupos de mando, de tarea, etc. En la empresa AeroMéxico hay una marcada división de grupos. En una breve descripción de cada uno de ellos, se identificarán numéricamente para posteriormente darles una identidad metafórica.

Grupo Uno.- desempeña sus labores en el edificio ubicado en Reforma 445, en él se ubican el 90% de las Direcciones Ejecutivas y sobretodo la Dirección

General, no tan ligado a la operación y tanto por la ubicación como por el personal que ahí se ubica, se percibe como el “grupo de poder”.

Grupo dos.- está en el Hangar de Mantenimiento, muy cercano a la terminal 2 del Aeropuerto Internacional, en donde se encuentra la fuerza de tarea más fuerte, está integrado por especialistas en los componentes de los equipos de vuelo, es un grupo constantemente presionado por resultados, trabaja escalonadamente 24 horas diarias, los 365 días del año, en el que la operación diaria se recarga permanentemente y sin embargo es el que menos reflectores tiene, su salario y prestaciones están por debajo del grupo anterior.

Grupo tres.- se ubica en el CECAM (Centro de Carga AeroMéxico por sus siglas), este edificio se ubica en el Peñón de los Baños a un lado de Aduana en la zona del aeropuerto. Curiosamente se le sigue denominando CECAM a pesar de que se ha convertido en un edificio que alberga áreas de compras, ingresos, egresos, finanzas, reclutamiento y selección, servicio a bordo, aseguramiento de calidad, seguridad aérea, sobrecargos, capacitación, tripulaciones, centro de control de crisis, centro de control operacional, por mencionar algunos.

Adicional a estos 3 grandes grupos, se encuentran el resto de los integrantes de “Grupo AeroMéxico” que son:

- Grupo 4 AM Cargo
- Grupo 5 AM Capacitación
- Grupo 6 AM Servicios
- Grupo 7 AM Connect
- Grupo 8 AM MRO (Mantenimiento)
- Grupo 9 AM Club Premier

Visto desde el exterior hablar de “Grupo AeroMéxico” viste mucho a la empresa y la vuelve más competitiva a la luz de los clientes y sus rivales de negocio, hacia adentro de ella, la composición de estos grupos ha llevado a una

diferencia de expectativas y necesidades. Ejemplo: el recinto en el que se imparte la capacitación en todas las modalidades para empleados de AeroMéxico, se conoció por 15 años como “Centro de Capacitación Alas de América” hoy día se denomina AM Capacitación.

La expectativa de los que conforman este recinto fue que al integrarse al grupo se convertirían en empleados directos y lo más atractivo, contar con pases y descuentos para ellos y sus familiares, sin embargo, esto no se dio debido a que si bien forman parte del “Grupo” como proveedores exclusivos y directos, no forman parte de la nómina, por ende, continuaron con el contrato y prestaciones que tenían.

La creación de “Grupo AeroMéxico” atrajo beneficios directos a la empresa y logró ventajas competitivas y de costos, de ahí que el otorgar los mismos beneficios y prestaciones, no fue uno de los objetivos de esta integración, por ende, hablamos de nueve grandes grupos dentro de un mismo organismo en la búsqueda de la identidad que los unifique.

AeroMéxico es una organización extravertida que tiende a actuar rápido y toma líneas de acción diversas para impactar en el mercado, se apoya de autoridades nacionales e internacionales para implementar los cambios, debe mantenerse actualizada de manera permanente, en el ámbito de la aviación como en tantos otros en los que la tecnología y la innovación son detonadores de cambio, el estar al día es el parámetro para medir su rendimiento.

¿Qué se entiende como liderazgo dentro de este grupo? Es un tanto complicado, cada parte del grupo cuenta con un directivo líder en la especialidad y que a su vez se integra en un grupo de poder que es el que toma las decisiones y estrategias a seguir.

Si bien los pequeños grupos o grupos primarios viven la cultura y comunicación de su respectivo grupo, lo ideal sería una filosofía, e ideario integradores.

A continuación se revisará cómo se da la comunicación dentro de la organización.

3.5 La Comunicación

La comunicación en la organización idealmente debe ser frecuente, de fácil lectura y asimilación y contar con las redes y canales necesarios para que esta llegue a todos los involucrados.

Ahora bien, si entendemos a la comunicación como un intercambio de significados y como cita Claude Flament *“Debido a esas comunicaciones incesantes el grupo establece un fin común, sus miembros adquieren actitudes comunes, que, oponiéndolos a otros individuos, refuerzan la cohesión del grupo; las comunicaciones son la trama el origen y el reflejo de la estructura interna del grupo”* (pp 13), en este sentido la comunicación debiera estar en busca de la integración de todos los que componen al grupo.

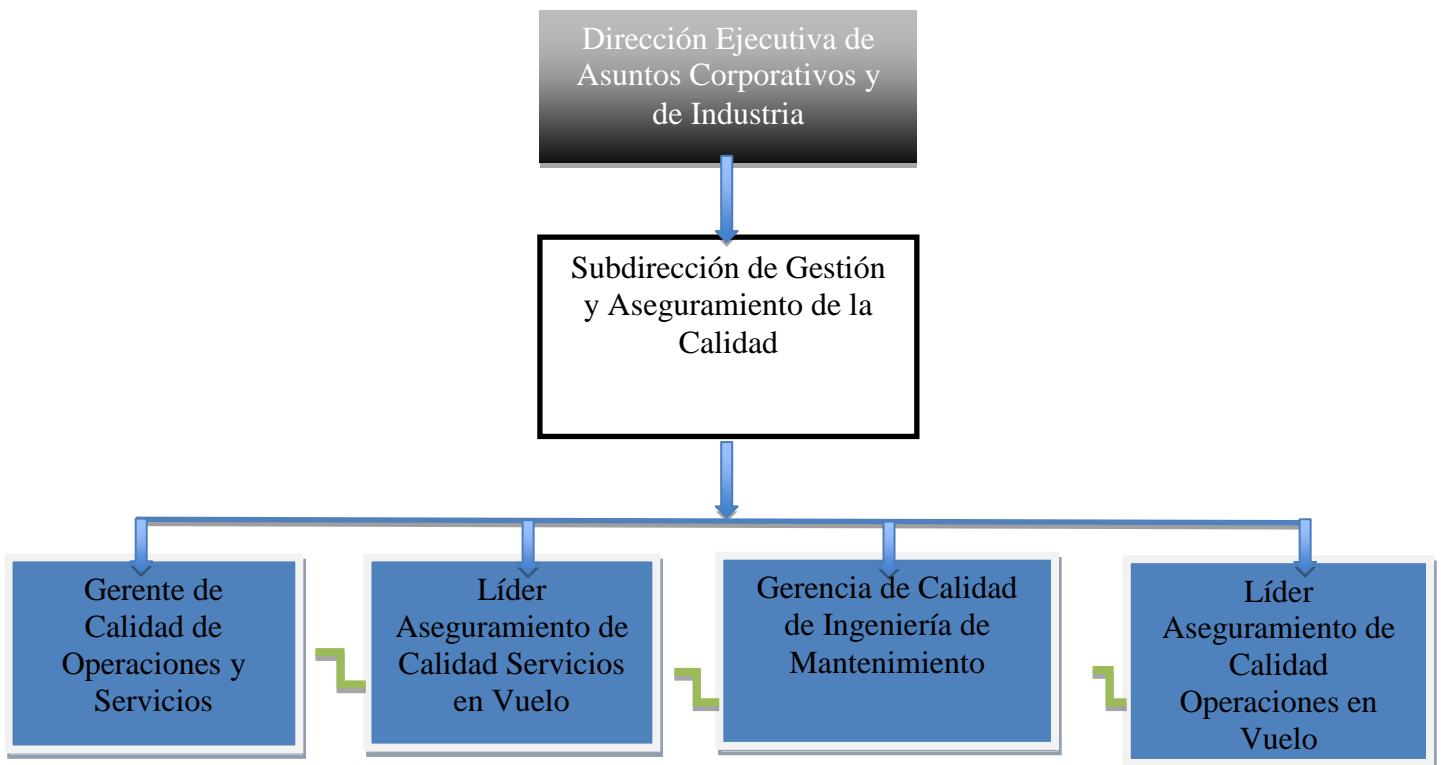
Los tipos de comunicación con que se cuentan son: portal interno, intranet, boletines normativos que se expiden cada vez que hay un cambio en la regulación aeronáutica, News Letter que busca cubrir los cambios de último minuto, no es un documento controlado por la autoridad, circulares, correo electrónico con comunicados del área de comunicación interna.

3.6 Análisis del funcionamiento

De acuerdo a Bridges las organizaciones pueden ser Introvertidas o Extravertidas, Sensatas o Intuitivas, Pensantes o Sensibles, Juzgadora o Perceptiva, y nos da 16 combinaciones posibles, la diversidad de esta clasificación nos invita a jugar con todas las combinaciones posibles, lo cierto es que el entorno juega un papel muy importante para poder ubicar a la organización en estas definiciones.

3.6.1 Grupos: Redes de comunicación y estructuras de grupo

A continuación se revisará cómo funciona la comunicación en la Dirección Ejecutiva de Asuntos Corporativos y de la Industria, a través de su organigrama.



La Dirección Ejecutiva de Asuntos Corporativos y de la Industria es la encargada de dar las directrices y estrategias para el aseguramiento de la calidad y mejora continua dentro de la Dirección de Servicios a Bordo, esto se realiza a través de la Subdirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad que a su vez informa los objetivos al resto de los integrantes, la comunicación es descendente y lineal de acuerdo al organigrama. El área que trabaja directamente con la Dirección de Servicios a Bordo es la Subdirección de Gestión y Aseguramiento de Calidad a través del Líder de Aseguramiento de Calidad Servicios en Vuelo.

La comunicación que vierte la Dirección Ejecutiva es exclusivamente a la Subdirección, a su vez la Subdirección segrega la información para compartirla

sectorialmente con el resto de los integrantes. Las Gerencias y los Líderes tienen una comunicación proactiva para el desempeño de sus funciones, esto no es limitativo a pesar de que no está definido así en la estructura del organigrama.

3.6.2 Organización: Metáforas de la Organización. Índice de carácter organizacional

De acuerdo a la teoría de Morgan Imágenes de la Organización Rama 1998 y sus definiciones metafóricas se identifican a cada uno de los grupos antes descritos y su similitud con alguna de estas metáforas. El grupo uno se identifica con la metáfora de la política pues determina el sistema de gobierno de la organización. El grupo dos se relaciona con la metáfora del organismo que centra su atención en las necesidades de la organización y su entorno. El grupo 3 aglutina metáforas de máquina, organismo y política por la diversidad de sus actores.

De los grupos 4 al 9 encontramos las metáforas de organismo, cerebro, máquina, política, entreverados en su composición y lo que es más importante, Grupo AeroMéxico es una máquina, que utiliza el organismo en beneficio del cerebro.

3.6.3 Comunicación: Diagnóstico de clima comunicativo. Diagnóstico de flujo de información en la organización

A continuación el resultado de la encuesta de clima organizacional que fue aplicada con 7 Asesores de Sobrecargos y 3 Gerentes de área, dicha encuesta se encuentra en la sección de Anexos para su consulta. Al momento de aplicar la encuesta se explicó el objetivo de la pregunta, se les pidió que fueran objetivos, realistas, tratando de hacer a un lado su experiencia personal haya sido o no positiva en la organización.

Podremos observar que el personal de Asesores de Sobrecargos a pesar de ser un grupo más cercano a la empresa y líder formador del grupo de

Sobrecargos, no siempre encuentra que la comunicación sea clara, precisa, que sea un requisito permear la cultura organizacional y por último considera su papel dentro de las estrategias de muy bajo perfil.

Respuesta de Asesores de Sobrecargos	Respuesta de Gerentes de Sobrecargos
1.- Rara vez son claros y precisos	1.-Siempre se cuida ser muy claro
2.- A veces se logran los objetivos	2.- Siempre son fáciles de aplicar
3.- Casi siempre se consensan con el Sindicato	3.- Siempre se consensan con el Sindicato
4.- Nunca los cambios de la DSAB son favorables	4.- Siempre son necesarios
5.-Rara vez los resultados de la DSAB se conocen	5.- Casi siempre se comparten
6.-Casi Siempre son adecuados y oportunos	6.- Siempre son adecuados y oportunos
7.- Siempre	7.- Siempre
8.- Rara vez se dan a conocer los valores de la organización	8.- Siempre son claros
9.-Rara vez la relaciono	9.-Algunas veces se promueve
10.-Siempre deben ser compartidas	10.- Nunca se deben compartir
11.-Siempre deben de participar	11.- Rara vez deben de participar
12.-Algunas veces soy retroalimentado	12.- Casi siempre se retroalimenta
13.-Casi siempre es proactiva y objetiva	13.- Siempre es empática y objetiva
14.-Siempre	14.- Siempre
15.-Algunas veces la recomendaría	15.- Siempre

A diferencia de los Asesores de Sobrecargos, los Gerentes aseguran que su trabajo es claro y definitivo para el cumplimiento de los objetivos, se perciben cercanos a la planta de Sobrecargos e identificados con la estrategia de la empresa. Consideran que el papel del grupo de Sobrecargos es meramente operativo y no necesariamente deben tener un papel protagónico en las decisiones financieras de la empresa, sienten que han generado un vínculo importante y que el ambiente es amable, respetuoso y relajado.

Grupo AeroMéxico cuenta con un canal de comunicación interna en el que periódicamente se envía información diversa, tanto de logros, metas, ofertas, oferta de proveedores, descuentos, programas de salud, días feriados, entre otros.

Este medio de comunicación se caracteriza por ser de tipo informativo, aún y cuando está abierto a recibir retroalimentación, sugerencias y comentarios. Esta herramienta no distingue diferencias entre todos los integrantes de Grupo AeroMéxico pública y da pie a comunicar cualquier tema que sea inherente a la actividad propia de la empresa.

Un problema recurrente detectado en la Dirección de Servicios a Bordo y específicamente con Sobrecargos es el siguiente:

- Inconsistencia en el apego a procedimientos establecidos
- Multas por parte de la autoridad aeronáutica
- Falta de seguimiento por el grupo líder
- Falta de documentación en los manuales de base

Es decir, anualmente la Dirección General de Aeronáutica Civil realiza inspecciones para verificar el apego a la normatividad establecida, en el caso de Sobrecargos, dentro del certificado de aptitud que otorga medicina del transporte, se establecen algunas condicionantes (si las hubiera) para considerarles aptos para el desempeño de sus labores.

En este certificado por ejemplo se indica si el portador debe o no utilizar lentes, una vez que queda asentado en el documento, la obligación del Sobrecargo es usarlos a lo largo de sus jornadas laborales. Al paso de los 4 últimos años, la inspección de la autoridad aeronáutica ha derivado en multas por la falta de apego en lo antes mencionado.

Al revisar la causa raíz de esta problemática se manifiesta que:

- Los miembros de la organización dan por hecho que los Sobrecargos entienden como una obligación apearse a las restricciones de su certificado de aptitud psicofísica.
- El Manual de Sobrecargos no hace mención de la importancia de apearse a las indicaciones de este certificado.
- En capacitación no se considera relevante hacer un ejercicio de concientización a este respecto.
- El grupo de Asesores de Sobrecargos no verifica de manera consistente el apego a estas restricciones.
- El formato de Supervisión de Sobrecargos en línea que utilizan los Asesores no hace mención en ningún rubro de este aspecto.

Cabe mencionar que las acciones resultantes han sido, boletines, comunicados, recordatorios, etcétera, sin embargo, la comunicación que se ha generado a partir de las infracciones recibidas por parte de la autoridad, no ha logrado, mejorar el proceso.

3.7 Balance: costos y diagnóstico

De acuerdo al problema elegido de desapego a procedimientos establecidos el costo de una comunicación bien estructurada a través de las diferentes redes y estructuras de comunicación ha derivado en multas por parte de la autoridad aeronáutica que van de los \$50,000.00 hasta los \$300,000.00 pesos por evento o lo que es más grave, el paro indefinido de la operación hasta que se corrija la implementación del procedimiento, es decir, si el inspector detecta una desviación en el procedimiento por única ocasión, puede ser la multa mínima de \$50,000.00 pesos, si durante la verificación hay reincidencia, la multa puede llegar a los \$300,000.00 pesos, si en el tiempo en que realiza la verificación no hay un esfuerzo de mejora, se puede derivar en al paro de operaciones si es que el procedimiento incumplido es un riesgo potencial en la seguridad de la operación.

AeroMéxico se clasifica como una empresa con ADN factual, conceptual preponderante por sus características propias y por ser una empresa de servicio.

Después de revisar el funcionamiento de los grupos y actores de la organización, toca a continuación el análisis de su comunicación organizacional y la detección de problemas o ajustes que pudieran derivarse.



CAPÍTULO IV

BITÁCORA

DE

VUELO



De acuerdo al planteamiento inicial respecto a buscar proponer una estrategia que permita retomar la cultura e identidad de los empleados adscritos a la Dirección de Servicios a Bordo en este capítulo se revisará el estilo de comunicación que se maneja con y hacia la planta de Sobrecargos, personal adscrito a dicha dirección.

El constante crecimiento de la empresa, la incorporación de nuevos integrantes es un reto continuo, la complejidad para identificar qué es importante transmitir, cómo hablar con los grupos, qué mensaje enviar que incorpore a todas las entidades que hoy componen Grupo AeroMéxico ha sido el motivo por el que se eligió como método la entrevista.

A través de la investigación exploratoria se podrán identificar los posibles problemas de comunicación la cual a su vez nos permitirá obtener un diagnóstico sobre la situación de ésta para poder así plantear nuevas estrategias de comunicación que permitan construir una identidad y cultura en los empleados de la DSAB e impactar en Grupo AeroMéxico.

Por tal motivo para poder identificar la viabilidad y la efectividad de la comunicación dentro de la empresa y la repercusión que tiene ante sus usuarios, se ha elegido la entrevista como método de análisis de la identidad organizacional, su imagen, cultura, ambiente y comunicación.

La entrevista aportará datos de lo que los empleados perciben que sucede en su entorno, el mensaje que reciben y la interpretación del mismo, pues como herramienta de investigación arroja datos sensibles a la percepción de los empleados, cómo ven lo que sucede y como traducen lo que se les comunica.

Será este medio el que brinde las pautas del ambiente organizacional que se respira en la institución. Los autores dedicados a la comunicación organizacional como Amaia Arribas Urrutia, Hugo Ojeda, Custodio Cabañas, Rafael Serrano, coinciden en que la investigación es el paso inicial para lograr un diagnóstico adecuado y poder así plantear una nueva estrategia.

Al ser el objetivo de inicio construir una nueva cultura organizacional en función de lo que la comunicación puede aportar a ella, la entrevista como herramienta

de investigación, permite interactuar con la persona y recibir datos que enriquezcan la información.

Es la persona, el empleado el que a través de una serie de preguntas podrá dar claridad de sus necesidades, qué quiere escuchar, cómo lo quiere escuchar, desde ese origen se buscará la identidad y la formación de una nueva cultura basada en la comunicación.

Veremos a través de este capítulo cuánta información se permea hacia los empleados adscritos a la dirección de Servicios a Bordo, si la comunicación que se produce cumple con estar ligada a la visión de la empresa, si el objetivo organizacional es perceptible y es claro para el personal.

4.1 Cómo se compone la comunicación organizacional

A continuación se describen conceptos que forman parte de la entrevista aplicada el 11 de marzo de 2014, hablaremos de comunicación organizacional, cultura, identidad corporativa, reputación interna, flexibilidad y calidad laboral.

De acuerdo a Rafael Serrano (p. 63) una comunicación organizada se debe diseñar para establecer límites y alcances, debe de contener un propósito y se ha de transmitir con la finalidad de generar interdependencia.

La teoría nos dice que la identidad se ve reflejada a través de la cultura de la organización y también de las formas de comunicación que la organización logra con su personal, la comunicación organizacional.

Como señala Moisés Limón (p. 25) la identidad corporativa no son solo logotipos y símbolos, es la carta de presentación de la organización y hablar de una serie de interrogantes que hay que resolver para generar ese sentimiento de igualdad entre el personal y la empresa, de ahí que las formas en que la empresa comunique, su cultura, sus formas de hacer y ser, generarán o no esa identidad.

Dentro de la cultura y comunicación se identifican 8 pilares según describe Amaia Arribas (p. 51) para lograr la satisfacción en el trabajo, la motivación, la

celebración, el equilibrio, un ambiente franco y abierto, aprobación y valoración, sueldo y evaluación, oportunidades y retos y grados de libertad. A este conjunto se determina como los factores para el adecuado balance entre la vida profesional y familiar.

De entre estos ocho pilares destaca la flexibilidad, señalada por la autora como una señal de identidad de la cultura de las empresas que buscan la adaptabilidad a los diferentes perfiles que integran su organización.

Ahora bien, el concepto de reputación interna, nos habla del orgullo de pertenencia obtenido de experiencias positivas, de la armonía entre el ser y la organización. Identificarse con las creencias o propósitos, es decir el empleado en la medida en que esté identificado con el proyecto y la cultura de la organización, el punto de contacto entre las formas de pensar y las de hacer son las que dan un sentido real del concepto de reputación interna.

La calidad laboral según Justo Villafañe (p. 95) menciona a la satisfacción, el clima interno, la paz social y el deseo universal de mejora como factores que influyen en el considerar o no a una empresa como un buen lugar para trabajar.

4.2 Detección de problemas y necesidades

La entrevista se aplicó a 5 personas, divididas en 2 grupos, el primer grupo se compone de 3 que están a cargo de transmitir mensajes, comunicados, boletines e información en general a la planta de Sobrecargos la cuál identificaremos como “administrativo”, el segundo grupo está compuesto por dos Sobrecargos a este último se le denominará “operativo”, La entrevista contiene un total de 10 preguntas, misma que se puede consultar en anexo 1.

Se eligió a este grupo de personas porque el primero realiza sus labores en oficina, el segundo grupo está directamente involucrado con la operación es decir a bordo de los aviones. Hoy por hoy Grupo AeroMéxico con la incorporación de las áreas de servicio y su “turbulento” crecimiento ha mostrado un marcado interés en fomentar una cultura y comunicación organizacional vanguardista, con nuevas tecnologías, mantener al público

informado, enviar los mensajes con la inmediatez posible, comunicar los cambios, logros, distinciones.

A pesar de este esfuerzo, la cultura organizacional se ha visto sesgada a una cultura contemporánea que poco refleja los antecedentes históricos, en la batalla permanente por mantener el control de la industria aérea nacional, da la impresión que poco o nada prevalecen los hitos históricos que dieron lugar a la empresa que hoy día se enarbola como “la línea bandera”

La idea de cultura organizacional deja de ser un elemento base de la organización los mitos, ritos, trayectoria e historias ya no parecen impregnar a los valores determinados por la institución.

4.3 La interpretación de la información

A continuación se presenta el resultado de la entrevista y al final se integrarán algunas observaciones de la conducta reflejada por el personal al momento de su realización. El análisis se presentará por cuadros divididos relacionados con cada una de las preguntas y se resumen las respuestas de ambos grupos. La tabla se divide en dos sectores, el del personal administrativo y el del personal operativo.

Posteriormente se realizará el análisis de las respuestas obtenidas por ambos grupos.

Tabla 1. ¿Sientes temor de perder tu trabajo?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
<p>2 de las tres personas elegidas mencionaron un abierto temor por ser removidas de sus puestos, ya que en fecha reciente llegó un grupo consultor a la empresa encargado de optimizar el recurso material y humano.</p> <p>La tercera persona considera que desarrollando su trabajo de acuerdo a lo que le solicitan no tiene mayor problema.</p>	<p>Un Sobrecargo abiertamente expresó su tranquilidad de contar con un sindicato que vela por los intereses de los agremiados.</p> <p>El segundo Sobrecargo se mostró atemorizado por la llegada de los nuevos ingresos que vienen contratados bajo un nuevo esquema de ahorro y que le representa una amenaza para su seguridad económica.</p>

Se puede inferir que, el personal sindicalizado se siente con mayor respaldo para conservar su trabajo que el personal no sindicalizado.

Tabla 2. ¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para realizar tu trabajo?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
<p>Las tres personas elegidas manifestaron que les gustaría contar con paquetería moderna que les permita ser más versátiles en la forma de presentar sus comunicados. Hicieron especial énfasis en que a pesar de pertenecer a una empresa de alta tecnología, esto no se ve reflejado en las oficinas, sólo en los aviones.</p>	<p>Ambas coincidieron que cuentan con los recursos necesarios y también se mostraron muy positivas por haber recibido un ipad que sustituye al Manual de Sobrecargos, a este último lo definen como pesado, de difícil manejo y obsoleto</p>

Se percibe un sentimiento de favoritismo hacia el personal operativo con relación a los recursos que se otorga al personal administrativo.

Tabla 3. ¿Te sientes motivado por el trabajo que ejecutas?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
<p>Una manifestó sentirse totalmente motivada al plasmar ideas que permitan al Sobrecargo realizar sus actividades.</p> <p>Otra manifestó su inconformidad por el reciente aumento salarial generalizado que se brindó al personal de tierra de Grupo AeroMéxico, ya que considera que fue muy por debajo de lo que la empresa puede ofrecer.</p> <p>Una más manifestó que la motivación nace y crece dentro de uno y que es algo muy personal.</p>	<p>Ambas personas manifestaron su inquietud por la creación de un nuevo contrato colectivo para el personal de nuevo ingreso el cual contiene menores prestaciones. Sienten que la empresa no está interesada en sus empleados ya que cada vez se trabaja con más presión, los tiempos de plataforma son menores y los vuelos nocturnos se han incrementado exponencialmente provocando que las combinaciones de vuelo les lleven a un mayor desgaste y fatiga, esto último aseguran que no le importa a la empresa, ya que la perciben en una carrera de obtener ganancias “a costa de lo que sea”</p>

Se observa confusión con relación al concepto de motivación, no hay una identificación clara de lo que representa ser motivado a nivel organizacional, sino solo factores subjetivos.

Tabla 4. ¿La comunicación que recibes es clara y útil?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
<p>Las tres personas coincidieron en que para realizar su trabajo reciben vía electrónica instrucciones o material para elaborar el comunicado elegido hacia la planta de Sobrecargos, sin embargo, no siempre conocen el objetivo de esta publicación, ni comprenden el alcance del mismo.</p>	<p>Una persona indicó que lo relativo a manual, los boletines, son demasiado técnicos pero que los lee para evitar una llamada de atención, el resto de la información normalmente la comparte en una conversación con sus compañeros, no acostumbra leer circulares, news letter u otros medios que sean emitidos, no son de su interés, únicamente los reglamentarios.</p> <p>La otra persona aseguró que cuenta con cada publicación emitida para asegurarse de estar procediendo conforme a lo establecido, por ello lleva un histórico y cuando envían nueva información y se equivocan, utiliza su archivo histórico para evidenciar lo que se publicó erróneamente.</p>

De acuerdo a lo anterior se observa que la comunicación no se aprecia como una herramienta de identidad o que permita aglutinar al personal hacia un mismo fin.

Tabla 5. ¿Qué te dice la frase “la línea que nos une”?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
<p>Las 3 personas coincidieron que en el día a día ni siquiera tienen tiempo para reflexionar en ella y que sus jefes están tan ocupados que tampoco se han dado a la tarea de explicarles algo más.</p>	<p>Ambas personas consideran la frase como algo innovador, pero que no perciben el ambiente laboral en ese sentido, ya que hay muchos grupos y subgrupos internamente. Indican que como parte publicitaria es muy descriptiva y exitosa.</p>

De acuerdo a resultados, falta identidad con el eslogan publicitario y la identidad organizacional.

Tabla 6. ¿Qué tanta flexibilidad encuentras en tu trabajo?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
<p>Persona 1.- No obtiene permisos fácilmente, no sabe si es por su antigüedad o porque no tiene conocidos dentro de la empresa que le puedan ayudar.</p> <p>Persona 2.- A veces llega tarde porque pasa a dejar a su hija a la guardería y eso no es bien visto por su jefe y compañeros.</p> <p>Persona 3.- Depende del humor del jefe.</p>	<p>Ambas personas reconocen que gracias a ciertas cláusulas ganadas por el sindicato, pueden mover a modo los permisos otorgados como logro sindical.</p>

La tabla anterior marca una desigualdad tangible en lo que a flexibilidad se refiere, por una parte personal no sindicalizado que depende de “estados de ánimo”, por otra parte personal sindicalizado que ve los logros sindicales como un beneficio absoluto.

Tabla 7. ¿Conoces por qué el Caballero Águila fue elegido como emblema de la empresa?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
<p>Las tres personas dicen estar identificadas con él por estar el emblema en la papelería, escudos y demás artículos con esta identidad, pero por qué fue elegido como icono de la empresa lo desconocen.</p>	<p>Una de ellas habló ampliamente del origen de este personaje.</p> <p>La segunda persona consideró que se eligió porque está relacionado con el hecho de volar.</p>

Se puede observar que uno de los emblemas históricos de la empresa no se reconoce como parte de la cultura de la organización.

Tabla 8. ¿Cómo visualizas a Grupo AeroMéxico en los próximos 5 años?

PERSONAL ADMINISTRATIVO 3 personas	PERSONAL OPERATIVO 2 personas
Las 3 personas coinciden en que lo ven como un monstruo de mil cabezas que habrá que controlar, “pues ya somos demasiados”	Una persona dice que la visualiza sobre-explotando a sus empleados. La otra persona la visualiza ya consolidada en el crecimiento y en la incorporación de otros individuos y empresas.

El resultado muestra un temor al crecimiento desmedido y aparentemente difícil de controlar.

Tabla 9. ¿Cómo te visualizas laboralmente en los próximos 5 años?

PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL OPERATIVO
2 personas esperan ya no estar en la empresa pues no ven forma de ascender, ni de mejorar calidad de vida o salario Una más se visualiza ocupando un cargo de mejor categoría y ganando mejor sueldo	Una persona se ve realizando otro tipo de actividad ya que la combinación de vuelos de largo alcance y nocturnos han mermado su estado emocional. La otra persona espera lograr un cargo en algún puesto administrativo para así contar con más tiempo para atender a sus hijos.

Se observa que el 60% de las personas entrevistadas ve la posibilidad de estar en otra empresa, un 20% cambiando de área para una mejor calidad de vida y sólo un 20% contempla la posibilidad de desarrollarse en la organización.

Tabla 10. ¿Considerarías recomendar a AeroMéxico como un gran lugar para trabajar

PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL OPERATIVO
Persona 1.- definitivamente sí. Persona 2.- No lo creo, los salarios son bajos y no hay posibilidad de crecimiento. Persona 3.- Sí, pero no en tierra, que se vayan de tripulantes.	Ambas personas respondieron que la pasan muy bien, reciben buenas compensaciones, pero que ya no es lo de antes, hay mucho estrés, desgaste y carga de trabajo.

El resultado de las tablas 9 y 10 coinciden en porcentaje de personas que recomendarían a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Observación de las personas durante la entrevista.-

Las entrevistas con el personal administrativo se realizaron en horario de trabajo, realizando una cita previa, las personas fueron amables, abiertas y confiaron en que lo que iban a expresar es confidencial.

Persona 1	Llegó tarde a la cita, ofreció disculpas, en su lugar tiene una bandeja con dulces y paletas que compra para compartir con las personas que le visitan, tiene fotografías familiares, no se visualiza ningún elemento de identidad con la empresa.
Persona 2	La entrevista se demoró un poco pues la citaron a junta de última hora, llegó a la cita con claros síntomas de prisa, sus respuestas fueron amables pero al mismo tiempo consultaba sus mensajes personales y correos electrónicos. En su lugar hay elementos coloridos, las últimas portadas de la revista a bordo y una foto personal.
Persona 3	La cita fue puntual, mostró una actitud abierta y relajada. Su lugar está atiborrado de manuales y documentos, no hay un orden entre lo que se debe ejecutar y lo que ya fue realizado. Tanto en sus elementos personales como en los de la empresa hay símbolos de la organización.

Las entrevistas realizadas al personal operativo fueron con una de ellas mientras realizaba su jornada de servicio en la sala de reservas, la otra durante un receso en el área de capacitación. Ambas se mostraron abiertas y accesibles, en ningún momento les preocupó que la información fuera o no confidencial.

Persona 1	Portaba el uniforme, no cumplía con el arreglo personal reglamentario ya que no tenía las uñas pintadas con el color establecido, no se había maquillado, en general estaba desarreglada, no veía factible que la sacaran a un servicio en la reserva y tenía mucho sueño. Se encontraba en la sala de descanso reposando en un sillón que da masaje, este tipo de mobiliario es de uso exclusivo para personal de reserva. En su equipaje cuelgan llaveros de cada sitio del mundo que ha visitado (esto último no es reglamentario)
Persona 2	Su código de vestir cumple con lo establecido para personal en capacitación, la entrevista se llevó a cabo en la cafetería, por lo que hubo varias interrupciones debido a que es costumbre del personal de vuelo saludarse y pasar del saludo al beso y a veces también al abrazo. La persona entrevistada se muestra cansada y desilusionada de la empresa, expresa constantemente que ya no es lo de antes y que nunca recomendaría a nadie trabajar como Sobrecargo.

Concentrado de respuestas.-

1. ¿Sientes temor de perder tu trabajo?

Persona 1 administrativa	Si mucho y sobre todo por los consultores que andan por aquí
Persona 2 administrativa	Si claro, con todos los cambios estructurales que hay y los consultores rondando, es difícil estar tranquilo
Persona 3 administrativa	Yo tengo muy claro que si cumplo con mi trabajo no tengo por qué preocuparme
Persona 1 operativa	Mira santa A.S.S.A me protege y tan, tan
Persona 2 operativa	A mí la contratación de tanto nuevito en el nuevo esquema si me friquea.

2. ¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para realizar tu trabajo?

Persona 1 administrativa	Faltan muchos recursos, ni parecemos de línea aérea
Persona 2 administrativa	Pues mira, para ser parte de la línea bandera, por lo menos deberíamos de contar con una paquetería apropiada para desarrollar nuestro trabajo
Persona 3 administrativa	Ni quién creyera la paquetería que tenemos para trabajar y menos perteneciendo a AeroMéxico
Persona 1 operativa	Si la verdad es que si contamos con recursos
Persona 2 operativa	Pues sí, ya hasta nos van a dar un IPAD

3. ¿Te sientes motivado por el trabajo que ejecutas?

Persona 1 administrativa	Yo si me siento muy motivada porque creo que desde mi trinchera apporto mucho
Persona 2 administrativa	Te soy sincera, el sueldo me parece miserable, muchos aumentos y nada para acá
Persona 3 administrativa	Para motivarse uno mismo, los trabajos no motivan
Persona 1 operativa	Mira, el nuevo contratito es una amenaza, cada vez trabajamos más por menos y hay mucho desgaste
Persona 2 operativa	“X”, hay mucha presión, tanto vuelo de noche agota

4. ¿La comunicación que recibes es clara y útil?

Persona 1 administrativa	Yo recibo instrucciones vía correo electrónico y desarrollo mi parte
Persona 2 administrativa	No siempre entiendo lo que piden ni para qué lo piden
Persona 3 administrativa	Recibo un correo electrónico, lo interpreto y ejecuto
Persona 1 operativa	Mira el manual y los boletines son muy técnicos y tediosos, no me gusta leer nada de lo que envía la empresa, me da flojera
Persona 2 operativa	Yo leo y guardo todo para que después no me salgan con que yo hice algo que no debía, así les puedo decir “mira, tú lo dijiste”

5. ¿Qué te dice la frase “La línea que nos une”?

Persona 1 administrativa	Pues, no mucho, ni siquiera la he analizado
Persona 2 administrativa	Creo que es algo así como todos juntos, jajaja, no sé, no lo he pensado
Persona 3 administrativa	Pues mis jefes no me han dicho si hay algo atrás de esa frase
Persona 1 operativa	Linda, pero poco realista
Persona 2 operativa	Muy buena frase, pero al fin, frase, en la realidad no lo veo así, cada vez nos desintegramos más, hay menos compañerismo, no sé, publicitariamente muy exitosa, eso es todo.

6. ¿Qué tanta flexibilidad encuentras en tu trabajo?

Persona 1 administrativa	No me dan permisos fácilmente
Persona 2 administrativa	Mi jefe se molesta cuando llego tarde por pasar a dejar a mi hija a la escuela
Persona 3 administrativa	Siempre me persigno para encontrar a mi jefe de buenas, jajaja
Persona 1 operativa	No tengo problema santa A.S.S.A me hace el paro
Persona 2 operativa	Sin problema varias cláusulas nos dan flexibilidad

7. ¿Conoces por qué el Caballero Águila fue elegido como emblema de la empresa?

Persona 1 administrativa	Ni idea
Persona 2 administrativa	Nop, no lo sé
Persona 3 administrativa	Pues porque está muy bonito
Persona 1 operativa	Cómo no es nuestro guerrero símbolo y está desde la anterior empresa, despelucado pero sigue siendo el Caballero Águila
Persona 2 operativa	Por sus plumitas?

8. ¿Cómo visualizas a Grupo AeroMéxico en los próximos 5 años?

Persona 1 administrativa	No lo imagino, hemos crecido mucho
Persona 2 administrativa	Estamos creciendo a lo bestia, me da miedo
Persona 3 administrativa	No lo sé, lo único que sé es que espero estar ahí
Persona 1 operativa	Sacándole jugo a cada empleado hasta masacrarlos
Persona 2 operativa	Fuerte, muy fuerte, e integrada

9. ¿Cómo te visualizas laboralmente en los próximos 5 años?

Persona 1 administrativa	Fuera de aquí
Persona 2 administrativa	En otra empresa que me dé crecimiento laboral y personal
Persona 3 administrativa	En ascenso como los aviones, en otro cargo y con mejor sueldo
Persona 1 operativa	En otra actividad dentro de la empresa, pero ya no volando, los vuelos están muy pesados y cada vez me canso más emocionalmente.
Persona 2 operativa	Pues me gustaría estar en alguna Jefatura y dedicar más tiempo a mis hijos

10. ¿Considerarías recomendar a AeroMéxico como un gran lugar para trabajar?

Persona 1 administrativa	Definitivamente sí
Persona 2 administrativa	No lo creo, los salarios son bajos y no hay posibilidad de crecimiento
Persona 3 administrativa	Sí, pero no en tierra, que se vayan de tripulantes
Persona 1 operativa	Mira, me la paso muy bien, pero ya están muy pesados los vuelos, no sé si la recomendaría
Persona 2 operativa	Es padre estar aquí, pero las friegas están a la orden del día

Análisis.-

De acuerdo a las entrevistas, conductas y escenarios se observó falta de identidad con la organización, al no reconocer los íconos y mostrar poco apego a los símbolos de la empresa como fue el caso de quienes no muestran en su lugar de trabajo algo que les identifique.

El ambiente laboral es agradable, el personal es accesible y con buena disposición, sin embargo hay una marcada ansiedad por la llegada de consultores externos los cuáles han estado realizando estudios, levantando datos y verificando tiempos y movimientos con la finalidad de eficientar recursos material y humano y procesos.

Esta presencia ha provocado en la mayor parte del personal no sindicalizado incertidumbre, la satisfacción en el trabajo se ve ensombrecida por la posibilidad de que el área de trabajo se ve modificada y/o reducida, por ende, la salida del personal es una posibilidad latente.

Si como menciona Ana María Palma somos seres inmersos en la comunicación entonces, ¿por qué no lo estamos también en la cultura organizacional? La autora menciona 3 elementos que la constituyen, los valores entendidos como los ideales que se comparten y aceptan, las creencias, aquellas ideas reconocidas como verdaderas independientemente de si son o no objetivamente válidas y las manifestaciones culturales que reflejan los valores y creencias básicas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la comunicación organizacional no ha vertido los valores, creencias y manifestaciones culturales de forma transparente o bien, la lectura que han dado a los comunicados los integrantes de la organización, no les lleva a interpretar estos elementos.

Es desafortunado que un emblema con tanta riqueza cultural como lo es “El Caballero Águila” que ha sido parte de la empresa los últimos 78 años, no sea identificado por los valores culturales que puede transmitir.

El grado de incertidumbre que se vive en el entorno, tampoco facilita el que el personal se ocupe de estos temas.

Fuera de las preguntas se habló con las personas entrevistadas de la reputación interna, solo una de ellas habló y demostró un sentido de pertenencia, de identidad y de orgullo de ser parte de la “línea bandera del país” aseveró inclusive “cuando tú dices que trabajas en AeroMéxico, la gente te voltea a ver con envidia, te imaginan en París, Londres o por lo menos en Nueva York en cada vacación”.

Sin embargo, al analizar sus palabras se desprende que ese sentido de orgullo y pertenencia deriva más de una postura ante la sociedad que de un arraigo cultural y de valores con su Empresa, inclusive en sus planes a corto plazo está el poder cambiar de trabajo e inclusive de giro.

La calidad laboral como apunta Justo Villafañe no es hoy día el camino para lograr la reputación interna más aún si vemos permeados los mitos más evidentes que son el buen ambiente de trabajo, el deseo de mejora como una necesidad auténtica y universal, la paz social y la satisfacción.

De ahí que la frase de Villafañe sea tan justa, “*no hay buenas empresas para trabajar, simplemente hay buenas empresas*”

Este proyecto de investigación está pensado para retomar la cultura organizacional a través de una estrategia de comunicación en AeroMéxico, sin embargo, la propuesta tendrá que ir enfocada a repercutir en el Grupo como un ente sólido.

4.4 Recomendaciones y sugerencias

Hoy día las empresas intentan o luchan porque sus empleados se sientan parte integral de la corporación, por que tengan un sentido de pertenencia, es a través de campañas orientadas a esta búsqueda que se obsequian símbolos, tazas, llaveros, playeras, imanes, una serie de artículos orientados a identificar la identidad del empleado con la organización.

Nada más alejado de un resultado satisfactorio que este tipo de actividades, ya que, como se demostró con la entrevista el empleado busca certidumbre laboral.

El talón de Aquiles de Grupo AeroMéxico es muy probablemente la falta de interacción con el personal, si bien la comunicación es atractiva, innovadora, eficiente, constante a través de comunicación interna y de su portal interno, no lo es la capacidad de diálogo con los empleados.

Se pudo detectar inclusive una escasa comunicación para transmitir mensajes a la planta de Sobrecargos, es decir, la persona líder que solicita se envíe comunicados no se toma el tiempo necesario para explicar el qué se envía, para qué se envía y cómo debe de ser enviado.

Si estos tres cuestionamientos no están resueltos en el momento de elaborar y emitir un comunicado, el grado de dificultad que puede presentar su diseño y contenido es mayor y muy probablemente el resultado no sea el esperado.

Si consideramos que hubo personal que manifestó que únicamente lee los comunicados que son reglamentarios porque el resto no le despierta interés, es muy importante entonces dar un giro a la forma en que se está haciendo llegar la información.

Es claro que los empleados están saturados de oír crecimiento, aumento de rutas, aumento de frecuencias, resultados positivos, aumentaron los pasajeros, se incrementó el número de asientos a la venta, los alimentos ofrecidos aumentaron en porcentaje, hubo el mayor índice de ventas en el extranjero, en lugar de 4 vuelos semanales a Asia ahora serán 7, etcétera, etcétera, etcétera.

Todo lo anterior pareciera un murmullo permanente de abejas dando vueltas alrededor de la cabeza y pendientes a picar todas al mismo tiempo. Pareciera un maremágnum pronto a perder equilibrio.

La propuesta entonces es liberar esa ansiedad, dar paso a medios de comunicación internos que faciliten al empleado expresar sus inquietudes y a la vez le den la oportunidad también de expresar su talento y creatividad.

En el mes de marzo de este año, se cambió de plataforma de estar en Internet Explorer, se pasó a Google con la finalidad de hacer más ágil la comunicación, poder compartir más y de mejor forma archivos, manuales, imágenes etcétera a través del Drive. Otra ventaja anunciada es el chat.

El chat se vino a presentar como una herramienta que permite en un lapso muy corto de tiempo obtener respuestas, es la pregunta precisa en busca de información concisa y en un tris de tiempo. El resultado no ha sido el esperado, muy pocas personas se buscan a través de este medio.

Al ser el chat parte de la nueva plataforma, implica que toda conversación es monitoreada por el sistema y todo lo expresado en el mismo, es propiedad de la empresa, es decir, todo lo que se escriba es un elemento a favor o en contra de la persona, quien es la responsable y la empresa es propietaria.

AeroMéxico está posicionado en Facebook y en Twitter (@AM_Escucha y @AeroMexico_com), sin embargo como Grupo no ha trabajado estas herramientas, es decir, hacia el cliente externo hay comunicación, hay preocupación por lo que piensa y sucede con sus consumidores. Hay un área especialmente dedicada a dar atención a estas redes sociales y hay una política que restringe al personal a responder cualquiera de estos medios a título personal, las redes sociales están enfocadas a dar servicio hacia el exterior, hacia el consumidor, hacia el cliente externo.

Las redes sociales son una plataforma de comunicación, el principal activo son los contactos que se establecen, una red de contactos es un gran activo.

La propuesta va dirigida a generar redes sociales internas con la finalidad de propiciar una nueva cultura organizacional a través de estos medios de comunicación. ¿Por qué pensar en esto? Como se ha mencionado AeroMéxico está bien identificado en las redes sociales, pero ¿y el resto del Grupo?

Cómo interactúan los miembros de la organización para dar a conocer sus inquietudes, sus necesidades, sus ocurrencias. Lo vemos a diario, en Twitter por ejemplo, las personas se van identificando por características coincidentes o por actividades comunes. Si se genera un medio de comunicación en el que participe abiertamente el personal, se podrían dar muchas ideas y propósitos positivos.

El generar una cuenta tipo, que contribuya a la libre expresión hacia las diferentes áreas puede estimular la creatividad, disminuir el estrés y promover una cultura organizacional novedosa y ágil.

Cuántos seguidores podría tener cada Dirección Ejecutiva, Gerencia, Jefatura, personal de todas las áreas, a cuántos podrían seguir, cuántas causas en común se podrían llevar a la acción y no solo al dicho.

“Cada día más empresas han comenzado a implantar redes sociales para gestionar la comunicación interna, el conocimiento o impulsar la innovación”

Claudia Bravo, (p. 64), si cada vez es mayor el número de personas que está conectada en línea, por qué no navegar internamente para generar una comunidad identificada, comunicada, interesada en los que forman parte de Grupo AeroMéxico.

Cada vez es mayor el número de personas que da salida a sus intereses, ideas, propuestas a través de algún medio, ya sea blog, twitter, face book y todos los medios que proveen las redes sociales para lograr su objetivo.

La tendencia mundial nos dice que este medio es el que va a la alza, aún faltan herramientas que faciliten tener esta herramienta ya que *“la mayoría de los software que gestionan intranets si bien permiten crear blogs y wikis, muy pocos están concebidos para hacer de la intranet una verdadera red social donde los clientes internos puedan crear sus propios perfiles y publicar allí todo el conocimiento que poseen para compartir”*. Claudia Bravo (p. 65).

La posibilidad de una sinergia organizacional abre el camino para lograr cada vez con mayor eficiencia y claridad los objetivos empresariales, identificar la misión y visión con una entidad integral. La posibilidad de que el conocimiento esté al alcance de todos y no sea selectivo o exclusivo de una comunidad, puede fortalecer la cultura organizacional, una cultura basada en el conocimiento compartido, en los intereses comunes, en la cohesión de grupo, en la interacción proactiva, creativa y fortalecedora de las estrategias de la organización.

Se optimizan los tiempos de transmisión de la información, los datos viajan a mayor y mejor velocidad, la toma de decisiones se optimiza, se vuelven más eficientes los procesos, hay un sentido de comunidad y se promueve la marca.

Veamos entonces la participación de los empleados en la comunicación interna como una forma de arraigo hacia la cultura de la empresa. La mejor forma de

combatir la desinformación y la deformación de la información es involucrando a los actores de la misma. La comunicación interna es un valor agregado de las empresas ya que propicia las comunicaciones colectivas de manera eficiente.

“¿no sería razonable pensar que para que nuestros empleados se comprometan con la compañía hemos de darles la voz también internamente?”
Norma Iglesias, (p.09).

Toda empresa busca empleados comprometidos que estén en sintonía con los objetivos y la estrategia organizacional, pero para generar ese compromiso, es necesario que ellos entiendan su papel dentro de la organización, que comprendan su función y se conviertan en actores motivados hacia un fin común.

Es importante desarrollar herramientas que promuevan el diálogo, que permitan al empleado expresar sus ideas, compartir sus documentos y también es muy importante que como apunta Norma Iglesias (p. 09) los directivos se atrevan a aportar y participar en las redes sociales.

Si bien es cierto que es importante identificar las formas de comunicación, su efectividad y permanencia en el ideario de los actores de la organización, también es necesario identificar si la cultura de la organización se permea a través de dicha comunicación.

A continuación revisaremos la cultura dominante dentro de la organización, la complejidad de la misma y la responsabilidad social que representa.



CAPÍTULO V

TOCANDO

PISTA



En el capítulo anterior se revisó el estilo de comunicación que la Dirección de Servicios a Bordo maneja hacia el personal adscrito a ella, con la finalidad de determinar si la misma es un componente que influye o aporta en la identidad del personal y coadyuva a retomar o reconocer una cultura organizacional.

El resultado derivado de las entrevistas, nos habla de una falta de identidad a nivel organización y un grado de desánimo o desencanto en sus colaboradores, entendiendo con ello que, si bien Grupo AeroMéxico ha trabajado en estrategias de comunicación para mantener informado a sus colaboradores, ha dejado de lado la identidad y cultura de la organización.

En este capítulo se planteará una estrategia que coadyuve a generar ambientes sanos de trabajo a través de una cultura y comunicación organizacional intencionalmente dirigidas a la persona, ya que cualquiera que sea el problema al que una empresa se enfrente, este puede subsanarse a través de la comunicación.

La estrategia además de estar fundamentada en aspectos culturales y de comunicación, estará enfocada en acreditar la complejidad que representa el lograr una identidad en los integrantes de la organización por las diferencias culturales, generacionales y de especialidad en su oficio.

En el capítulo anterior se revisó la percepción del personal administrativo vs personal operativo por cuánto a calidad en el trabajo, facilidades, medios para desarrollarlo, flexibilidad, calidad laboral y se concluye que son opuestas.

Por ello es importante proponer un método que integre a la comunidad, que disminuya las diferencias hasta casi hacerlas imperceptibles y que sus actores terminen por aglutinarse en un fin común.

Las jornadas y entornos laborales son diversos entre el personal administrativo y operativo, sin duda, sin embargo, eso no debería limitar a que una estrategia basada en aspectos de integración, de colaboración, contribuya al conocimiento del entorno, a la visualización del bien común y por ende a la productividad como beneficio primario para la organización.

Reforzar la cultura organizacional, ofrecer los recursos a los empleados para que realicen su trabajo motivados, con ánimo y responsabilidad, son aspectos prioritarios en la comunicación organizacional.

Toda organización ha de preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella y poder diagnosticar fallas y aciertos, corregir o cambiar sus procesos para que el personal haga su tarea e incremente la producción, todo ello sin perder de vista al entorno, su competencia, sus clientes, proveedores, socios.

La cultura de la corporación es la forma de actuar en una organización, cuando se logra tener una forma común de pensar, se obtiene una forma de acción común en el trabajo, brindarle a la empresa un sentido de identidad y generar compromiso en los empleados, refuerza la estabilidad y reorienta hacia el logro de metas.

La cultura organizacional busca que los empleados sepan qué hacer, cómo hacerlo y cuál es la importancia de lo que hacen, la cultura de la organización se puede traducir como la herencia de los fundadores

5.1 Qué se hace en AeroMéxico con la Cultura y la Comunicación

Martha Rizo (p. 103) apunta que la comunicación es la esencia de lo humano, nada más cierto y más complejo, en Grupo AeroMéxico hay una importante diversidad en sus integrantes, diversidad conceptual, generacional, de especialidad y ello conlleva a un alto grado de complejidad en el qué y cómo de la comunicación.

La misma Martha Rizo más adelante resume que la juventud más que comunicarse está en la búsqueda del reconocimiento del otro y que los adultos no enseñamos a dialogar a los jóvenes (p. 107).

Partiendo de estos apuntes, ¿Qué sucede en las cabinas de vuelo? ¿La Dirección de Servicios a Bordo está ocupada en formar profesionales observando estos aspectos? ¿La comunicación que se emite contempla esta brecha generacional, entre tantos otros aspectos que atañen a la cultura e identidad? ¿Se intenta compartir una cultura organizacional?

La comunicación que hoy día se emite al personal adscrito a esta dirección compuesta por Sobrecargo inicial, quien es considerado en esta categoría el primer año de ejercer la profesión, Sobrecargo de línea, con antigüedades que varían entre 1 y 25 años, Ejecutivo de Servicio a Bordo con una antigüedad de 5 a 25 años dentro de la empresa y en esta jerarquía de 10 a 25 años, por último el Asesor de Sobrecargos cuya antigüedad es de 15 a 25 años en la empresa.

El universo al que se dirige la comunicación es variado, tanto en jerarquías, edad, sexo e inclusive experiencia laboral anterior. Todos ellos reciben una serie de comunicados uniformes, algunos de ellos de carácter oficial que pasan por la autorización de la autoridad aeronáutica, otros que son de carácter normativo y que sólo requieren el vo.bo. de las autoridades internas, estos se denominan boletines, que son de carácter mandatorio e inmediato, en consecuencia su estilo es rígido, técnico, directo.

Otra forma de comunicación es la circular, la cual puede tocar temas laborales competentes al Reglamento Interior de Trabajo, información de último momento con modificaciones a la operación (manejo de pasajeros) o bien estándares de servicio a bordo (cambios en menú, secuencia de servicio y/o en los formatos de migración y aduana).

También está el News Letter una herramienta reciente e innovadora que nació con la idea de lograr un comunicado eficiente, concreto y puntual, se imprime y muestra en pizarrones ubicados en áreas estratégicas de las oficinas administrativas y también de las oficinas operativas, se envía a toda la planta de Sobrecargos a través de correo electrónico y se proyecta en una pantalla asignada a la sala de reservas.

Otro medio es el portal interno de libre acceso para todos los empleados de la organización, en él se encuentran noticias, beneficios, estructura de la organización, calendario de eventos, cumpleaños, resultados operativos, misión, visión y valores, foto-galería de eventos a lo largo del año, programas como “comparte tu auto” “energízate” “energía verde”, etc.

Por último están los comunicados de Comunicación Interna, los cuáles aportan datos de la operación, de los resultados en estaciones, rutas, número de pasajeros transportados, acuerdos comerciales, ofertas, promociones, información de salud, de aspectos meteorológicos, tianguis turísticos, etc.

No se puede decir que no se tengan medios y formas diversas para la comunicación, los hay, pero muchas veces se desvirtúa al caer en cuestiones normativas, reglamentarias, rígidas en comunicados que buscaron ser lo opuesto. Este ha sido el caso del News Letter, esta publicación buscó dar “la última nota” respecto a aspectos que fueran de interés del grupo de Sobrecargos básicamente y que los mantuviera informados y actualizados, por ejemplo se publicaban los grupos de nuevo ingreso, la adquisición de equipo de vuelo nuevo, orientación de trámites, entre otros temas.

Esta herramienta hoy día ha caído en un tinte correctivo, es decir, se cita en ella muchas veces omisiones y/o errores en la operación, en vez de ser un sitio fresco, que despierte interés, se convierte en el medio para señalar actitudes de personal que no cumple con los estándares establecidos y se puede leer frecuentemente a través de sus líneas, “recuerda que no debes” “es importante que hagas...” “no olvides que...”

Analizando todos estos medios, no se identifica una cultura corporativa, la tendencia es informativa y no necesariamente de comunicación.

Como señala Claudia María García Álvarez (p. 165), *“el ambiente impone imperativos que los gerentes deben tener en cuenta para ajustar la organización a dichas demandas, y la cultura se considera por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización”*

Asimismo señala que para lograr un cambio organizacional es necesario cambiar las conductas y por ende sus valores, de ahí que sugiere el uso de historias, leyendas para influenciar al empleado hacia los propósitos corporativos.

5.2 Cómo ayudan la cultura y la comunicación a generar identidad en su personal.

Claudia María García Álvarez (p. 166) plantea la perspectiva de que a partir de métodos cuantitativos (encuestas) se puede ponderar el grado de acuerdo y desacuerdo desde la visión de cultura y su correlación con el grado de desempeño. Desde esta visión es ineludible el compromiso de la gerencia en adaptarse al ambiente para apostar a la eficiencia del personal.

Pero ¿cómo ayudan la cultura y la comunicación a generar identidad?

Jorge Larrain (p. 31) toca a la cultura en dos sentidos, por un lado vista como arte y vida intelectual y por el otro como los significados y valores. Por ello los seres humanos demuestran su cultura a través de objetos, obras de arte y otros símbolos.

¿Hay una relación entre cultura e identidad?

Si como menciona Jorge Larrain la identidad es un proyecto simbólico y los símbolos sólo se construyen a partir de otros, entonces la identidad y la cultura forman un binomio, la primera aporta la forma y la segunda aporta significados, es decir, la identidad cultural se entiende entonces como la interpretación y manejo de los símbolos a partir de la manera en que las formas derivan en una narrativa personal, una narrativa organizacional.

La identidad es un proceso cultural, material y social, los humanos al conformarse como identidades culturales o colectivas, proyectan su propia imagen y lo hacen a partir de otros, cumpliendo así con estos tres aspectos.

Después de revisar estos conceptos y partiendo del resultado obtenido en las entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo de la Dirección de Servicios a Bordo, se infiere que la cultura organizacional como símbolo no ha sido plenamente identificada y tampoco elaborada para que así suceda, en consecuencia, no es sorprendente encontrar que el concepto de identidad como parte de la cultura organizacional esté adormecido por falta de identificación de símbolos, de señales a partir de las cuales los integrantes se adviertan como parte de una colectividad.

5.3 La complejidad en AeroMéxico

“La organización es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuáles formamos parte” apunta Alfonso Cornejo (p. 4) y concluye en el mismo párrafo que es imposible controlar todas las variables que la integran.

Es decir, que las conductas son producto de una serie de patrones y no una reacción aislada de la realidad, aunado a lo anterior las organizaciones se ven continuamente amenazadas y la toma de decisiones se ve empujada a fuertes grados de inmediatez, la inmediatez es producto de la competencia, de ahí que el apoyo en las tecnologías fortalezca o por lo menos facilite los recursos para un mejor control.

Entonces las organizaciones se ven envueltas en la problemática de la velocidad de respuesta, sincronizar actividades, reducir costos, aprovechar los recursos a su máxima expresión, innovar constantemente, trabajar bajo presión.

Visto desde esta perspectiva una línea aérea se ve envuelta de manera permanente en este mar de prioridades, por ello y como apunta Alfonso Cornejo (p. 6) *“El no administrar correctamente la complejidad de la organización puede llegar a costarle la vida a la empresa”*

Ante esta perspectiva no es posible dejar a un lado los conceptos de cultura, identidad y comunicación organizacional como una parte fundamental del manejo de la complejidad, y el necesario equilibrio en la toma de decisiones. Esta última puede estar influenciada por una serie de variables que la van volviendo más compleja, aun así hay conductas que son predecibles, por ello es importante transmitir qué ocurre, por qué ocurre y cómo debemos responder, todo ello inmerso en una cultura e identidad organizacional.

Debería ser claro entonces que toda decisión en la organización afecta el desempeño de sus colaboradores, el cambio reciente en la contratación de Sobrecargos bajo el rubro de un “Contrato B” ha provocado efervescencia,

inquietud, incertidumbre pues ven amenazado todo lo logrado en los años de trabajo que han dedicado a la organización, de ahí la resistencia al cambio.

La globalización comercial y el desarrollo de la tecnología son variables que afectan el entorno cambiante, se fijan nuevas reglas de competencia y de desempeño del colaborador.

Por ello se deben buscar atenuantes para disminuir la complejidad en la organización, ya que todo lo que ocurre en la organización afecta de manera directa al desempeño de sus integrantes. La información es un paliativo, la comunicación institucional el qué, para qué y cómo son aspectos que deben integrarse a la fórmula.

5.4 Cómo formar a la organización

La organización tiene que modificarse de acuerdo al medio externo, orientado a la cultura al cambio, transformando políticas según el entorno, transformando pautas en función de las exigencias de ese ambiente. Una cultura corporativa incluye pautas de comportamiento, de control, de orden y, de productividad.

La transmisión adecuada de la información debe promover la confianza y crear una sensación de confianza, la comunicación interna debe ser honesta, con datos actualizados y evitar que la información llegue del exterior, es decir, de los medios públicos.

Al hablar de la confianza es importante citar a D'Aprix (p. 180) *“La conducción empresarial que se preocupa por sus iniciativas de comunicación interna diseña los mensajes teniendo muy presente la necesidad de claridad y oportunidad, así como una sensibilidad hacia la capacidad de la gente de absorber lo que recibe. También permite que la gente responda y ventile sus preocupaciones.”*

D'Aprix atinadamente habla de las fuerzas laborales desmoralizadas como desorientadas y desconcertadas y que han visto cambios de puestos clave en la organización sin mayor explicación, generando una sensación de traición y

de persecución y la más importante, tener la sensación de que la organización no tiene un líder.

Considerando que AeroMéxico es una empresa de servicio, luego entonces el capital humano es una pieza fundamental para el cumplimiento de los objetivos corporativos y como señala D'Aprix (p. 184) *“Hoy necesitamos el trabajo en equipo para sostener los procesos coordinados”*

5.5 Estrategias de comunicación y cultura

Si las conductas son producto de una serie de patrones, no es un punto menor a atender, AeroMéxico se ha propuesto ser la empresa líder no sólo a nivel nacional, sino también en el plano internacional, entonces, es fundamental para la Dirección de Servicios a Bordo moldear las conductas que apuntalen hacia la meta.

El desarrollar estrategias de comunicación orientadas al reconocimiento de la labor de cada uno de sus integrantes y la importancia de sus resultados en el engranaje de la organización, dar el valor correcto al oficio en beneficio de un trabajo en común y no como entidades independientes que obligadamente tienen que trabajar de manera conjunta.

Como dice Jaime Pérez Dávila (p. 15) *“la comunicación no modifica el mundo, pero es un detonador de la acción colectiva”* entonces es a través de esta herramienta que se mejora la productividad dentro de la organización, al ser un principio de orden y acción. Por qué no pensar en colaboradores relajados, creativos, proactivos.

Después de revisar los conceptos de identidad, cultura y comunicación, se propone que a través de sistemas digitales se lleven a cabo sesiones con el personal de la Dirección de Servicios a Bordo y representantes de las diversas áreas.

Es decir, utilizando como herramienta el chat de la organización, abrir este canal de comunicación al intercambio de información orientada a la comunicación abierta con la finalidad de escuchar a los actores en la operación y también a que ellos escuchen e identifiquen los diferentes símbolos y signos que forman parte de la cultura de la organización.

No es lo mismo hablar de una serie de valores que experimentarlos, entenderlos, vivirlos. Por qué escoger el chat, por la variedad de horarios en los Sobrecargos, porque pueden pasar varios días en el extranjero o simplemente fuera de su base que es el Distrito Federal y resulta poco eficiente planear sesiones con la misma finalidad.

Adicional a lo anterior, el compartir un chat no impacta en las jornadas de trabajo, recesos, descansos, en fin, no resulta en un incremento de su jornada mensual estipulada, pueden inclusive estar cubriendo un servicio de reserva y participar en el chat sin que ello distraiga el servicio asignado. Por otra parte con la entrega de dispositivos personales a cada sobrecargo, se cuenta con la herramienta propicia para ello.

Siendo los tripulantes un personal que constantemente está cambiando de entorno a veces es complicado atraer su atención hacia los puntos nodales, es necesario acercarse a ellos, tener un contacto auténtico y abierto.

La comunicación informal, llámese rumor, radio pasillo, borrego o cualquier otro adjetivo es parte de la esencia humana. Desde el inicio del mundo el hombre ha buscado explicarse las situaciones que le rodeaban, hoy día a pesar del tiempo que ha pasado la necesidad de entender lo que sucede sigue un motivo de desasosiego, hay que acotar la incertidumbre.

Con los cambios que ha sufrido Grupo AeroMéxico es necesario devolver la certidumbre a sus empleados, los últimos cambios en la organización provocaron que al organigrama se le denominara el “solo por hoy”. Aunado a esto, el ingreso de personal proveniente de otras líneas aéreas activas o no, no solo en el área de Sobrecargos, sino también en cargos directivos de alto nivel, la integración del Grupo en general ha hecho que el sentido de pertenencia e

identidad se diluyan a grado tal que es difícil que el personal reconozca el ideario base y por ende la cultura de la organización.

Es necesario identificar un líder que traduzca las incógnitas en certeza, que escuche abiertamente las fallas y aciertos que percibe el personal, que acepte la frustración y la vaya transformando en beneficio de la organización.

La propuesta es realizar por un período mínimo de 12 meses cada 15 días un chat con los principales actores de la operación (Gerencia de Normatividad y Evaluación de las Operaciones en Cabina, Gerencia de Estándares y Calidad, Gerente de Operación Comisariato, Jefatura de Sobrecargos), en un principio, 2 meses, el chat deberá de funcionar como un laboratorio de diagnóstico, para planear los temas pertinentes a lo largo de los siguientes meses. Este chat debe ser grabado para obtener los puntos relevantes que se platicuen y...lo más importante, habrá que establecer compromisos por ambas partes.

Dentro de este chat se tocarán temas relacionados con el histórico de la empresa, como es que actualmente se le identifica como la línea bandera y qué esfuerzo se ha tenido que realizar para estar en dónde está hoy día, porque es tan importante continuar con ese esfuerzo y sobretodo reconocer que el papel que desempeña cada uno en la cadena de servicio son eslabones que fortalecen a la organización.

El chat tendrá que ser controlado en tiempo y participantes para evitar que se pierdan las preguntas y respuestas en la interacción, considerando 2 horas como máximo y 100 participantes por sesión.

El resumen de este chat deberá ser publicado para dar certidumbre a todos los que intervengan en el mismo y para que los compromisos que se establezcan estén a la vista de todos. El seguimiento a la agenda, grabación y publicación del mismo estará a cargo del área de comunicación de la Dirección de Servicios a Bordo.

Para evitar repetir temas, se publica un programa con propuestas genéricas que se acotarán conforme se acerque la fecha, ya que negocio de la aviación es sumamente cambiante y lo que hoy se aplica, mañana puede no estar vigente.

Con este planteamiento se busca retomar la identidad institucional, generar una cultura de compromiso mutuo y una comunicación proactiva, eliminar los rumores, activar la confianza.

Al término de los 12 meses, período mínimo en el que se podría observar un cambio, se revisan resultados y se determina su continuidad.

Es fundamental que conforme se discutan los temas, se elija a los actores de cada una de las sesiones y que no haya excusa para llevar a cabo la sesión. Otro punto importante es tratar de darle la vuelta a la planta de Sobrecargos, hablamos de un aproximado de 1,470 por ello es que el máximo que podría participar es de 100 en cada sesión e intentar que no repitan en el siguiente chat para que no se torne en un ejercicio de un grupo particular.

A continuación se plantea un cronograma como propuesta para identificar temas, frecuencia, actores, el cual tendría que ser modificado atendiendo las necesidades que se desprendan de cada experiencia y cuidando que los temas se atiendan, se controlen y resuelvan.

El peor escenario en un ejercicio de estas características es no rescatar la riqueza que de él puede emanar, dejar promesas al aire, omitir las soluciones y no dar seguimiento a las inquietudes.

Cronograma.-

MES	Tema (s)	Actores de la DSAB	Sobrecargos
Enero	Bienvenida, estrategia comercial del 1er trimestre, identidad y cultura organizacional, asuntos generales	Director de Servicios a Bordo Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Febrero	Bienvenida, resultados del 4to trimestre del año anterior, identidad y cultura asuntos generales	Director de Servicios a Bordo Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Marzo	Retomar la estrategia del 1er trimestre, hablar de resultados, preguntar por problemática en el día a día, asuntos generales	Director de Servicios a Bordo Director/ Gerente de AM Servicios Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Abril	Resultados del primer trimestre del año en curso, temas resueltos, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de AM Capacitación Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Mayo	Temas resueltos, problemática durante el primer trimestre, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de AM Carga Gerencias Jefaturas Asesor invitado	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Junio	Temas resueltos, asuntos pendientes por resolver, posicionamiento de la empresa, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de proveedor de alimentos Gerencias Jefaturas Sobrecargo invitado	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat

MES	Tema (s)	Actores de la DSAB	Sobrecargos
Julio	Retomar uno de los valores organizacionales (trabajo en equipo), compromisos, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de AM Comunicación Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Agosto	Retomar uno de los valores organizacionales (responsabilidad), compromisos, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de Satisfacción al Cliente Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Septiembre	Retomar uno de los valores organizacionales (lealtad), compromisos, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de SMILE Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Octubre	Retomar uno de los valores organizacionales (honestidad), compromisos, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de Fundación AM Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Noviembre	Retomar uno de los valores organizacionales (calidez), compromisos, asuntos generales	Director del área Director/Gerente de Operaciones Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat
Diciembre	Retomar uno de los valores organizacionales (respeto), compromisos, asuntos generales	Director del área Gerencias Jefaturas	Número máximo de 100 participantes para no saturar el chat

El cronograma propuesto es un ejemplo de temas y actores que pueden y deben intervenir en este ejercicio, como se había mencionado desarrollarlo cada mes, a través de escuchar la problemática y los puntos neurálgicos en los dos primeros chats elegir los temas nodales para los subsecuentes. Siempre

tener un espacio para escuchar la problemática operacional, contar con un moderador para no desviar el ejercicio a asuntos particulares, pues la intención pura y real es lograr hegemonía y por último comprometerse y cumplir.

Se da espacio a diversas áreas de la empresa que puedan interactuar con los Sobrecargos y plantearles la toma de decisión de rutas, estrategias comerciales y otros aspectos que pueden marcar la diferencia entre “comprar la idea” o no, entre adherirse al objetivo o desecharlo y hasta boicotearlo

Hoy día las empresas viven una lucha permanente por permanecer ante la enorme oleada de competidores, AeroMéxico no es la excepción y siendo un rubro tan delicado en el que el costo de operación cada vez es más alto y las ganancias son marginales es necesario aglutinar al personal, generarle identidad, integrarlo a las estrategias a fuerza de que se reconozca en cada comunicado de la organización como un eslabón fundamental.

Cierro mi propuesta con dos planteamientos de Wolton que refuerzan la propuesta:

“Pensar la incomunicación y organizar la convivencia es salvar la comunicación” Wolton D (p. 125), el mínimo de relación y respetar las diferencias nos dice el autor, *“revalorizar la identidad colectiva hoy es por lo tanto abrirse a otras realidad”* *“la identidad cultural es tanto un patrimonio como una capacidad para dinamizar”* (p. 131)

Conclusión-

La relevancia de contar con una auténtica y orientada comunicación organizacional dentro de las empresas marca la diferencia para el logro e identificación de las metas, al estar estrechamente vinculada con la identidad de la organización e identificar los diferentes actores que la componen, juega un papel nodal en la estrategia corporativa.

La tendencia actual de las organizaciones es de atesoramiento, posicionarse y despuntar, aumentar su rating a costa de lo que sea y olvidan que el factor humano funciona mil veces mejor cuando está informado, orientado e identificado con las estrategias de su empresa.

Conocer el rumbo, el qué, porqué y para qué de las decisiones genera certidumbre y lealtad, que si bien esta última puede ser una lealtad a modo por los continuos cambios que puede tener actualmente un empleado, no siempre por elección propia, si es válido generar y lograr lealtad.

El binomio identidad y cultura ha mostrado ser la fuerza motriz de toda organización, ya que a través de ello el individuo actúa en consecuencia. Las organizaciones son complejas y los individuos también lo son, las variables se presentan como retos diarios y sólo a través de atenuantes como lo es la comunicación institucional el individuo se aliena a favor.

Ante el crecimiento e integración que se ha dado en los últimos 18 meses, Grupo AeroMéxico requiere encontrar el sentido de pertenencia, trabajar de manera homogénea y en armonía, vivir la identidad cultural como un auténtico patrimonio que en reciprocidad modifique la conducta individual para convertirla en un colectivo, en una comunidad preocupada y ocupada en resultados estratégicos.

Es necesario lograr que el personal entienda el negocio, comunicarse con ellos de manera abierta y sin filtros selectivos para generar confianza, eliminar el temor en la comunicación y convertirlo en un intercambio libre de información, sin el temor a consecuencias, el miedo en la organización debe ser erradicado.

También es necesario interpretar cómo entiende el personal su papel en la organización, si reconoce los objetivos y prioridades de la misma, es necesario orientarlos para que comprendan la realidad de la competencia, las relaciones que se deben forjar unos con otros y la comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio.

La cultura occidental que nos legó costumbres y cultura y a la vez normas, valores, costumbres, tradiciones, creencias, sistemas y tecnologías, trajo consigo también la globalización, esta última con sus pros y contras convierte a la sociedad en general en sujetos dinámicos, faltos de apego, con una visión diferente de la cultura y con un aprecio a la misma a veces cuestionable.

El lograr la identidad cultural frente al bombardeo de los medios masivos de comunicación, es una tarea fundamental, el concepto de identidad va dirigido al sujeto y para que haya identidad es necesario que la experimenten y la vivan, por lo tanto la identidad cultural desde la perspectiva de la organización debe ser un conjunto de creencias, modos de pensar, fines, valores, modo de percibir las cosas e incluso conceptos del mundo compartidas.

Las barreras que se pueden presentar ante una estrategia de cultura organizacional a través de la comunicación pueden ser la falta de planeación, que se compartan hechos confusos, que se distorsione el mensaje o la semántica, barreras de lenguaje, que sea impersonal, que genere desconfianza e inclusive el exceso de información.

La comunicación como diálogo, como mediación disminuye la incertidumbre, canaliza las acciones hacia metas y objetivos y cohesiona a los grupos, ayuda en la transmisión de valores. El futuro de la aerolínea se observa demandante, agresivo, competitivo, será a través de una comunicación sólida, estructurada, eficiente que el personal se sienta adherido a los objetivos estratégicos, que identifique sus fortalezas y debilidades, una comunicación ascendente y descendente, horizontal y vertical, una comunicación rica en expresión y creatividad. Si bien la directiva y socios de AeroMéxico puede tener muy clara la estrategia comercial y financiera, no es tan claro para todo el personal, para lograr un objetivo común, es fundamental que los integrantes comprendan y se apoderen de su rol de participación para lograr la meta.

Bibliografía

- Arribas Urrutia, Amaia “El equilibrio personal y profesional como valor de la cultura corporativa”, en *organicom*, núm. 6, primer semestre de 2007.
- Ballivian, R y Gonzáles, C. *Una época de crisis*. Cambio en el entorno organizacional. Gestipolis.com. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales6/gerepoca-crisis-cambio.htm>
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*, México, Paidós, 1983
- Bridges Willian. “El carácter de las organizaciones” Panorama Editorial.
- Claudia Bravo, “Las redes sociales desembarcan en la empresa”, en *Revista de Comunicación*, octubre de 2008.
- Claude Flament “Redes de comunicación y estructuras de grupo” Ediciones Nueva Visión, 1977
- Custodia Cabanas, “Auditorías de comunicación interna”, en *Capital Humano*, núm. 176, abril de 2004.
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI*, DF, México: ediciones castillo.
- D`aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio*, Barcelona, España: Granica
- Etzioni, Amitai. *Organizaciones modernas*, México, UTHEA, 1986
- Fernández F. y Rizo, M (coordinadoras). (2009). *Nosotros y los otros: La comunicación humana como fundamento de la vida social*, DF, México: editoras los miércoles.
- García, Álvarez, Claudia María, (Núm. 5, enero-abril de 2006), *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*, *Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia*. Recuperado el 4 de septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>.
- Larrain, J. (Núm. 21, agosto de 2003), *El concepto de identidad*, *Revista FAMECOS de Porto Alegre*. Recuperado: el 30 de agosto de 2012 de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>.

- Justo Villafañe, “La reputación interna”, en Justo Villafañe La buena empresa, Madrid, Pearson Educación, 2013.
- Villafañe, Justo “Evaluación y análisis de la imagen corporativa”, en Justo Villafañe, La gestión profesional de la imagen corporativa, Madrid, Ediciones Pirámide, 2004.
- Miguel de la Madrid Hurtado, Crónica del sexenio 1982-1988>Sexto año>Abril de 1988 Recuperado el 3 de octubre de 2013 de www.mmh.org.mx
- Moisés Limón Peña, “Identidad corporativa”, en Moisés Limón Peña, *Imagen corporativa. Estrategia de comunicación global*, Editorial Trillas, México, 2008.
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
- Norma Iglesias, “¿Por qué implantar los social media como herramientas de comunicación interna?”, en *Revista de Comunicación*, febrero de 2012.
- Pérez, Dávila, Jaime, (Año 3, enero-marzo de 1998), El Quiebre Institucional en México y las Tareas de Organización de la Comunicación, Razón y palabra, suplemento especial, Revista electrónica del ITESM Campus Estado de México. Recuperado el 9 de octubre de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/index.html>.
- Robbins Stephe, “Fundamentos de comportamiento organizacional” 5ª. edición
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995). Sociología de las organizaciones. España: Universidad de Deusto, Bilbao.
- Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001
- Wolton, D. (2006). Salvemos la comunicación Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial, Barcelona, España: Gedisa.

- Educantabria, extraído el 22 de noviembre 2013, disponible en:
http://213.0.8.18/portal/educantabria/contenidoseducativosdigitales/primaria/cono_3_ciclo/CONTENIDOS/GEOGRAFIA/DEFINITIVO%20ECONOMIA/Publicar/page6.html
- Portal SCT, consultado octubre 27, 2013, Submenú de la Sección Aeronáutica Civil, Estadísticas, Disponible en: <http://www.s.c.t.gob.mx/>
- Portal AeroMéxico (2013, Octubre 22) disponible en: <http://www.portal-aeromexico.com>
- Periódico la Jornada, Posada M, AeroMéxico presiona para cambiar el CCT e imponer nuevas condiciones, 15 de abril de 2013, p. 30
- Portal Instituto de Investigaciones Jurídicas. Consultado el 11 de octubre de 2013, disponible en:
<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/910.htm>
- PortallATA
<http://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/iosa/Pages//index.aspx>
- Portal AeroMéxico, Menú Nosotros, recuperado el 22 de noviembre de 2013, disponible en : <http://www-portal-aeromexico.com/>
- Intranet AeroMéxico, Manuales corporativos, sección Ingeniería de Operaciones, MSOB, rev. 01, 2013, consultado en noviembre 22, disponible en:<http://intranet.aeromexico.com.mx>

ANEXOS.-

Anexo 1

Clima Organizacional

INSTRUCCIONES: por favor responda el cuestionario tomando en cuenta que nunca tiene un valor de 0 e infalible de 5, no deje casillas sin responder.

CUESTIONARIO dirigido a Asesores de Sobrecargos

PREGUNTA	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Los comunicados que recibes de la DSAB son claros					
2. Los objetivos de la empresa son sencillos de lograr					
3. Las decisiones se toman por acuerdo con el Sindicato que te representa					
4. Los cambios que se han dado en la estructura de la DSAB te han sido favorables					
5. Los resultados de la DSAB te son compartidos periódicamente					
6. Los medios a través de los que se comunica la DSAB contigo son adecuados y oportunos					
7. La empresa en general promueve un ambiente laboral relajado y respetuoso					
8. Tienes una idea clara de los valores de la organización					
9. La cultura organizacional te es familiar y la reconoces en la operación					

PREGUNTA	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
10. Consideras que las crisis financieras deben ser compartidas con todos los empleados					
11. Consideras importante que los empleados participen en las metas a largo plazo					
12. Tu jefe te retroalimenta frecuentemente sobre tu desempeño					
13. La forma en que eres retroalimentado es proactiva y objetiva					
14. Tus metas de desempeño las diseñás libremente					
15. Recomendarías a tu empresa como el sitio ideal para trabajar					

Anexo 2

INSTRUCCIONES: por favor responda el cuestionario tomando en cuenta que nunca tiene un valor de 0 e infalible de 5, no deje casillas sin responder.

CUESTIONARIO dirigido a Gerentes

PREGUNTA	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Los comunicados de la DSAB buscan ser claros					
2. Los objetivos de la empresa son fáciles de aplicar por el personal					
3. Las decisiones se toman por acuerdo con el Sindicato					
4. Los cambios que se han dado en la estructura de la DSAB han sido necesarios					
5. Los resultados de la DSAB se comparten periódicamente					
6. Los medios a través de los que se comunica la DSAB son adecuados y oportunos					
7. La empresa en general promueve un ambiente laboral relajado y respetuoso					
8. Los valores de la organización son claros					
9. La cultura organizacional es promovida de manera permanente					
10. Las crisis financieras deben ser compartidas con todos los empleados					
11. Es importante que los empleados participen en las metas a largo plazo					

PREGUNTA	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12. Retroalimentas frecuentemente al personal sobre su desempeño					
13. La forma en que se realiza la retroalimentación es empática y objetiva					
14. Las metas de desempeño son diseñadas individualmente					
15. Recomendarías a la empresa como el sitio ideal para trabajar					

ANEXO 3.

GUÍA DE ENTREVISTA.

Se utilizaron preguntas abiertas para poder observar también la conducta del personal entrevistado.

1. ¿Sientes temor de perder tu trabajo?
2. ¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para realizar tu trabajo?
3. ¿Te sientes motivado por el trabajo que ejecutas?
4. ¿La comunicación que recibes es clara y útil?
5. ¿Qué te dice la frase “La línea que nos une”?
6. ¿Qué tanta flexibilidad encuentras en tu trabajo?
7. ¿Conoces por qué el Caballero Águila fue elegido como emblema de la empresa?
8. ¿Cómo visualizas a Grupo AeroMéxico en los próximos 5 años?
9. ¿Cómo te visualizas laboralmente en los próximos 5 años?
10. ¿Considerarías recomendar a AeroMéxico como un gran lugar para trabajar?