

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL
PARA EL AEROPUERTO INTERNACIONAL
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN,
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PRESENTA
BERTHA PAOLA CUADROS ARELLANO



DIRECTOR DE TESIS
LIC. EFRAIN PÉREZ ESPINO

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Agradecimientos

En el trabajo cotidiano que requirió la concentración y motivación para la realización de este proyecto de tesis, agradezco profundamente a quienes me apoyaron y dieron aliento para concluir mi objetivo; así como también soportaron mi mal carácter en aquellos días cuando los párrafos parecían no mostrar grandes avances.

En especial hago reconocimiento al apoyo moral y económico de mis padres quienes hicieron posible que me dedicara por completo a mis estudios de licenciatura y a la realización de esta tesis. Asimismo agradezco a mis hermanos Julieta y Adrián quienes siempre han estado conmigo en cada paso de mi vida.

Un agradecimiento a mis amigos y compañeros de la universidad quienes compartieron conmigo sus conocimientos y me brindaron su amistad. Así como a Joel quien durante tres años me ha dado su apoyo, comprensión y cariño.

Al profesor Efraín Pérez Espino le agradezco infinitamente por asesorar este proyecto de tesis y concretar con su valioso conocimiento, experiencia y profesionalismo las ideas que muchas veces me resultaban vagas.

Gracias profesor por ser mi guía y siempre apoyarme en el trabajo arduo que resultó la investigación de este proyecto; pero sobre todo le agradezco su amistad.

Agradezco a mis sinodales Adriana Reynaga, Jorge García Blanco, Héctor Ramos Aguilar y Juan Andrés Olivas por su tiempo y dedicación en la revisión de este proyecto de tesis.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y a todos mis profesores que fueron parte de mi vida durante seis años, les agradezco mi desarrollo académico, profesional pero sobre todo mi crecimiento personal gracias a la formación humanista que aprendí en sus aulas.

Í N D I C E

Introducción	4
Capítulo 1	10
La Comunicación Interinstitucional en las organizaciones	
1.1 Definición de comunicación	10
1.2 La comunicación en las organizaciones	24
1.3 Comunicación y Teorías organizacionales	30
1.4 Tipología de las organizaciones	37
1.5 Comunicación Interinstitucional	45
Capítulo 2	49
Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM)	
2.1 Historia del AICM y su evolución junto al Sistema Aeroportuario Nacional	49
2.2 Perfil organizacional	67
Capítulo 3	74
Estructura Interinstitucional del AICM	
3.1 Introducción a la estructura organizacional del AICM	74
3.2 Instituciones reguladoras del AICM	75
3.3 Entidades dependientes del AICM	98
Capítulo 4	109
Análisis y diagnóstico de la comunicación en el AICM	
4.1 ¿Quién es y qué hace la comunicación en el AICM?	109
4.2 Comunicación interna	111
4.3 Comunicación externa	117
4.4 Comunicación de origen externo	124
4.5 La Comunicación interinstitucional	126
4.6 Diagnóstico FODA	131
Capítulo 5	137
Propuesta. Programa de Comunicación Aeroportuaria (PRODA)	
5.1 Subprograma de Planeación Anual de comunicación interinstitucional	146
5.2 Subprograma de Acopio de Información Interinstitucional	158
5.3 Subprograma de Distribución y Difusión de Información Interinstitucional	165
Conclusiones	171
Fuentes	178
Anexo A	
Anexo B	

INTRODUCCIÓN

El tema de este proyecto de tesis nació de la inquietud de conocer y entender los diversos procesos comunicativos que se generan en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), donde la emisión de mensajes representa uno de los procesos principales por el cual la terminal aérea puede prestar sus servicios aeroportuarios y aeronáuticos a cientos de visitantes que diariamente hacen uso de sus instalaciones. La detección de la importancia de la comunicación como disciplina profesional en dicho organismo surgió mientras se llevaban a cabo prácticas profesionales en los Módulos de Información del AICM durante el primer trimestre del año 2004.

Durante ese tiempo se detectaron diversas anomalías en materia de comunicación provocadas por la falta de coordinación informativa entre algunos de los departamentos encargados de difundir mensajes relacionados con estatus de vuelos y salas de última espera. Se observó que incluso en esas situaciones tan rutinarias que podrían ser mucho más precisas debido al conocimiento de su cambiante procedimiento, se presentaban errores que provocaban daños en el servicio a los usuarios como por ejemplo pérdidas de vuelos debido a la confusión obtenida en diversos medios informativos al interior del aeródromo.

Tal situación era sólo un fragmento de varios escenarios en los que se percibía un abismo informativo y una falta de relación comunicativa no sólo entre los mismos departamentos del AICM sino también con los organismos gubernamentales que intervienen en el desarrollo de sus servicios; cuestión que hacía muy notoria la inconformidad de los usuarios al recibir información poco satisfactoria y veraz. Incluso durante las prácticas

profesionales se presentaron varios casos de quejas, principalmente provenientes de personas extranjeras, en las que se pronunciaron malos comentarios a la organización e imagen del aeropuerto.

Con estas evidencias, que de manera muy superficial fueron detectadas en una primera instancia e hicieron despertar la inquietud de proponer soluciones y mejoras en los flujos de comunicación y demás aspectos informativos, se dio inicio al trabajo de investigación en el cual se detectó que debido a la nula autonomía del AICM al ser una *empresa de participación estatal mayoritaria*, debe interrelacionarse legalmente con diversos organismos gubernamentales e incluso privados, cuestión que hace notoria la necesidad de mantener una relación no sólo operativa o técnica sino también comunicativa con éstos ya que cumplen un papel relevante como emisores y difusores de una cantidad innumerable de mensajes que incumben al correcto desarrollo aeroportuario.

A partir de la propuesta teórica de la Comunicación Organizacional se acuñó el término de comunicación interinstitucional como pilar central de este análisis, para poder comprender y explicar las múltiples interconexiones informativas que sostiene el AICM con sus organismos copartícipes, las cuales no pueden ser simplemente explicadas como modalidades de comunicación “interna”, “administrativa” u “horizontal”, que son los conceptos que tradicionalmente definen los flujos de comunicación en una organización típica, pero que tampoco constituyen, en sentido estricto, formas de comunicación “externa” a la institución analizada.

Con esta herramienta teórica conceptual, y con base en la hipótesis que la comunicación actúa como catalizadora de las relaciones interinstitucionales, se llevó a cabo el análisis situacional, en el cual se pudo constatar que dicho aeropuerto tiene la urgente necesidad de diseñar y manejar de manera planeada todo el cúmulo de información que se genera y

circula dentro de sus instalaciones, mediante mensajes emitidos en situaciones de rutina o bien durante contingencias imprevistas, para prevenir acciones reactivas que pongan en peligro a los usuarios y a la imagen del AICM.

Con base en los resultados globales de esta investigación se concluyó que actualmente en el AICM no existen procesos comunicativos que de manera formal lleven a cabo acciones planeadas como las propuestas por la comunicación interinstitucional. Por el contrario se encontró que a pesar de tener instrumentos y medios informativos originados a partir de la relación entre el aeropuerto y sus organismos participantes, no son elaborados con estrategias, programas, planes e incluso manuales que delimiten sus objetivos y cubran el espacio vacío de información que ni la llamada comunicación interna y externa han podido cubrir ante las necesidades del gran bagaje informativo interinstitucional que diariamente es intercambiado entre la terminal aérea y cada una de las entidades con participación en el sector aeronáutico y aeroportuario.

Como resultado del diagnóstico obtenido y de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas, esta tesis propone un Programa de Difusión Aeroportuaria (PRODA), el cual, de ser implantado, contribuiría a optimizar, a partir de actividades proactivas y planeadas, el proceso de acopio, procesamiento y difusión de los mensajes emitidos por el aeropuerto y las entidades públicas y privadas que intervienen en sus servicios, con el objetivo principal de ofrecer un mejor servicio informativo a los usuarios *in situ* del AICM.

La estructura del trabajo integra, a través de cinco capítulos, un planteamiento teórico; un acercamiento al objeto de estudio y su análisis en materia de comunicación interinstitucional, así como una propuesta técnica que, como aporte práctico de esta tesis, contribuya a fomentar mejores procesos de comunicación para el AICM.

El primer capítulo está dedicado al contexto teórico del tema del proyecto y explica de manera detallada los conceptos básicos del proceso comunicativo. De manera general estructura y determina los elementos existentes dentro de la disciplina conocida como Comunicación Organizacional, con el fin de limitar y establecer un marco conceptual empleado para el estudio del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México e instaurar, con base en sus principios teóricos, el diseño del término denominado comunicación interinstitucional.

El segundo capítulo forma parte introductoria del estudio de caso del proyecto de tesis, ya que explica la historia, evolución y antecedentes del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México desde sus primeros años de operación hasta su estado actual, del cual se extrajeron elementos que explican el perfil organizacional (teorías organizacionales) que hoy define a tan compleja organización.

Por su parte el tercer capítulo se centra en describir toda la estructura interinstitucional que comanda las relaciones del AICM con todos los organismos gubernamentales y privados, los cuales son descritos de manera individual para conocer y delimitar sus objetivos, funciones y misión dentro del Sistema Aeroportuario Nacional. El conocimiento exacto de las características y personalidad organizacional que narra este capítulo de cada una de las entidades confirma su relación legal, y por ende forzosa, con el aeródromo, y estipula con precisión la necesidad de establecer un programa de comunicación que dinamice de manera eficiente todo el cúmulo de información que generan.

El cuarto capítulo desarrolla un análisis y diagnóstico de la denominada comunicación interinstitucional a través de los instrumentos y medios de comunicación que actualmente existen y se desarrollan en el AICM, con el fin de evaluar sus alcances y deficiencias que

permitirán exponer soluciones prácticas para consolidar un programa de comunicación interinstitucional con impacto benéfico tanto en sus actividades como en su imagen.

Con base a la información recabada durante todo la investigación teórica, el quinto capítulo establece la *propuesta* generada de los resultados obtenidos en los capítulos 3 y 4, la cual tiene como fin crear un esquema de trabajo dedicado exclusivamente a fomentar y cuidar las relaciones comunicativas e informativas de carácter interinstitucional a través del Programa de Difusión Aeroportuaria (PRODA), el cual describirá los procesos y metodología para agilizar, mejorar y difundir los mensajes originados entre el AICM y los organismos participantes con el propósito de ofrecer un mejor servicio a sus usuarios, así como para procurar una buena imagen pública.

Una de las principales conclusiones de este trabajo es que en el mundo contemporáneo y en el ámbito de las organizaciones sociales complejas no existe un modelo único de comunicación que satisfaga perfiles específicos como los del AICM pues cada organismo o cada institución, con base a sus peculiaridades, genera necesidades y expectativas de trabajo, colaboración, imagen y difusión que tienen que ser diseñadas *ex profeso* porque, en función de la creciente diversificación de situaciones y campos de acción de los organismos actuales, las disciplinas ya constituidas como la Comunicación Organizacional no contemplan dichas características y especificidades.

Asimismo se advierte que, a pesar de los distintos aportes teóricos utilizados en este proyecto de tesis, no se puede perder de vista que el AICM es una organización tipo empresa, la cual -con base en la Teoría de la Administración- cuenta con características peculiares y específicas como una estructura organizacional bien definida en la que hay líneas de mando establecidas, niveles jerárquicos señalados, facultades delegadas a cada puesto (cartas y manuales de organización), así como la conformación de bienes materiales,

servicios y hombres, siendo estos últimos el elemento activo de la empresa como son los obreros, empleados, técnicos, altos ejecutivos y directores¹.

Por ende, el trabajo realizado incluyó tanto un esfuerzo por delimitar conceptualmente la comunicación del AICM dentro de las teorías ya establecidas, así como la búsqueda de nuevos paradigmas que permitiesen resolver su especial configuración de índole interinstitucional para encontrar la mejor fórmula a sus necesidades informativas.

Lo anterior llevó a la obligación de aplicar el concepto de comunicación interinstitucional como herramienta que se pudiera utilizar tanto para el análisis del objeto de estudio como para la elaboración de una propuesta viable para resolver sus problemas en materia de comunicación.

Esto implicó la creación también de un modelo de comunicación y de un Programa de Difusión Aeroportuaria (PRODA) que, aunque no tiene un referente en la realidad actual, podría constituirse más adelante en un aporte significativo para que en el futuro y en organismos cada vez más especializados y complejos pueda aplicarse total o parcialmente para resolver problemas de comunicación únicos y quizá irrepetibles.

¹ Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, México, Limusa, 2004, p. 164.

CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Definición de Comunicación

Existe una especial preocupación por desglosar las diferentes caras que ha puesto el término comunicación entre los diferentes estudios en que ha cabido su etimología. La palabra comunicación hace referencia a la palabra en latín *comunicatio*, la cual significa compartir, poner en común y participar en algo en común, es decir, que cuando hay comunicación se comparte alguna información, idea, actitud, valor, etc ¹. Muchos han sido los teóricos que han puesto entre sus escritos el postulado de la existencia de una comunicación entre los seres inanimados², seres orgánicos y seres humanos; es por ello que surge la necesidad de reconocer cuál es la diferencia y, a la vez, relación de complementariedad que existe entre éstas.

Si se mira a nuestro alrededor podremos constatar que no existe únicamente comunicación entre los seres humanos; por el contrario es necesario viajar hacia los estudios de la física, las matemáticas y las ciencias biológicas, las cuales tocan el tema de la comunicación entre las distintas fuerzas positivas y negativas de iones y/o neutrones, comunicación entre las neuronas y células, así como infinidad de posibilidades de comunicación entre la materia (transmisión de energía) y los organismos vivos (código genético, crecimiento y reproducción, sustancias químicas e impulsos nerviosos)

¹Florencio García Madrigal y Carlos Vicén Antolin, *Fundamentos de comunicación humana*, España, Zaragoza, 1994, p. 15.

² El término de inanimados hace referencia a elementos relacionados con la materia física. *Comunicación. Campo y objeto de Estudio, Perspectivas Reflexivas Latinoamericanas*, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2001, p. 77.

En su obra titulada, *La Comunicación. El sistema intrapersonal*, David Mortensen indica que la comunicación se puede representar *en abstracto* de una infinidad de maneras. Recuerda que las primeras ideas acerca de la comunicación fueron operaciones mecanicistas “en las cuales se compara la comunicación con las operaciones de sistemas telegráficos y de transporte, transmisiones radiales, correas de transmisión, líneas de montaje y actividad de computadoras”³. Mortensen se cuestiona si únicamente la comunicación es limitada para los seres humanos y se pregunta “¿Acaso nuestra idea de sentido común significa que la comunicación se limita a la actividad humana-?” Así pues hace hincapié en que los estudios de la comunicación con orientación psicológica en las relaciones entre los seres humanos representan, a pesar de la urgente necesidad de su estudio, “una moda reciente”.

Asimismo, Mortensen advierte que la comunicación puede abarcar toda la experiencia humana e ir más allá hasta “...el reino de las máquinas y los animales inferiores [...] que terminará por no descartar nada”⁴. Otros teóricos acompañan a Mortensen al establecer que la comunicación no pertenece únicamente al terreno de los seres humanos. Uno de ellos es Luiz C. Martino, investigador de la Universidad de Brasil, quien hace una similitud al hablar que así como en la comunicación humana existe la relación de estímulo–organismo–respuesta (psicología conductista), también se le puede nombrar *acción-reacción* ya que este tipo de término también puede servir a disciplinas como la física, la cual está “interesada en la descripción de sistemas de relaciones cinéticas o de fuerzas mecánicas”⁵.

No obstante, a pesar de que la comunicación se encuentre también ubicada en el terreno de lo físico y biológico, también se ha posicionado en la comunicación que existe entre

³ David C. Mortensen, *La Comunicación. El Sistema Intrapersonal*, Buenos Aires, Tres Tiempos, 2a edición, 1978, p. 23.

⁴ *Ibid.*, p. 29.

⁵ *Comunicación. Campo y Objeto de Estudio...*, *op. cit.*, p. 79.

los animales, concluyendo una definición como “la comunicación es un proceso dinámico fundamental que explica, no sólo la existencia, el desarrollo y la conducta de los seres vivos, sino también la evolución de todos los sistemas vivientes en general”⁶.

Sin embargo, a pesar de que existen infinidad de términos de comunicación que son dirigidos hacia distintas disciplinas, la que incumbe a este proyecto de tesis es aquella que abarca la relación entre los seres humanos.

Para concluir esta primera parte que trata de hallar las diferencias entre las distintas acepciones que se han dado a la palabra comunicación -según con una versión de Dance en 1970⁷, hasta ese año se llevaban registradas más de noventa y cinco conceptos aceptables de comunicación-, es importante dejar claro que el término comunicación es un buen ejemplo de *polisemia*, ya que, tal como lo señala Luiz C. Martino “es empleado para designar las relaciones entre humanos mediadas por la palabra, los gestos o las imágenes, [y] el término se aplica también a las relaciones entre animales y hasta entre máquinas.”⁸

Una vez establecido las distintas vertientes a las que encauza la palabra comunicación, se puede dar paso a una definición que establece un verdadero vínculo entre los seres humanos.

A través de la historia del desarrollo evolutivo del hombre y su gran lucha por pertenecer a un grupo, la necesidad de comunicarse ha estado latente desde los albores del primer contacto entre los seres humanos. Comunicarse entre la raza humana ha sido y es tan natural que han tenido que pasar varios siglos para que su estudio sea reconocido entre las disciplinas de las Ciencias Sociales. Así pues, desde el siglo

⁶ Pedro Montaner y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?: del gesto a la telemática*, México, Alambra Longman, 2a edición, 1993, p.35.

⁷ Frank E. Dance citado por David C. Mortensen, *La comunicación. El sistema...*, *op. cit.*, p. 29.

⁸ *Comunicación. Campo y Objeto de Estudio...*, *op. cit.*, p. 76.

pasado, varios estudiosos del tema han puesto empeño en demostrar la relevancia de la “comunicación” en la vida diaria social del hombre.

El estudio de la comunicación ha arrojado diversas posturas y definiciones que enmarcan a esta actividad humana como un proceso social, en el cual se comparte información particular y que incumbe a cada individuo. Así, por ejemplo, para Berlo⁹ la finalidad de la comunicación es afectar e influir sobre un interlocutor, pero enfatiza que ésta constituye la base de una interacción de las relaciones de hombre a hombre. Lo anterior significa que, a fin de cuentas, para este autor el proceso comunicativo implica que no existe una interacción casual entre los seres humanos sino una forma de interacción que, por medio de la comunicación de algo, o mediante el envío de un cierto mensaje informativo, se busca persuadir al interlocutor con respecto a lo que el emisor del mensaje desea comunicar, hacer común o imponerle a quien escucha su mensaje.

Goldhaber,¹⁰ por su parte, enfatiza que la comunicación es un proceso dinámico que involucra tanto al emisor como al receptor del mensaje, como un proceso en el cual se recibe y se proporciona información. Asimismo, Judy C. Pearson¹¹ ilustra a la comunicación como un proceso de negociación que implica códigos, el cual se da a partir de cada individuo y su relación con los demás para obtener costos y beneficios que se desarrollan en un contexto determinado.

Por otra parte Mortensen¹² enfatiza que al menos que las personas, o en este caso los receptores, le atribuyan significación a la conducta de quien envía el mensaje no habrá comunicación, lo cual implica que para este autor el mensaje sólo cumple su cometido cuando el interlocutor le encuentra algún significado que sea válido para él y su marco de referencia.

⁹ David Kenneth Berlo, *El Proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, México, El Ateneo, 1985, p. 10.

¹⁰ Gerald Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984, p. 22.

¹¹ Judy C. Pearson, *Comunicación y Género*. Barcelona, Paidós, 1993, p. 31.

¹² David C. Mortensen, *La comunicación. El sistema...*, *op. cit.*, p. 26.

Elementos principales en el proceso de la comunicación

Para que el proceso de la comunicación se lleve a cabo es importante que antes de emitir un mensaje el emisor esté consciente de lo que dará a conocer, es decir, debe tener la “intención” de comunicar cualquier cosa.¹³ El factor de la intencionalidad se ubica dentro del génesis del proceso ya que sin su existencia no podrían echar a andar los demás componentes. Tal como lo enuncia Alakar “la característica fundamental que distingue la comunicación de un flujo simple de información es que el emisor tiene la intención de dar a conocer algo a determinado receptor”.¹⁴

Así pues, la relación existente entre emisor y receptor es “bilateral” o, como también lo denomina Judy C. Pearson ambos son simultáneamente emisores y receptores¹⁵, es decir, cada participante tiene la posibilidad de asumir el papel del otro, por lo que la esencia de su interacción reside sobre cómo comprenden el mensaje emitido. Un mensaje está cargado de significados y una misma realidad compartida por ambos actantes. Esto es, el mensaje contiene códigos particulares para la comprensión de su contenido.

Igualmente la comunicación lleva implícitos códigos diferentes que están basados en continuas codificaciones y decodificaciones. La palabra código remite a distintas combinaciones y colecciones de signos, los cuales poseen significados arbitrarios¹⁶ pero también compartidos entre ambos actantes del proceso de comunicación. Es decir que el código contiene la carga cognoscitiva que cada individuo tiene de acuerdo a su experiencia y cultura para dar a conocer cualquier pensamiento, sentimiento, idea, etc, a través de un mensaje. Por otra parte, descodificar consiste en asignar un significado al

¹³ *Ibid.*, p. 27.

¹⁴ *Ibid.*, p. 35.

¹⁵ Pearson habla de una perspectiva transaccional de la comunicación ante el hecho de que emisor y receptor pueden asumir ambos papeles.

¹⁶ Judy C. Pearson, *Comunicación y...*, *op. cit.*, p. 41.

mensaje, es decir, “la descodificación presenta siempre un proceso de selección, organización e interpretación de las señales proporcionadas”¹⁷.

Tal como lo indica Fernández Collado, los individuos deben compartir el mismo patrón de símbolos y referentes que sus valores, cultura y lenguaje les hayan enseñado. Para Fernández Collado, “quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia en común [y] de significados compartido”¹⁸. Otro elemento fundamental, para que la comunicación sea eficaz, es el proceso de descodificación que permite la existencia de una retroalimentación (feedback) la cual está condicionada por la participación recíproca del orador y el receptor, quienes se afectan mutuamente al enviar y recibir mensajes.

No obstante, es importante recordar que el proceso de codificación y descodificación llega a ser complejo debido a la posibilidad de crear *errores* en la comunicación, es decir, puede haber incomunicación al no existir el mismo código entre emisor y receptor¹⁹.

Por otra parte, el canal se materializa en el medio físico-ambiental que puede representarse por un aparato físico que transmite mensajes. Conceptuar el término “canal” difiere de distintos autores; como ejemplo se tiene la división que se hace entre el canal verbal o el canal no verbal. En otro caso se encuentra la distinción entre canal vocal y canal kinésico que explican la transmisión de la información a través del aparato fonético o mediante posturas del cuerpo. Empero, los individuos poseen cierta estructura biológica que acopla la naturaleza de canales disponibles para las emisiones y

¹⁷ Pio E. Ricci Bitti y Bruna Zandi, *La Comunicación como proceso social*. México, Grijalbo, 1986, p. 39.

¹⁸ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas. 2a edición, 2002, p. 19.

¹⁹ *Ibid.*, p. 29.

el género de mensajes que puedan ser enviados eficazmente a través del mejor canal posible.²⁰

Por último, el contexto otorga *sentido* a las palabras emitidas al proporcionarles significado de acuerdo a una comprensión correcta del mensaje. Los contextos se forman en el momento de la comunicación e imponen "...límites a las posibilidades de variación en la información"²¹. Una comprensión más fácil del término es remitiéndose a un lugar específico en el que un emisor se esté comunicando, es decir, en ocasiones se comunicará con alguna persona determinada en un contexto íntimo; en otras la comunicación se producirá dentro de un grupo de trabajo o bien en una conferencia. La comunicación se verá afectada y *limitada* en cierta información dependiendo del contexto en que se encuentre el emisor.²²

Con base en la explicación de algunos conceptos y modelos representativos de la comunicación, es momento de detallar algunas características otros modelos que representan la abstracción de los actos y/o conductas de comunicación que se dan entre los seres humanos.

Los modelos de comunicación

El estudio de la comunicación ha concebido diversas corrientes en las que se han creado modelos de acuerdo a los diferentes elementos, sin embargo la esencia de éstos descansa en una representación de forma idealizada y abstracta de los acontecimientos que desean ilustrar. A través de la abstracción, un modelo se enfoca en factores esenciales y elimina los detalles.

La primacía de los modelos es reducir la complejidad de los actos de comunicación, haciéndolos más simples con base en un orden y coherencia de los elementos que lo

²⁰ Pio E. Ricci Bitti y Bruna Zandi, *La comunicación como...*, *op cit.*, p. 43

²¹ *Ibid.*, p. 50

²² Judy C. Pearson, *Comunicación y...*, *op. cit.*, p. 41

integran. Empero, la precaución que debe existir en la elaboración de un modelo consiste en evitar una simplificación exagerada ya que esto podría provocar un desajuste en el verdadero proceso del acto comunicativo. Por ello, David Mortensen enuncia que si bien por definición o por necesidad los modelos simplifican, nunca un modelo tiene que ignorar los atributos y particularidades de un acontecimiento. Ante esa advertencia recuerda que “el modelo representa un proceso de comunicación, pero no constituye el proceso mismo”²³; y luego agrega “...tampoco es una descripción literal de la realidad.”²⁴

Con estas frases explica que a pesar de los límites con los que cuenta un modelo y de una necesaria simplificación (la cual no debe ser exagerada), se debe tener siempre presente que un modelo es únicamente una representación, una imagen.

Con base en esta explicación, es momento ahora de conocer los distintos modelos de comunicación y sus principales representantes, tomando en cuenta que éstos recurren a diferentes posturas y teorías que, a pesar de contar con clasificaciones y denominaciones distintas a este trabajo, se les clasificará de la siguiente forma:²⁵

- a) modelos físicos
- b) modelos sociológicos
- c) modelos psicológicos
- d) modelos antropológicos
- e) modelos socio-psicológicos
- f) modelos semiológicos

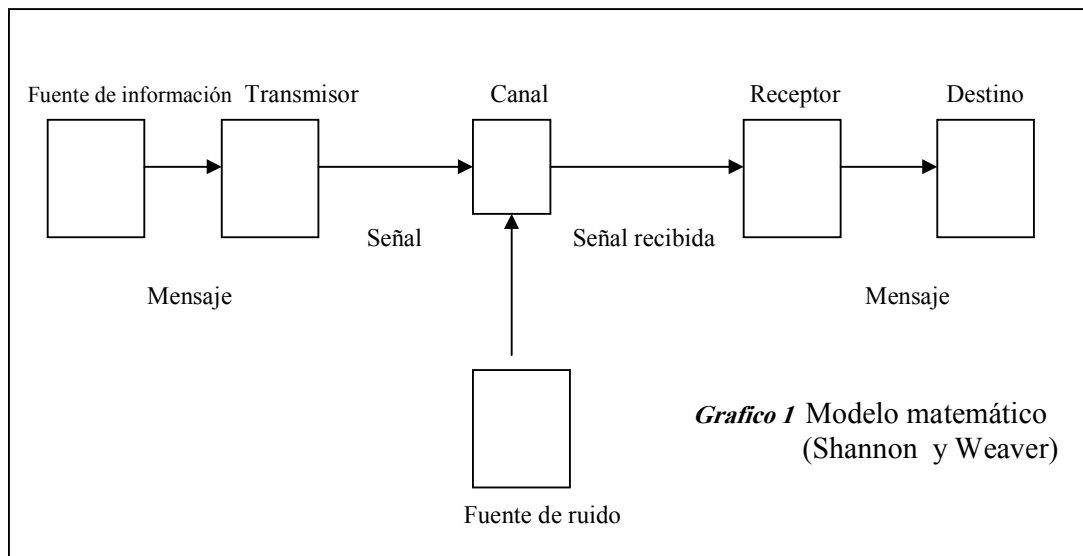
²³ David C. Mortensen, *La comunicación. El sistema... op. cit.*, p. 57.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Juan Díaz Bordenave y Horacio Martins de Carvalho, *Planificación y Comunicación*, Quito, Don Bosco, 1978. y David C. Mortensen, *La Comunicación. El sistema..., op. cit.*

a) modelos físicos

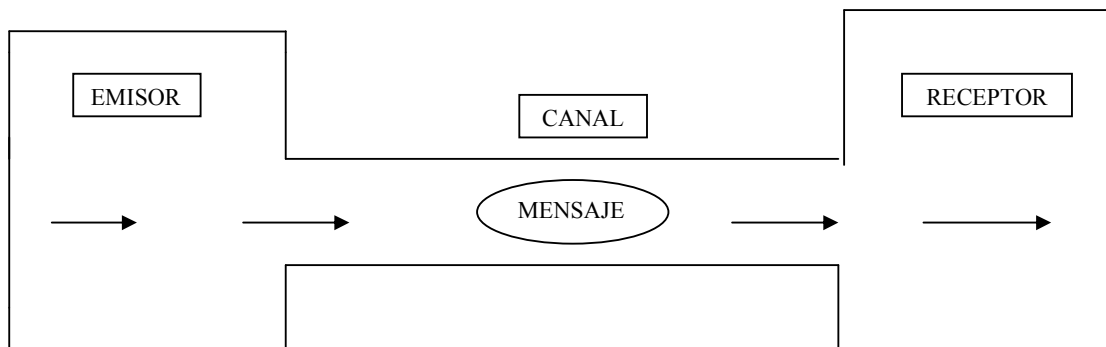
Las ciencias sociales en sus primeros estudios de comunicación pusieron atención hacia los modelos físicos. Estos modelos esencialmente dejan de lado muchas de las características humanas del proceso y se enfocan en representar a la comunicación como simple transferencia de información sin existir referentes que guarden semejanza alguna con las ideas u objetos que representan. Uno de los principales exponentes de esta teoría fueron Shannon y Weaver, quienes a través de su modelo toman en cuenta ciertos factores de la comunicación pero no desde un punto social de la comunicación humana, sino que a través de este modelo, conocido mejor como “modelo de telecomunicación”, estudiaron la relación entre equipos técnicos, es decir, micrófonos, auriculares, cables, etc.



b) modelos sociológicos

Hablar del proceso de comunicación es hacer referencia al origen de todo sistema comunicativo que, con base en el modelo básico de Harold Lasswell²⁶, comienza con cuatro principales elementos: emisor, mensaje, canal y receptor.

Gráfico 2 Modelo básico de comunicación



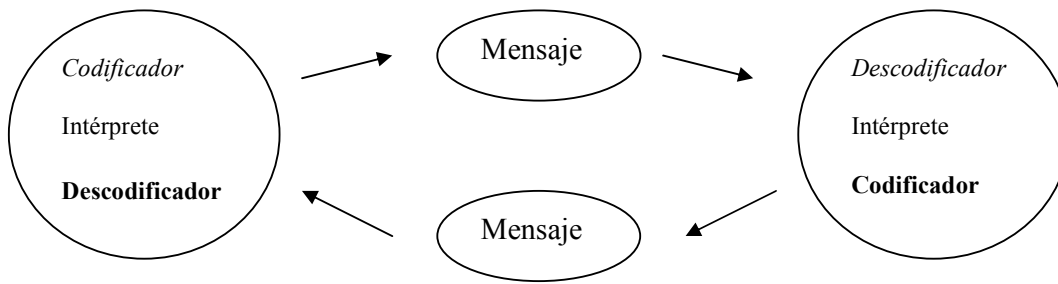
En el transcurso de los estudios que se han realizado para entender a la comunicación se han dado a conocer diferentes posturas a las que avoca. Así, además de los cuatro elementos básicos que actúan en el proceso de comunicación, Wilbur Schramm concibió otros dos términos importantes que son *la codificación y la decodificación*, los cuales explican que para lograr la transmisión exitosa de un mensaje se requiere que ambos actores (emisor-receptor) contengan el mismo “campo de experiencia²⁷”; esto implica que el mensaje debe contener un código y referente en el que tanto emisor como receptor deben disponer de signos comunes²⁸

²⁶ Harold Lasswell citado por Virginia P. Richmond y James C. Mc Croskey, *Organizational communication for survival*, Nueva York, Prentice Hall, 1992, p.20.

²⁷ David C. Mortensen, *La comunicación. El sistema... op. cit.*, p. 67.

²⁸ Florencio García Madriral y Carlos Vicén Antolin, *Fundamentos... op. cit.*, p. 18.

Gráfico 3 Modelo de Schramm



c) modelos psicológicos

Los modelos que representan el área psicológica están caracterizados por relacionar procesos mentales de los individuos con los factores físicos de la comunicación, como es receptor, mensaje, fuente y canal. El modelo de David Berlo combina esos elementos con características psicosociales como son las actitudes, conocimientos, cultura, sistema social y habilidad de comunicación.

Otro modelo característico en este rubro corresponde a C. J Hovland, quien hace notar que la comunicación puede crear varios cambios con base en la actitud de las personas.

d) modelos antropológicos

La antropología se interesó por los procesos de comunicación involucrados en la vida social de las culturas a través de la carga emocional que existe entre los códigos que comparten los individuos. Levi Strauss se preocupó por la importancia de la comunicación en la vida social y distinguió tres niveles de la comunicación social: 1) comunicación de mensajes (productos simbólicos que se generan y operan en el lenguaje); 2) comunicación de mujeres (formas de organización en el parentesco y el matrimonio) y; 3) comunicación de bienes (equivale a la economía).

Los estudios de Strauss fueron la base para otro antropólogo, Edward T. Hall, quien habló de la cultura como comunicación, tomando en cuenta diez sistemas primarios de mensajes que logran dar significado a la vida social y cultural del hombre. Estos son: interacción, asociación, subsistencia, bisexualidad, territorialidad, temporalidad, aprendizaje, juego, defensa y explotación (uso de materiales).

La aportación de Strauss y Hall extendió el término comunicación a todo lo que una persona puede hacer o dejar de hacer, es decir, y tal como lo resumieron Watzlawick y sus colaboradores “Es imposible no comunicar”²⁹

e) modelos socio-psicológicos

Existen varios modelos ubicados bajo este nombre y que toman en consideración factores personales de los comunicantes y la interacción entre éstos. Bajo esta característica se halla el modelo “funcional” de Ruesch y Bateson, quienes concibieron a la comunicación desde fuera del contexto en el que la habían colocado otros estudios y, por el contrario, establecieron cuatro niveles de comunicación:

I – intrapersonal (dentro de uno)

II - interpersonal (uno a uno)

III – grupal (muchas personas)

IV – cultural (grupos grandes de personas)

Este modelo se complementa con otros criterios muy parecidos a otra corriente de modelos, los cuales son: origen del mensaje, transmisor, canales, receptor y destino del mensaje. Estos atributos estructurales de la comunicación no son tan importantes como los cuatro niveles.

²⁹ Juan Díaz Bordenave y Horacio Martins de Carvalho, *Planificación y...*, *op. cit.*, p. 73.

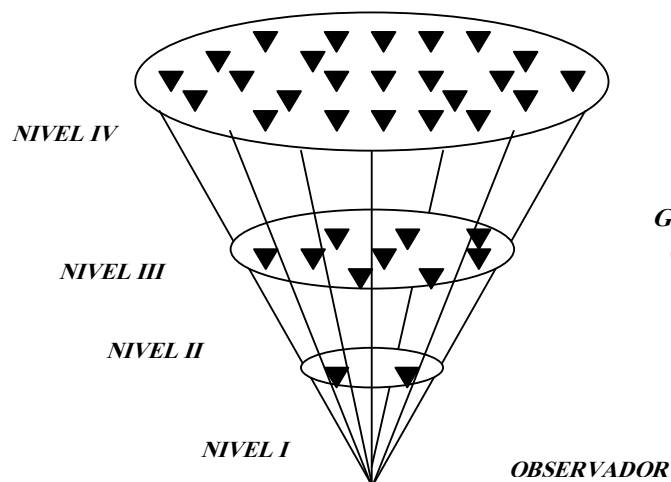


Gráfico 4 Los niveles de comunicación, según Ruesch y Bateson

Por otra parte existen los estudios de Frank E. Dance quien se preocupaba por el orden social a través del “acto comunicativo” en el cual se debe alcanzar un consenso mediante un equilibrio de actitudes, creencias y conocimientos que desembocan en el objetivo del fin social de la comunicación.³⁰

f) modelos semiológicos

La semiología concentra su estudio en la relación que existe en cualquier sistema de signos cargados de valores, creencias, rituales, etc, de acuerdo a la referencia y significación que tenga cada individuo.

Los modelos semiológicos no están representados por gráficos complejos que demuestren las interrelaciones entre los elementos participantes en el acto de la comunicación; por el contrario dibujan pequeños esquemas que hacen referencia a la percepción que cada individuo tiene de la realidad con base a su estructura social³¹, es decir que de acuerdo a la conciencia que toma cada individuo por la clase social a la que pertenece, la ideología que lleva en su vida, la experiencia personal, y cualquier

³⁰ *Ibid.*, p. 77.

³¹ *Ibid.*, p. 86.

pensamiento o creencia bastarán para alterar la realidad y a su vez modificar a la comunicación.

Lo que tratan de establecer los pequeños modelos semiológicos es que los mensajes emitidos por las personas, grupos o medios de comunicación “son ignorados o distorsionados por influencia de la ideología y de los intereses.”³²

Niveles de comunicación

La comunicación humana tiene distintas variantes para ser expresada y, con base en los estudios de Ruesch y Bateson, se divide en cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal y colectiva. Para fines del estudio de esta tesis se analizarán únicamente las características de la comunicación interpersonal y la grupal.

La comunicación *interpersonal* es aquella que se lleva a cabo entre dos o más personas con una retroalimentación inmediata la cual se origina a través del intercambio de experiencias e información propia de una carga simbólica y la emisión de mensajes verbales o no verbales.

Por otra parte, *la comunicación grupal* es la que ocurre cuando un conjunto de personas, más de dos, conforman una unidad la cual realiza transacciones de mensajes propios de los intereses de ésta con el fin de interactuar, convivir y desarrollarse. Este tipo de comunicación de grupo se origina a nivel interno; sin embargo si el grupo (como unidad) se relaciona con otros grupos entonces se habla de una comunicación intergrupala, la cual busca alcanzar un objetivo en común a través de un intercambio, retroalimentación y participación entre sí. Una forma especial de la comunicación intergrupala es aquella que se genera dentro de una organización formal, tal y como se establece en el siguiente apartado.

³² *Ibid.*, p. 89.

1.2 La comunicación en las organizaciones

A mediados del siglo pasado el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones formó parte de la necesidad de entender el flujo de mensajes generado entre la información que emiten constantemente los miembros de éstas y el impacto que genera de forma natural la emisión de mensajes entre sus integrantes y su entorno. La llegada de la Comunicación Organizacional resultó en un principio confusa pues proporcionaba elementos que las Relaciones Públicas y la Administración ya tomaban en cuenta; sin embargo el papel primordial que llevó a esta disciplina a despegar en el marco organizacional fue la capacidad de otorgar a los empresarios y ejecutivos la visión de integración material y humana, con el fin de alcanzar un pleno desarrollo individual del empleado junto con el de la organización.

Así pues, desde que el hombre nace se encuentra inmerso continuamente en los beneficios y servicios de todo tipo de organizaciones. Tal como lo menciona Gerald M. Goldhaber³³, realmente el ser humano pasa gran parte del tiempo en clubes, en la escuela, en la iglesia, en el banco, en hospitales, en el trabajo y en un sin fin de organizaciones que forman parte de la vida cotidiana. Al unir la pertenencia al mundo de las organizaciones y a su efecto comunicativo hacia el exterior de éstas y su interior, se presencian varios tipos de factores influyentes en el centro de su desarrollo, es decir, los elementos de comunicación en circulación se comportan de diferente manera de acuerdo al establecimiento de cierta estructura organizacional.

Con el fin de unificar la definición de Comunicación Organizacional es importante subrayar la importancia de diferentes teóricos en su tarea por conceptuar lo que fue tomando importancia desde los primeros años de la Revolución Industrial y su comparación con estructuras gubernamentales.

³³ Gerald Goldhaber, *Comunicación...*, *op. cit.*, p. 21.

Goldhaber explica que ésta se lleva a cabo en un sistema abierto e influenciado por el medio ambiente, el cual implica mensajes, un canal de flujo, un propósito, una dirección y un medio característico; y señala que se efectúa a partir de las relaciones personales y un determinado contexto, concluyendo que “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”³⁴

Por su parte Fernández Collado define a la Comunicación Organizacional como un conjunto de mensajes que existen y se intercambian entre la propia organización, los miembros de ella y en los diferentes públicos que tiene su entorno³⁵. También representa un gran sistema que en su interior desarrolla “procesos complejos”³⁶ debido a la intervención de una gran modalidad de flujos de información (interna y externa; vertical y horizontal) que deben estar sincronizados para alcanzar sus objetivos. Por ello considera que “los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización -independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común [para] ayudar a la organización”.³⁷

Otra cara de la Comunicación Organizacional es aquella que presenta Virginia P. Richmond y James C. McCroskey, quienes definen a ésta como un proceso en el que los individuos se estimulan mutuamente para expresar mensajes verbales y no verbales en una organización formal³⁸. Otras cualidades de la comunicación organizacional que enuncian estos autores recae en que ésta ayuda a mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, así como ayuda a solucionar problemas para evitar malos entendidos.

³⁴ *Ibid.*, p. 23.

³⁵ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación...*, *op. cit.*, p. 12.

³⁶ *Ibid.*, p. 13.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Virginia P. Richmond y James C. McCroskey, *Organizational...*, *op. cit.*, p. 19.

Richmond y McCroskey exaltan el valor de los mensajes verbales y no verbales. Por mensajes verbales describen el significado que se desprende del “lenguaje común” de la organización a través de códigos y símbolos similares entre los miembros de ésta. Respecto a los mensajes no verbales se refieren a aquellos que se expresan a través del tono de voz, movimientos corporales, gestos, expresiones en los ojos, etc.³⁹.

Asimismo establecen que con base en estos dos tipos de mensajes se puede lograr una persuasión de ideas, la cual es otra cualidad de la comunicación.

Las características de la comunicación proporcionan a las organizaciones la capacidad de tomar en cuenta problemas “informativos” al interior y exterior de éstas, es decir, cambios en el ambiente y su reacción al interior, así como los flujos de información que condicionan el comportamiento de los trabajadores.

Para la Comunicación Organizacional resulta de suma importancia la calidad de los mensajes, los cuales se identifican como orales, escritos y corporales⁴⁰. Cada uno de ellos representa las características culturales entre los trabajadores y la organización (empresa) ante su manera de establecer, difundir y cumplir ciertas normas.

Por ello, el objetivo de esta disciplina es llevar a cabo programas “proactivos” que impidan daños perjudiciales al interior y exterior de la organización y que eviten soluciones “reactivas”. Asimismo su tarea es la de unificar la identidad del trabajador dentro de su organización y saber escuchar sus inquietudes; pero sobre todo de tomar en cuenta su trabajo.

La comunicación que se genera en una organización no fluye siempre en un mismo canal ni tampoco transcurre únicamente dentro y entre los recursos materiales y humanos de ésta. Por el contrario, cuenta con distintos canales, medios y formas de

³⁹*Ibid.*

⁴⁰ José de Jesús González Almaguer, *La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral*, Razón y Palabra, No. 25, año 7, Febrero-Marzo 2002, www.razonypalabra.org.mx.

dirigirse a través de los medios físicos y abstractos existentes en ella. Para lograr explicar los flujos de comunicación que se originan dentro de cada organización es importante conocer la diversificación que se ha necesitado crear de ellos con el fin de comprender el gran sistema que representan.

En primera instancia se delimita el campo de la comunicación formal e informal, las cuales abstraen aspectos normativos y no normativos que estipula una organización. Se le denomina comunicación formal porque alude a la emisión de mensajes generados de acuerdo a las políticas y las líneas oficiales de contacto que existen para dar a conocer sus propósitos.

Por su parte la comunicación informal consiste en un flujo de mensajes generados sin seguir una línea establecida de reglas y políticas creadas por la organización para comunicarse, es decir, es la comunicación que poco o nada tiene que ver con la información formal. Esto es igual a los tan conocidos rumores que se originan en el seno de un tópico de interés y que corren con mayor fuerza y precisión que en un canal formal.

Ahora, si bien se ha explicado que la comunicación formal se rige con base en las políticas y reglas que una organización tiene para dar a conocer cualquier tipo de información, es menester explicar los distintos flujos de dichos mensajes. A éstos se les denomina comunicación vertical y horizontal.

La comunicación vertical coordina la información emitida entre las partes superiores e inferiores de una organización y se representa de dos modos:

Comunicación descendente: Este tipo comunicación vertical inicia desde los niveles jerárquicos más altos de una organización hasta los niveles menos importantes y se estructura sobre una base de órdenes, políticas y procedimientos que muchas veces se

pierden o distorsionan entre sus distintos niveles escalafonarios. Darío Rodríguez M. menciona que la comunicación descendente posee “información como poder”⁴¹.

Comunicación ascendente: Esta forma de comunicación vertical representa procedimientos en que los empleados, desde los más bajos niveles hacia los más altos, tienen la oportunidad de presentar quejas y hacer sugerencias respecto a la organización, es decir, las ideas y opiniones de los empleados son tomadas en cuenta y son transmitidas desde el más bajo nivel hasta los altos mandos.

Por otra parte, los flujos de comunicación horizontal viajan a través de los departamentos de la organización con el fin de derribar obstáculos entre éstos y coordinar la información entre los empleados. Este tipo de comunicación tiene como objetivo que los mensajes emitidos por un determinado departamento lleguen a oídos del resto para lograr un impacto positivo en el trabajo en equipo⁴².

Por último, dentro de la Comunicación Organizacional existen dos modalidades que dividen el sentido de ésta (pero que no la separan) y que la han convertido en un modelo a seguir para las actividades de las organizaciones públicas y privadas. Éstas son: 1) Comunicación interna y 2) Comunicación externa.

La Comunicación interna hace referencia al flujo de mensajes que se genera al interior de la organización, mediante el intercambio que existe entre sus miembros con el fin de contribuir al logro de los objetivos (motivación, integración, información).

Los productos de comunicación que entran dentro de este rubro se concentran en las publicaciones internas que la organización dirige a distintos destinatarios como son los empleados o miembros asociados a la empresa. Asimismo también se hallan las notas o cartas de información, memorandos internos (boletines), folletos, volantes, mantas,

⁴¹ Darío Rodríguez Mancilla, *Diagnostico Organizacional*, Chile, Alfaomega, 3a edición, 1999, p. 63.

⁴² Richard L. Daft, *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Internacional Thomson, 6a edición, 2000, p. 207.

carteles, periódicos murales, videos corporativos y un sin fin de medios formales que competen al interés de los empleados⁴³

Por su parte *la Comunicación externa* alude a mantener y proyectar una imagen favorable hacia los públicos externos como pueden ser: proveedores, clientes, distribuidores, autoridades, medios de comunicación, entre otros, a través de un manejo eficaz y persuasivo de un conjunto de mensajes encaminados a dicho objetivo.

Anni Bartoli divide la comunicación externa en dos posibles formas y señala en la primera que los miembros de una organización son los principales emisores que se comunican, como representantes de ésta, con personas de afuera, ya sean clientes, proveedores, competidores, etc. En la segunda forma el principal actante es la propia “institución-empresa⁴⁴”, la cual informa con el fin de dar a conocer su rol, imagen, productos, particularidades y beneficios hacia su entorno.

Bartoli enlista una serie de acciones en las que la comunicación externa tiene notoriedad⁴⁵ como la publicidad, promocionales, donaciones, patrocinios, acciones ciudadanas (manifestaciones, coloquios), presencia en ferias y exposiciones, así como en escuelas, universidades, institutos, entre otros.

En conclusión, la comunicación dentro de una organización es un hecho por demás natural, pero que en la práctica presenta factores, dificultades y conflictos que pueden entorpecerla y con ello dificultar el desempeño y el logro de las metas organizacionales. Es por ello que la disciplina de la Comunicación Organizacional tiene como propósito guiar, mediante la estructuración de los mensajes adecuados, las relaciones e intercambios entre sus públicos internos y externos, pero esto depende del modelo de

⁴³ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Paidós, 1992, pp 90-91.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 102.

⁴⁵ *Ibid.*

organización y de su comportamiento, tal como lo plantean las diferentes corrientes teóricas que han analizado su estructura.

1.3 Comunicación y Teorías organizacionales

Como se mencionó anteriormente, a raíz de la Revolución Industrial se generó un interés por comprender la estructura y relaciones generadas en una organización tipo empresa ante la naciente diversidad de éstas que ponderaban en la vida social de los hombres hacia finales del siglo XIX y principios del XX.⁴⁶

A partir de los estudios que surgieron de la inquietud por administrar los recursos materiales y humanos se llegaron a definir y conformar diferentes teorías y/o enfoques que hoy responden a interrogantes básicas de cuáles son los distintos modos en que pueden influir las partes de una organización, qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar ciertos objetivos, así como infinidad de aspectos físicos y humanos que participan en el rol de una organización.

Dentro de la gran diversidad de corrientes teóricas que han estudiado a las organizaciones, *Goldhaber*⁴⁷ analiza tres de las más importantes: clásica, relaciones humanas y de sistemas. El autor pretende diferenciar los pros y contras rescatables para su empleo en la práctica y que, de alguna forma, influyen sobre la determinación de los procesos y flujos de comunicación en éstas.

Además de las tres teorías principales también se describirá la teoría contingente, la cual representa estudios recientes acerca de la influencia del medio en una organización.

⁴⁶ Carlos Fernández Collado, *La comunicación...*, op. cit., p. 19.

⁴⁷ Gerald Goldhaber, *Comunicación...*, op. cit., p. 15.

Teoría Clásica

La teoría clásica, también conocida como racionalista, fue la propulsora en el estudio de las relaciones entre los empleados y los objetivos de las organizaciones desde un enfoque excesivamente lógico y ordenado que contemplaba lineamientos estrictos con base en programas, planes y tareas bien establecidas; sobre todo en las instituciones públicas.

Este primer enfoque refleja lo que se denomina “burocracia”, la cual tiene presencia en las organizaciones de tipo público y en las que existe un excesivo formalismo y papeleo que en la actualidad se traduce como “ineficiencia”⁴⁸.

Esta teoría se basa en el predominio de las relaciones formales y deja de lado las personales. En su inicio se fundamentó en el movimiento denominado “administración científica”, el cual describía al hombre como un ser únicamente interesado por su beneficio económico y motivado en su trabajo por las premisas de “premio y castigo”.

La estructura que comanda a esta escuela es la de una alta especialización, una rígida jerarquía de autoridad y la obediencia de muchas reglas y normas; en pocas palabras, un sistema burocrático. Sin embargo también remite a las grandes cadenas de producción en masa atribuidas a Henry Ford.

Los estudiosos más famosos y participantes de esta escuela fueron el sociólogo Max Weber y los ingenieros Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Weber se enfocó hacia la forma ideal de organización en las instituciones públicas y planteó su teoría de la burocracia, mientras que Taylor y Fayol orientaron sus estudios hacia una buena administración para obtener grandes resultados en materia de ganancias. No obstante, estos tres principales representantes de la teoría clásica comparten elementos en común como son: una especialización en el trabajo, una única

⁴⁸ *Ibid.*, p. 21.

autoridad, una obediencia excepcional, división y especialización del trabajo, reglas y procedimientos estrictos, relaciones formales, supervisión, motivaciones económicas para el trabajador, así como una posibilidad de mantener el empleo debido al bajo índice de cambios en el personal⁴⁹.

Retomando las características ya mencionadas, se aprecia la similitud de los planes de desarrollo organizativo de principios del siglo pasado, con un entorno completamente diferente al vivido en los albores del siglo XXI, es decir, las perspectivas de los nuevos tiempos han obligado a las grandes corporaciones a tomar en cuenta –si bien, algunos de los rasgos clásicos- también los aspectos psicológicos y sociológicos, tales como el liderazgo, la motivación, las relaciones y recursos humanos y las comunicaciones informales.

Hoy la teoría clásica podría parecer muy alejada de las prácticas humanistas que han desarrollado las organizaciones; sin embargo, tal como enuncia Annie Bartoli, “dicho enfoque es aún la regla básica de nuestras empresas.”⁵⁰, y resume que las viejas formas de administración aún reaparecen muy a menudo en la administración moderna.

Cabe resaltar que la comunicación en esta teoría se llevaría a cabo dentro de una estructura formal y vertical de tipo descendente que se centra en un sistema cerrado de transmisión de información lenta y excesivamente enfocada hacia la difusión de normas y reglas que no dan relevancia a las necesidades de los empleados; esto genera un índice mínimo de satisfacción entre éstos y escasas posibilidades de retroalimentación hacia los directivos.

⁴⁹ *Ibid.*, p .23.

⁵⁰ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización...*, *op. cit.*, p.31

Teoría de Relaciones Humanas

En contraposición a las aportaciones hechas por la teoría clásica, la escuela de relaciones humanas, también conocida como humanista, centró sus estudios sobre factores sociológicos y psicológicos.

Los primeros estudios realizados en la búsqueda de una motivación distinta a la monetaria, a cargo de Elton Mayo, evidenciaron que el dinero no siempre satisface las necesidades del trabajador y que por el contrario, al tomar en cuenta sus percepciones, actitudes, capacidades y relaciones laborales, se desarrolla de mejor manera en la organización. Esta investigación proporcionó la pauta para la comprensión de los aspectos individuales de los públicos internos.

Esta teoría evidencia que para comprender el ritmo con el que camina una organización es importante conocer las relaciones interpersonales que se viven en su interior. Además, debido a que el trato es con diferentes personas, las cuales manifiestan distintos modos de pensar, de evaluar y de establecer sus valores, el conflicto que se genera en los grupos puede aumentar o descender dependiendo de la regulación que se otorgue en el modo de trato a los empleados.

Abraham Maslow, por su parte, estableció que para la conservación de un ambiente de satisfacción en los empleados y una buena producción se deben cubrir ciertas necesidades. Las necesidades fisiológicas son las primeras que deben ser satisfechas, tales como el alimento, habitación, ropas, entre otras. Posteriormente, el hombre tiene que estar protegido de las inclemencias del tiempo y del ambiente; es por ello que se le debe proveer de *seguridad*. Aunque estas necesidades pueden variar de una persona a otra, Maslow propone que una vez cubiertas las dos anteriores, el individuo debe sentirse apreciado y aceptado por los demás; a esto le llamó necesidad de *afiliación*.

Sin embargo no solamente tiene que ser aceptado sino también *reconocido* por sus compañeros o, bien, superiores (necesidad de estimación). La última necesidad de Maslow es la de *autorealización*, la cual demuestra al individuo lo que es capaz de alcanzar

Por su parte Douglas McGregor parte de su creencia inicial de que el control de las buenas relaciones humanas se establece a través de las estructuras tradicionalistas (sistemas cerrados) y llega a la conclusión de que la mejor forma de motivación son los salarios justos y las recompensas monetarias. Con base en esas ideas formuló su “Teoría X”, la cual establece la dirección y control por medio del ejercicio de la autoridad.

Después de constatar que los métodos de comunicación que sigue esta teoría crean un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comprensión, McGregor comenzó a tomar en cuenta la conducta individual dentro de la organización. Por consiguiente estableció que la mejor manera de motivar a los hombres es ser “tomados en cuenta”; que sintieran cierta apreciación y que tuvieran la oportunidad de autodirigirse sin la necesidad de un supervisor, a ésta le denominó “Teoría Y”

Rensis Likert, por su parte, sugiere que dentro de una organización el establecimiento de las relaciones sociales se basa en cuatro diferentes sistemas.

El sistema 1 se caracteriza por un ambiente tenso donde prevalece una comunicación descendente y no se confía en los empleados. (similitud con la “Teoría X”)

El sistema 2 responde a una comunicación descendente y, aunque en ocasiones las decisiones pueden surgir de los cargos medios, no se toma en cuenta a la mayoría de los empleados.

El sistema 3 establece una participación más activa en las decisiones de los subordinados donde la interacción entre los empleados y los directivos es satisfactoria.

El sistema 4 es aquel donde se cumplen las mismas características que la “Teoría Y” pues predomina una comunicación hacia todos los niveles y los directivos confían en los empleados.

El papel que juega la comunicación en esta escuela actúa dentro de un flujo formal e informal de mensajes, en el cual se propaga un sentimiento de confianza y participación entre empleados y gerentes. De acuerdo a Fernández Collado, es en esta escuela donde hay una mayor participación de la Comunicación Organizacional como un elemento central y definitivo.⁵¹

Teoría de Sistemas

Si bien la teoría clásica y la humanista concentran sus aportaciones a un nivel interno de la organización, la teoría de sistemas impacta en el entorno que rodea a ésta, resaltando la importancia de una apertura al medio y la influencia del contexto que delimitan su desarrollo.

Un sistema se conceptúa como la interrelación entre un conjunto de elementos que constituyen un todo organizado, es decir, no existe disgregación ni división alguna entre los elementos propios de cada sistema: todos representan un mismo ente.

Richard L. Daft agrega que los elementos interactuantes de una organización adquieren “insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo”⁵² y define a los elementos interactuantes como la dependencia existente entre la gente y los departamentos con el fin de trabajar conjuntamente.

La teoría de sistemas ilustra algunos elementos distintivos como los atributos de un sistema abierto y viviente, en el cual existen subsistemas que son las partes que integran

⁵¹ Carlos Fernández Collado, *La comunicación... op. cit.*, p. 28.

⁵² Richard L Daft, *Teoría..., op. cit.*, p.13.

a una organización⁵³. Asimismo habla de la interdependencia en las organizaciones, es decir, que todas las partes y todo tipo de acción están interrelacionadas. De ese modo, si sucede un problema en el ambiente, indudablemente dañará el interior de la organización, lo cual implica que aquello que afecta a una parte de la organización afecta a todas las partes de ésta.

Precisamente lo que define a una organización como un sistema es su apertura al medio ambiente. Gracias a esta cualidad la información tiene entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio e interdependencia. Estos conceptos fueron descritos por Daniel Katz y Robert Kahn, quienes proponen el continuo movimiento en que se desenvuelven los mensajes. El esquema presentado por ellos funciona a grandes rasgos de la siguiente manera: en un sistema abierto la organización siempre está en continuo contacto con el medio ambiente, el cual le provee de información que es tomada por la organización y exportada de manera diferente como una forma de retroalimentación.

Teoría Contingente

Esta teoría nació sobre diferentes e innovadoras formas de plantear la administración en las organizaciones. Si bien la teoría de sistemas trata de forma holística el origen, proceso y difusión de la información, la teoría contingente toma parte de estos elementos pero con distinto enfoque y subraya factores como la forma, estructura, sentido y objetivo que cada organización comprende⁵⁴.

A grandes rasgos esta teoría enfoca sus estudios a la influencia que emana del medio o contexto hacia la estructura y forma particular de cada organización. Esto significa que, dependiendo del rol, los objetivos, el tamaño u otras características de ella, existirán diversos impactos e influencias del medio que definirá si la organización es

⁵³ Quien tomó en cuenta e identificó a los subsistemas por primera vez fue E. Trist (1952), los cuales posteriormente fueron complementados por Katz y Kahn.

⁵⁴ Carlos Fernández Collado, *La comunicación...*, *op. cit.*, p. 32.

“contingente” y si se adapta y es viable al tipo de demandas cambiantes que el medio exige.

Los principales representantes de esta teoría son Paul Lawrence y Jay Lorsch quienes confirmaron la idea de que cada área o departamento de una organización responden diferente a los impactos del medio y que por ello deben llevar a cabo funciones y tareas especializadas. No obstante, el fin de esta teoría no es originar una disgregación en los objetivos y planes de desarrollo de la organización sino enfocar esfuerzos en “elementos integradores⁵⁵” que deben unir metas comunes para alcanzar la homogeneidad en los objetivos y esfuerzos de toda la organización.

De acuerdo a los estudios de Lawrence y Lorsch se puede deducir que la Teoría Contingente hace énfasis en que la comunicación debe actuar como un elemento integrador entre las distintas áreas, departamentos, individuos y grupos de la organización.

1.4 Tipología de las organizaciones

Hablar de una organización obliga a echar un vistazo al pasado del hombre y comprender que siempre ha existido la necesidad de organizarse en grupos. A partir del momento en que el hombre se unió con otros y dividió sus funciones o labores para lograr cumplir con una meta que satisfizo su sobrevivencia en esta vida terrenal, la palabra organización ya se encontraba presente.

La necesidad de que los hombres se organicen surge de la interacción que se encuentra presente al momento de trabajar por un beneficio mutuo. No obstante el estudio de las organizaciones, a pesar de la importancia que éstas han ejercido en el desarrollo

⁵⁵ *Ibid.*, p. 34

humano, tuvo que esperar hasta el siglo pasado para ser analizada y tomada en cuenta en el impacto que tiene sobre los seres humanos.

La atención sobre las organizaciones tomó importancia a finales del siglo XIX y principios del XX, tal como lo enuncia Fernández Collado, cuando surgió el auge de las grandes firmas durante la Revolución Industrial y se comenzó a divisar la diversidad y complejidad de las mismas. Sin embargo los primeros estudios sobre las organizaciones datan del siglo pasado en textos de sociología y psicología, los cuales escuetamente contienen capítulos que las mencionan. March y Simon hacen referencia del *Handbook of social Psychology* en el cual se habla de “pequeños grupos, medios de masa, psicología industrial [...] con sólo unas pequeñas referencias a organizaciones⁵⁶”.

Lo anterior establece que las organizaciones datan de muchos años atrás a pesar de que su importancia no haya sido reconocida por los grandes teóricos de la humanidad. Es por ello que durante el auge de las organizaciones a mediados del siglo pasado y además de constatarse que la masa laboral -es decir, la parte más importante de la población adulta- pasa más de una tercera parte de sus horas hábiles en las organizaciones que la emplean⁵⁷, se requirieron de los aportes de la administración moderna, la cual en compañía de estudios sociológicos y psicológicos, fundamentaron la importancia de éstas en la vida social de los hombres.

A raíz de estos estudios el término organización ha sido puesto en diferentes conceptos, atribuyendo, tal como lo indica Charles Perrow⁵⁸, que no se puede generalizar ni concretar una definición exacta debido a que cada una de éstas presenta características diferentes. Perrow habla del esfuerzo de delimitar el término organización e indica que se deben tomar en cuenta variables importantes que determinen la clasificación de cada

⁵⁶ James G. March y Herbert A. Simon, *Teoría de la Organización*, Barcelona, Ariel, 1961, p. 1.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 2.

⁵⁸ Charles Perrow citado por Richard H. Hall, *Organizaciones: Estructura y Proceso*, Madrid, Prentice-Hall Internacional, 3a edición, 1983, p. 39.

una de ellas debido a que son altamente complejas. Por ello subraya que tratar de clasificarlas permite conocer un aspecto de éstas aunque no se comprenderá su enorme complejidad.

La palabra organización proviene del griego “organon” que significa instrumento, por lo tanto se le puede considerar como un medio coordinado para desarrollar una tarea o un fin común.

E.H. Shein⁵⁹ habla de que una organización es la coordinación racional que existe para que un conjunto de personas se unan con el fin de lograr un propósito común de acuerdo a una división del trabajo y de la jerarquía que cada individuo tiene dentro de ella. Así también, Stephens P. Robbins⁶⁰ toca la importancia de la racionalidad en una organización al definirla como la consecución ordenada de planes entre dos o más personas para alcanzar un objetivo sin olvidar el nivel jerárquico que tiene dentro de ésta y la capacidad para desarrollar sus habilidades.

Por su parte, James G. March y Herber A Simon⁶¹ otorgan un elemento más al termino organización ya que, sin bien indican que es un conjunto de personas que actúan unidas para lograr un objetivo, hablan de que estos grupos de personas representan los más grandes de la sociedad y se desarrollan como un sistema coordinado. No obstante, Richard L. Daft⁶² agrega que además de que las organizaciones realizan actividades coordinadas dirigidas a metas, se encuentran vinculadas con un ambiente externo que ilustra su papel como un sistema abierto.

Asimismo cabe resaltar que una organización está constituida por una serie de factores de tipo social, económico, cultural y político que engloban su esencia en el afán de alcanzar sus objetivos. Aunado a esto, la organización lleva a cabo en su interior un

⁵⁹ Edgar H. Shein, *Psicología de la Organización*, Bogotá, Prentice-Hall Internacional, 1972, p. 117.

⁶⁰ Stephen P. Robbins, *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall/Pearson, 5a edición, 2004, p. 4.

⁶¹ James March y Herbert A. Simon, *Teoría de...*, *op. cit.*, p. 4.

⁶² Richard L. Daft, *Teoría...*, *op. cit.*, p. 117

proceso de retroalimentación que incumbe la recepción de insumos materiales, humanos, de información, entre otros, con el fin de transformarlos y entregarlos en forma de un bien o servicio.

Las organizaciones tienen como fin cumplir de forma exitosa sus intereses. El éxito de los objetivos dependerá de la no disgregación entre los grupos que se muevan al interior de ésta, es decir, debe existir una coordinación de esfuerzos entre sus miembros para que se puedan alcanzar las metas. De esta manera, y de acuerdo a las reacciones de presiones internas o externas, los objetivos pueden lograrse con mayor eficacia.

Los tipos de organización se determinan en función de las características antes mencionadas y determinan que sean formales e informales.

La organización formal está integrada por una estructura bien definida en la que existen políticas y reglas coordinadas para alcanzar un objetivo predeterminado, con una delimitación de funciones, jerarquía, delegación de actividades y responsabilidades que comandan los roles de los empleados, los cuales cuentan con una relación comunicativa de acuerdo a su estatus y desempeño dentro de ésta.

Por otra parte la organización informal nace de agrupaciones espontáneas de individuos que pueden o no pertenecer a una organización formal y que buscan satisfacer sus necesidades sin seguir la línea de los objetivos institucionales. Además en este tipo de organización el comportamiento de la gente es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con las personas que se elija, lo cual influye decisivamente en la eficiencia y la productividad.

Por otra parte, Carlos Bonilla⁶³ en el afán de diferenciar sus componentes, objetivos y modos de operación establece tres tipos de organizaciones formales que son: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos.

⁶³ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas, 2001, p. 17.

El término Institución, desde un enfoque organizacional, alude al conjunto de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado o, bien, desde un enfoque sociológico se le nombra como una superestructura en que la sociedad basa las fuerzas productivas y sus relaciones de producción⁶⁴, es decir, en una institución se identifica la interacción de los individuos sobre una estructura formal para la consecución de ciertos objetivos.

Además de ser un sistema organizado con normas, reglas y actitudes propias, las instituciones tienen el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad a través de una relación con otras entidades que complementan y entrelazan sus funciones⁶⁵.

Por otra parte, las empresas, como una forma específica de organización, están constituidas con el fin de obtener ganancias del mercado a través de la producción de bienes o servicios en pro de la satisfacción y necesidades de un grupo de personas o de una sociedad completa. Estas unidades económico sociales (como también se les llega a nombrar) forman parte de un capital público o privado y se llegan a diferenciar entre ellas con base en la actividad o giro, o por la magnitud de la misma que las ubica de acuerdo a la cantidad de su inversión, el público objetivo al que atienden y el número de personal con que cuentan para cumplir sus objetivos (pequeña, mediana o grande).

Por su giro las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicio; en el último caso éstas tienen como objetivo prestar una atención especial a los clientes o usuarios que necesitan de los servicios que éstas ofrecen; en este tipo de giro se encuentran las empresas bancarias, de comunicación, transporte, entre otras.

Por su parte, los organismos intermedios o representativos son aquellos conformados por una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u

⁶⁴ Georges Lapassade, *Grupos, Organizaciones e Instituciones*, Barcelona, Granica, 1977, p. 218.

⁶⁵ José S. Méndez Morales y Fidel Monroy, *Dinámica Social de las Organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1993, p. 94.

organizaciones que persiguen intereses comunes con el fin de apoyar y defender los objetivos de sus integrantes pero sobre todo de contribuir al desarrollo de la sociedad. Estos organismos tienen un lugar importante ya que llegan a influir fuertemente en su entorno, incluyen a los sindicatos, las cámaras y las asociaciones en general.

La tipología realizada por Carlos Bonilla⁶⁶ muestra una división definida que contribuye a esclarecer particulares diferencias en la identidad, roles y objetivos que existen entre distintas organizaciones. No obstante éstas en la realidad conforman estructuras que llegan a ser parte de una mezcla de tipologías de acuerdo a los intereses por los que fueron creadas.

Ello se desprende de la dificultad que hablaba Charles Perrow para crear una terminología exacta e invariable para las organizaciones debido a que éstas tienen características diferentes, indicando que los tipos de organización en cuanto a sus funciones dentro de la sociedad difieren tanto dentro del mismo tipo, así como entre otros tipos. Por su parte, Richard H. Hall⁶⁷ también opina acerca del conflicto para encontrar una terminología exacta de organización y, a pesar de aceptar la urgencia de unanimidad, asienta que lo único que puede servir para clasificar particularmente a cada organización son sus características organizacionales.

Pues bien son precisamente sus características organizacionales las que permiten describir como un caso especial al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), el cual a pesar de contar con una identidad particular, mantiene la obligación de incorporar en sus decisiones internas la normativa y la injerencia de diversas instancias externas de carácter gubernamental. La complejidad de los procesos que yacen en su calidad de empresa de participación estatal mayoritaria y su compromiso de seguir y compartir políticas institucionales, permiten observar un tipo de relación que

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ Richard H. Hall, *Organizaciones...*, *op. cit.*, p. 39.

nace a través de los flujos y redes de comunicación entre el AICM y las instancias reguladoras gubernamentales.

La mera descripción del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México permite constatar que en la integración de su desarrollo y actividades intervienen tanto el Gobierno Federal como empresas privadas, las cuales participan con inversiones en el mantenimiento y desarrollo óptimo de las instalaciones y de los servicios que presta.

Por otra parte no hay duda respecto a su finalidad de obtener ganancias económicas y búsqueda de beneficios mercantiles; sin embargo sobre las características superficiales se esconden otras tantas que colocan al AIMC como una organización especial.

Además de contar con las características antes descritas, al interior del Aeropuerto se desarrollan niveles de jerarquía, división de trabajo, relación laboral y departamental, así como redes de comunicación que no forman parte exclusiva del control y decisión de las reglas impuestas por directivos o gerentes; es decir, no existe una única autoridad que asigne, supervise y evalúe las tareas de la propia organización y de los empleados. Por el contrario existe una relación de dependencia del AICM -como una empresa- con otras instituciones que supervisan sus actividades y las controlan en mayor o menor modo con base en las atribuciones legales del gobierno para regular actividades llamadas de “interés público” como el que se desarrolla en el AICM.

En el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, el cual interrelaciona su estructura profesional y empresarial con instituciones gubernamentales, se crea un espacio interinstitucional de carácter híbrido (tanto de características públicas federales y locales) de actuación, desempeño y corresponsabilidades de quienes ahí laboran, transitan o asisten, ya se como públicos internos, externos o mixtos⁶⁸.

⁶⁸ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación...*, *op. cit.*, p.73. y Antonio S. Lacasa y Blay, *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 67.

Los públicos externos están conformados por individuos, grupos u organizaciones que no forman parte de la organización pero tienen un nivel de relación real con ella aunque sea de manera indirecta, es decir, no se ven afectados inmediatamente por lo que pase en ella. Entre los públicos externos se clasifican a clientes, usuarios, visitantes y a la comunidad en general que acuden a la organización en busca de adquirir el bien o servicio que ofrece.

Los públicos internos son los integrantes de la organización y actúan dentro del organigrama de la misma; en otras palabras es el personal contratado para cumplir con los intereses de la organización y dentro de las instalaciones de ésta.

Sin embargo hay otros públicos denominados mixtos que son aquellos individuos o grupos que comparten ambas categorías. Un público mixto puede ser un empleado que no forma parte de la plantilla de una organización pero que utiliza sus instalaciones para cumplir con las labores que unen los objetivos de la entidad que lo contrata y aquella que le da cabida para cumplir su trabajo. Asimismo un público mixto puede ser aquel que actúa como usuario y trabajador del beneficio que otorga su organización. En este rubro también se encuentran los proveedores, concesionarios y distribuidores.

Así pues, el flujo de comunicación al interior del aeropuerto se basa en el génesis de supervisión, acotamiento y verificación que existe de manera formal y gubernamental de las instituciones que intervienen en los procesos de servicios aeroportuarios de este organismo, así como de otros aeropuertos del país. Por lo tanto no es sólo una relación informal que apoya en ciertas ocasiones y en indistintos problemas las acciones del aeropuerto, sino que es una relación dependiente y estricta de éste hacia las instituciones gubernamentales quienes controlan, revisan y vigilan los lineamientos que por fuerza debe cumplir para el beneficio de la sociedad.

La esencia de las relaciones existentes en este tipo de proceso implica la forzosa necesidad de mantener un vínculo comunicativo permanente entre “interlocutores interinstitucionales” que haga cumplir las reglas y políticas que impone el Estado a organismos como el Aeropuerto.

1.5 Comunicación interinstitucional

Como se ha mencionado, además de la comunicación interpersonal e intergrupala al interior de una organización, existe un cierto tipo de relación interinstitucional que puede ser orgánica, jurídica, laboral y, por supuesto, de procesos de comunicación, pues la actuación conjunta entre una y otras generan la necesidad de establecer vínculos personales, gerenciales y de una institución a otra, con base en los mensajes que se generan y transmiten en función de un mejor desempeño de sus intereses y el mejor cumplimiento de sus objetivos propios y compartidos. En este caso, como ocurre en el AICM el flujo de mensajes de las instancias interrelacionadas legal o laboralmente tiene como objetivo final, más allá de interactuar de manera coordinada, emitir un mensaje unitario, concordante y no contradictorio hacia cualquiera de sus públicos, pero especialmente a sus públicos externos (usuarios).

Precisamente Carlos Bonilla⁶⁹ reconoce lo anterior nombrando interinstitucional a las relaciones entre instituciones. Aunque no abunda más en el término y únicamente menciona que es la comunicación la catalizadora de este tipo de interacción, se percibe su insistencia por demostrar que no solamente son las relaciones personales parte del

⁶⁹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación...*, *op. cit.*, p. 36. “... las organizaciones integran un microsistema constituido por la sociedad misma, por ello es necesario contar con una adecuada interrelación entre ellas para el buen funcionamiento social. Esta interacción se desarrolla a través de relaciones personales e institucionales, es decir, en la medida en que la comunicación sea efectiva, la interacción lo será también. La comunicación actúa como catalizador de las relaciones interpersonales e interinstitucionales”.

proceso de la comunicación, sino que también el intercambio de información entre organizaciones es fundamental para un desarrollo propio de la misma y de la sociedad.

Justamente el término de relaciones interinstitucionales es el fundamento en el que se basa este proyecto de tesis para explicar la urgencia de un programa de comunicación que apoye el trato multilateral existente entre el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México; las instituciones gubernamentales que lo regulan y las empresas que de una u otra forma participan en sus actividades, con el fin de ofrecer un mejor servicio a los usuarios que visiten el aeropuerto. Lo anterior con base en una extrapolación de la definición establecida por Bonilla para hablar de lo que, de ahora en adelante, se denominará comunicación interinstitucional.

La comunicación interinstitucional manifiesta el mismo flujo de información, emisión, procesamiento y difusión de mensajes que se lleva a cabo en cualquier otro tipo de relación organizacional pero involucra diversas formas de interacción entre las entidades antes descritas en tres diferentes niveles:

El primero hace referencia a la comunicación entre cada institución y sus públicos internos (empleados y directivos); en segundo nivel se halla la comunicación entre las instituciones y sus públicos externos (usuarios y medios de comunicación) y; en el tercer peldaño se encuentra la comunicación entre las organizaciones o entidades formalmente autónomas (a través de “públicos mixtos” que, perteneciendo a una entidad, envían y reciben mensajes de uno o varios integrantes de otra con la cual sostienen una relación interinstitucional).

Todos los flujos de comunicación utilizados para lograr el objetivo de originar, recibir, intercambiar y difundir cualquier tipo de información se estipulan de manera formal con base en la cobertura de objetivos que ligan al organismo aeroportuario con la participación de las otras instituciones. Los tres niveles antes descritos cuentan con un

grado de importancia similar ya que actúan de forma conjunta como un gran sistema de comunicación cíclica que sin una adecuada coordinación corre el riesgo de crear confusiones e incomunicación para cualquiera de los públicos inmersos pero sobre todo para los usuarios *in situ* (que hacen uso de las instalaciones del aeropuerto), ya que son los más vulnerables en padecer la falta de información.

Por ello la comunicación interinstitucional requiere de especial observación y lineamientos que desarrollen y delimiten a la vez procedimientos viables y proactivos para regular la infinidad de mensajes que nacen, se procesan y se intercambian entre las distintas organizaciones. El término empleado como comunicación interinstitucional engloba el *modus operandi* de un complejo flujo de mensajes de gran magnitud en una organización como el aeropuerto y sus múltiples entidades interrelacionadas.

Por otra parte, la relación interinstitucional necesita de una comunicación que responda a las exigencias que se demandan en el ámbito público y privado con el fin de lograr las metas y objetivos planteados. Para conseguir esos objetivos la comunicación interinstitucional debe actuar como integradora de las entidades participantes a través de: 1) reconocer de forma global la identidad de cada institución; 2) conocer y tomar en cuenta la interacción de los públicos de cada una de ellas y; 3) adecuar y adaptar nuevos programas, instrumentos y medios de comunicación eficaces para la transmisión exitosa de los mensajes entre todos sus integrantes.

La participación de los públicos con los que se relaciona cualquier organización representa el origen del proceso de comunicación al interior y exterior de cada una de éstas. Como parte de la definición de comunicación interinstitucional no se puede dejar de lado la intervención de estos actores quienes se representan como *emisores* al enviar mensajes de diferente índole; también actúan como *mensajes* ya que en el caso de ser parte de una organización transmiten la imagen de la empresa al exterior y a sus propios

compañeros; y también son *receptores* de los mensajes emitidos por sus compañeros y de la propia institución, así como de las acciones emprendidas por ésta.

Las organizaciones deben tener presente que los públicos, de quienes ya se habló anteriormente, pueden estar representados por cualquier individuo que se relacione con éstas, independientemente del nivel de trato cercano o lejano, así como de la capacidad que tienen de influir en el logro de los objetivos de las mismas.

El conocimiento sobre los públicos es absolutamente necesario para la eficacia de los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la comunicación interinstitucional ya que así se pueden adaptar los mensajes al perfil, necesidades y expectativas de cada uno de éstos y elegir los medios óptimos que se adapten a cada tipo de información. Además, debido a que en las relaciones interinstitucionales actúan infinidad de factores que intervienen en los flujos de comunicación, el papel de la comunicación interinstitucional debe poner de manifiesto una programación y estrategias más convenientes para lograr una convivencia y resultados eficaces en su dependencia y objetivos de cada una de las organizaciones.

La comunicación interinstitucional es, entonces, aquella emisión de mensajes perfectamente codificados por la normatividad particular y compartida que tiene cada institución, que al generar una interrelación a través de la convención de regulaciones hechas a los flujos de información, logra cumplir con los objetivos que atañen a las funciones de cada una de éstas.

CAPÍTULO 2

AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

2.1 Historia del AICM y su evolución en el Sistema Aeroportuario Nacional

El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México se encuentra ubicado dentro de la gran urbe de la Ciudad de México y ha alcanzado un gran desplazamiento de pasajeros que en los últimos años ha establecido cifras de hasta 24 millones de usuarios, ubicándolo como el mejor y más grande aeropuerto de América latina sobre países como Brasil y Argentina.

Los antecedentes del actual aeropuerto provienen de la larga historia aeronáutica de México que data de 1910 cuando en los llanos de Balbuena el mexicano Alberto Braniff realizó el primer vuelo que marcaría la historia de la aviación nacional.

Desde entonces el terreno que ha albergado este aeropuerto ha sido testigo de múltiples transformaciones en su marco jurídico, en el espacio de sus instalaciones, en sus relaciones comerciales y laborales, así como en la importancia en el número de llegadas, salidas y *en tránsito* de millones de pasajeros dependientes de su servicio. Además su desarrollo ha recaído sobre las múltiples relaciones que sostiene con distintas entidades y sobre todo con aquellas que intervienen en la esencia de su objetivo, las cuales han escrito una larga historia que en la actualidad suscriben con su participación a varias instituciones.

Desde los primeros vuelos experimentales y de prueba en los llanos de Balbuena, el aeropuerto de la Ciudad de México ha sido nombrado de distintas formas; así en el año de 1921 éste era llamado Aeródromo Nacional de Balbuena, en el cual se volaron biplanos y monoplanos que correspondieron a los famosos *Quetzalcóatl*, únicos de fabricación nacional y que usaron los presidentes Álvaro Obregón, Plutarco Elías Calles y Venustiano

Carranza en los albores de la aviación; para el año de 1931 entra oficialmente en servicio el Puerto Aéreo de la Ciudad de México, el cual se inaugura con las primeras normas para puertos aéreos.

Para los años cuarenta y cincuenta los aviones ya habían roto parte de la tranquilidad provinciana y requerían no únicamente de una pequeña superficie de tierra sino de aeropuertos con gran tamaño, por lo cual se requirió modificar el nombre y adaptarlo al Aeropuerto Central de la Ciudad de México. Más tarde, en el año de 1963, cuando la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ya había sido dividida de la Secretaría de Obras Públicas (SCOP)¹, se llamó oficialmente al hasta entonces Aeropuerto Central como Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), nombre con el que se reconoce hoy en día.

La evolución de los servicios del Sistema Aeroportuario Nacional se conformó a través de la creación de distintas instituciones que albergaron las principales responsabilidades para transportar a miles de pasajeros dentro y fuera del país. La vida organizacional que sustenta la historia del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México resulta relevante para este proyecto de tesis ya que delimita las relaciones interinstitucionales que han existido y existen en el presente en la organización.

Asimismo es importante reconocer que el papel representado por este aeropuerto durante una parte de su desarrollo, así como los que se fueron añadiendo en toda la República Mexicana, estuvo en manos de las decisiones operativas, administrativas y jurídicas que únicamente el Estado dirigía para su mejor desenvolvimiento. Por ello la relevancia de no

¹ En el año de 1959, a un año de haber tomado posesión como presidente de la República Mexicana, Adolfo López Mateos divide la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas en dos, quedando como la Secretaría de Obras Públicas y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Aeropuertos*, México, Aeropuertos y Servicios Auxiliares, 2003, p. 89.

olvidar los inicios de la aeronáutica nacional, la cual estuvo bajo el resguardo y responsabilidad del Gobierno Federal, quien -como se verá párrafos siguientes- mantuvo bajo su responsabilidad el rumbo de dicha industria y actualmente es desarrollada conjuntamente con la iniciativa privada.

Antecedentes

La cronología de las diversas entidades que han sido parte del Sistema Aeroportuario Nacional y sobre todo del AICM se inicia en las responsabilidades que la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), y lo que actualmente se conoce como Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha tenido que adaptar para regir las necesidades aeronáuticas de un mundo globalizado. Esta Secretaría, en su división de transporte, ha tenido en sus manos la infraestructura aeroportuaria que desempeña un papel preponderante en el desenvolvimiento social, cultural y económico de cualquier región; así la función de ésta se basa en la construcción de aeropuertos con el fin de estimular la industria, el comercio, el turismo, el empleo y la apertura de servicios para la población.

Desde el año de 1931 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha instrumentado una serie de reglamentos sobre los puertos aéreos y aviación civil en general con base en la supervisión y aprobación de la construcción de muros, edificios u otros nuevos aeropuertos, así como el control de todos los servicios que se requieren para la operación de cualquier aeropuerto a través del trabajo conjunto de los organismos aeronáuticos que tiene a su cargo, como son las autoridades militares, aduaneras, sanitarias, migración, seguridad pública, protección civil, líneas aéreas, entre otras, que ejercen sus funciones permanentemente en los aeropuertos.

La autoridad máxima de esta secretaría en el control y supervisión de la aviación le corresponde a la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), la cual es una dependencia similar a otros sectores que regulan al rubro de las carreteras, puertos, transporte, entre otros.

La Dirección General de Aeronáutica Civil, la cual fue elevada a esta categoría en el año de 1958 debido al crecimiento que comenzaba a presentar la aviación civil, ha tenido desde el principio la responsabilidad de revisar, verificar y supervisar las condiciones técnicas de seguridad en tierra, la especialización de los mecánicos, la condición de las aeronaves y todos los aspectos relativos a la seguridad.

El trabajo que ha presidido desde su creación esta Dirección siempre ha estado marcado por extremas responsabilidades en las que recaen aspectos de un completo funcionamiento de los aeropuertos que existen en territorio nacional. En sus inicios esta Dirección presentaba problemas en la resolución oportuna y eficiente de las necesidades que diariamente se tenían que cubrir en cada uno de los aeropuertos nacionales, situación que encendió puntos de alerta para el Gobierno Federal para acelerar mejores planes de desarrollo a una industria que crecía con gran potencial.

A pesar de la existencia de varios organismos que también vigilaban el rumbo de los aeropuertos del país, así como del apoyo de las líneas áreas² y de la creación en 1965 de una Comisión de Planeación de Aeropuertos³, persistían serios problemas en las obras, mantenimiento, tecnología, instalaciones, combustible, entre otros más, que socavaban lentamente el servicio aeroportuario mexicano. A marcha apresurada y con éxito la

² El apoyo se tuvo por parte de líneas privadas y públicas, en especial de Aeronaves de México y Mexicana de Aviación, pública la primera y privada la segunda, las cuales soportaban casi 90% del tránsito nacional. *Ibid.*, p. 104.

³ Esta Comisión fue creada con la finalidad de poner soluciones inmediatas a los problemas de planeación, construcción, operación y administración de aeropuertos. En la actualidad ya no existe esta Comisión.

Comisión realizó un trabajo fructuoso que impactó en diversos programas que por muchos años formaron parte de la aviación nacional. De dichas labores nació la ambiciosa idea de crear un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio que se dedicara a la operación y administración de los aeropuertos federales. Este organismo recibió en el año de 1965 el nombre de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA).

La presencia de dicho organismo en el desarrollo de la aviación nacional representó un esfuerzo gubernamental para sacar a flote la modernización de las aerolíneas, de los servicios y de la industria aeronáutica en general. La situación de esta infraestructura, rebasados los primeros años de la mitad del siglo pasado, condujo a la dura tarea de decidir el rumbo de un organismo que debía por conveniencia resguardar y controlar los territorios y bienes federales (pistas, espacio aéreo, control de transportación, etc) pero que al mismo tiempo fuera autofinanciable ya que el propio gobierno no podía soportar los fuertes gastos de su desarrollo y a su vez no podía dejar decaer una industria que con esfuerzo se estaba colocando en la vanguardia.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) nació con la premisa de administrar, operar y mantener todos los aeropuertos del país para lograr, a través del cobro de los servicios, tener recursos suficientes que garantizaran justos niveles de seguridad, eficiencia y calidad en los aeropuertos y sus servicios complementarios. Esta idea devenía de los convenios y acuerdos internacionales establecidos por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) de la que México, así como la mayor parte de los países del mundo, formaba y forma parte actualmente, y en la que se estipula que la rentabilidad y autosuficiencia

económica de los aeropuertos y de los demás servicios se dan a través de entidades públicas, privadas o mixtas⁴.

En México la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos norma las facultades del Estado para garantizar la prestación de los servicios públicos mediante el cobro de tarifas autorizadas; por ello la decisión tomada por el presidente Gustavo Díaz Ordaz fue la de crear este organismo que trabajara con recursos provenientes de la prestación de los servicios pero al mismo tiempo estuviese regulada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.⁵

En la historia de la aeronáutica nacional figuran diversas organizaciones que fueron creadas con la visión de mejorar la industria en un desarrollo eficaz y competente a nivel mundial. El motor que impulsó el funcionamiento de una industria de gran nivel e importancia no se logró con el apoyo de pocos organismos, por el contrario, si se observa el ritmo aeroportuario a un nivel holístico se descubrirá que se requiere de un equipo de trabajo coordinado que compete a diversas organizaciones. Asimismo de la existencia de éstas se han desprendido planes de trabajo y proyectos que han sido normas y reglas a seguir por las instituciones que dirigen a la vida aeroportuaria, tales como el Plan de Aviación Civil y el Plan Nacional de Aeropuertos⁶, entre otros que se mencionarán más adelante.

El éxito de la aeronáutica nacional es y ha sido responsabilidad de varios organismos que han participado desde la arquitectura, diseño, combustibles, apoyos universitarios, tecnología, seguridad, servicios, entre muchas más áreas en las que la participación de los mexicanos y de la inversión extranjera han sido el pilar para el desarrollo de tal infraestructura. Con esto se expresa la magnitud de los procesos operativos que incumben

⁴ *Ibid.*, p. 124.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*, p. 105.

a cada uno de los aeropuertos nacionales, pero sobre todo al más importante de México y América Latina, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, el cual tiene como objetivo ofrecer servicios de calidad para sus usuarios.

Lo anterior se desprende de la evolución que Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) logró al obtener resultados satisfactorios en su título de administrador de todos los aeropuertos del país. De acuerdo a cifras de la historia de los aeropuertos, este organismo logró ser tan autofinanciable que con los recursos obtenidos se logró la creación de nuevos aeropuertos, así como la expansión y mejoramiento del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Incluso en el año de 1965, fecha en que fue creada esta organización, ASA pasó de tener 32 aeropuertos a su cargo a 58 a principios de la década de los 90's.⁷

La infraestructura aeroportuaria del país, a pesar de estar siendo productiva, comenzó a sufrir desgastes financieros debido a las diversas necesidades que nacían del mantenimiento de todos los aeropuertos, así como algunos adeudos de combustible que hicieron crisis en 1993, y, entre otros, por la decisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al no autorizar la reinversión de todos los ingresos generados por ASA, ya que una buena parte de ellos se destinaron a aportaciones para atender rezagos sociales⁸. Sin embargo la aceleración de los problemas económicos de ASA se reflejó mayormente por la crisis económica del 95.

Lo anterior llevó al presidente Ernesto Zedillo a poner en marcha, como parte de su Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, una estrategia de reestructuración orientada a mejorar el rumbo de la aeronáutica nacional a través de la privatización de los aeropuertos que permitiera contar con una infraestructura moderna y eficiente, lo cual se logró mediante la

⁷ *Ibid.*, p. 125 y 182.

⁸ *Ibid.*, p. 191.

primera legislación autónoma de la República Mexicana en materia aeroportuaria que se denominó Ley de Aeropuertos y su complemento Ley de Aviación Civil.

Ambas leyes fueron publicadas en el Diario Oficial en el año de 1995 comprometiendo la labor e interés de diferentes autoridades y expertos quienes apoyaron la actualización del marco jurídico del transporte aéreo y abrieron claras expectativas para que la inversión privada se incorporara en mayor proporción tanto en las aerolíneas como en los aeropuertos. Ambas leyes dieron paso a nuevos modos de operación para todas las instituciones representantes del desarrollo aeroportuario nacional y promovieron una mayor participación de la iniciativa privada en la industria aeronáutica.

De la Ley de Aviación Civil es digna de mencionar la ratificación que hace de las funciones de la SCT como rectora de la explotación, uso y aprovechamiento del espacio aéreo. Por su parte la Ley de Aeropuertos también determina que para construir, operar o explotar aeropuertos se requiere una concesión otorgada por la misma Secretaría y apunta que todo lo relacionado con las vías generales de comunicación, así como todo lo anterior, es materia de jurisdicción federal⁹.

Por otra parte ambas leyes estipulan que para obtener una concesión y permiso para la operación de los aeropuertos se requiere tener presente la defensa de los intereses nacionales y garantizar seguridad y calidad en el aerotransporte. Así también establecieron que habría una regulación tarifaria en los servicios aeroportuarios y que “en caso de desastre natural, guerra, grave alteración del orden público o cuando se tema algún peligro inminente para la seguridad nacional, la paz interior del país o para la economía nacional, el Gobierno Federal podrá hacer la requisita de los aeropuertos”¹⁰

⁹ *Ibid.*, p. 195.

¹⁰ *Ibid.*

Los mecanismos que llevaron a una pausada transformación integral de la aeronáutica nacional también estuvieron a cargo de ASA quien mantuvo a su cargo la responsabilidad de operar, administrar y dar mantenimiento al Sistema Aeroportuario Nacional. En general los puntos a trabajar de las dos leyes se dirigieron a determinar los derechos y responsabilidades que el gobierno tendría sobre el desarrollo aeronáutico a pesar de la relación laboral con la inversión privada. Estos planes conllevarían a mantener la misma calidad lograda en esta infraestructura y relevar al Estado de las costosas inversiones que constantemente se deben hacer para mantener actualizado al Sistema.

El proceso para la apertura de capital privado tuvo que esperar tres años desde su estipulación y fue hasta el 9 de febrero de 1998 cuando se publicaron en el Diario Oficial de la Federación los lineamientos generales para la apertura a la inversión privada en el que se solicitaba la participación de inversionistas con capacidad financiera, técnica y administrativa para operar con calidad los aeropuertos mexicanos. A la vez se pedía que los inversionistas respetaran los derechos de los trabajadores y se determinaba que los particulares debían asegurar al Estado “las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, oportunidad y demás circunstancias pertinentes”.¹¹

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes limitó la oferta a sólo los treinta y cinco aeropuertos más rentables de los cincuenta y ocho del país, distribuyéndolos en cuatro grupos. La separación y venta de estos aeropuertos, incluyendo el de la Ciudad de México, dejaron a ASA con veintidós aeropuertos de los menos rentables que quedaron ubicados en dos áreas corporativas: el Grupo Corporativo Norte y Grupo Corporativo Sur¹².

¹¹ *Ibid.*, p. 199.

¹² *Ibid.*, p. 218.

La participación de la inversión privada se realizó a través de los ya mencionados cuatro grupos de aeropuertos que se identificaron de la siguiente forma: Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, hoy conformado por el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México; Grupo Aeroportuario Centro-Norte, conformado por 13 aeropuertos: Acapulco, Ciudad Juárez, Culiacán, Chihuahua, Durango, Mazatlán, Monterrey, Reynosa, San Luis Potosí, Tampico, Torreón, Zihuatanejo y Zacatecas; Grupo Aeroportuario del Pacífico, conformado por 12 aeropuertos: Aguascalientes, Bajío, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, Los Mochis, Manzanillo, Mexicali, Morelia, Puerto Vallarta, San José del Cabo y Tijuana; Grupo Aeroportuario del Sureste, integrado por 9 aeropuertos: Cancún, Cozumel, Huatulco, Mérida, Minatitlán, Oaxaca, Tapachula, Veracruz y Villahermosa.

El modelo de desincorporación y privatización se llevó a cabo con base en la venta de acciones y mediante un Socio Estratégico por cada grupo de aeropuertos, quienes fueron seleccionados mediante licitación pública para adquirir participación accionaria y operar una de las Sociedades Controladoras. Éstas últimas fueron planeadas para ser propietarias de las Sociedades Concesionarias del Grupo de Aeropuertos respectivo, quienes a su vez comandarían a las empresas que directamente prestan servicios aeroportuarios. Es importante hacer hincapié que por cada grupo de aeropuertos se seleccionó un Socio Estratégico.

A continuación se muestra un gráfico que esquemáticamente explica la función de cada una de las sociedades y su unión entre éstas, en función del modelo de desincorporación y privatización establecido por el gobierno Zedillista¹³.

¹³ *Ibid.*, pp. 202-206.

Socio Estratégico

Sociedades mercantiles cuyos socios tienen experiencia en el ámbito empresarial y laboral en México, con comprobada capacidad técnica, administrativa y financiera, y reconocimiento Internacional en el desarrollo de actividades aeroportuarias y comerciales

Sociedad Controladora

Sociedades mercantiles constituidas por el Gobierno Federal como **empresas de participación estatal mayoritaria** y con capital privado, que son propietarias de las Sociedades Concesionarias.

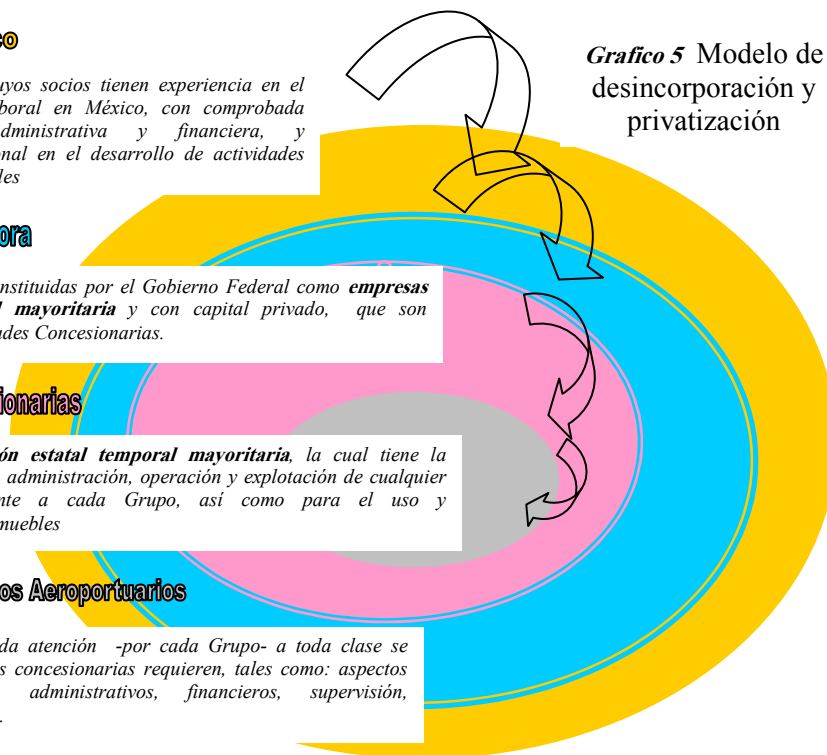
Sociedades Concesionarias

Empresa de participación estatal temporal mayoritaria, la cual tiene la concesión directa para la administración, operación y explotación de cualquier aeropuerto correspondiente a cada Grupo, así como para el uso y aprovechamiento de los inmuebles

Sociedad de Servicios Aeroportuarios

Esta sociedad asesora y da atención -por cada Grupo- a toda clase de servicios que las empresas concesionarias requieren, tales como: aspectos técnicos e ingeniería, administrativos, financieros, supervisión, mercadotecnia, entre otros.

Grafico 5 Modelo de desincorporación y privatización



El cambio estructural que el Sistema Aeroportuario Nacional comenzó a llevar a cabo se realizó con el fin de que esta industria se convirtiera en una fuente multiplicadora de empleos y que elevara los niveles de seguridad, así como mejorara la calidad y competitividad de los servicios. Otro de los trabajos que a la fecha tiene que cumplir cada Grupo Aeroportuario es fomentar el desarrollo de la aeronáutica nacional y asegurar un buen funcionamiento de la operación con el fin de “lograr que un número mayor de mexicanos cuente con más y mejores alternativas de transporte”¹⁴

Para supervisar que las responsabilidades de cada grupo se lleven a cabo, el Gobierno Federal, quien se beneficia directamente de las aportaciones de las concesionarias a través

¹⁴ *El transporte hacia el tercer milenio. El cambio estructural en el Sector Transportes 1995-2000*, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Grupo Bravo, 2000, p. 14.

del pago de derechos previstos en la Ley Federal de Derechos¹⁵, definió un régimen de regulación económica que establece la tarifa máxima a una canasta de servicios para que no existan condiciones de competencia en cada uno de los aeropuertos. Asimismo determinó una serie de estándares de calidad y servicio por cada aeropuerto, con el objetivo de asegurar que las mejores tarifas sean consecuencia de mejores niveles de calidad y seguridad. No obstante lo anterior, los Grupos Aeroportuarios tienen la libertad para determinar tarifas relacionadas con los servicios comerciales ofrecidos en sus instalaciones. Sin embargo en el caso del aeropuerto de la Ciudad de México el proceso de desincorporación se dio a partir de la creación del Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México S.A de C.V (GACM), en el cual el Gobierno Federal participa con 999.999 acciones y Aeropuertos y Servicios Auxiliares con 1 acción, como tenedor de acciones de las dos empresas integrantes que son:

- a) Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México S.A de C.V (SACM) en la cual el Gobierno Federal participa con 1 acción y el GACM con 49.99 acciones.
- b) Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A de C.V, donde el Gobierno Federal participa con 1 acción y el GACM con 49.99 acciones y el cual tiene la concesión – otorgada por la SCT- para administrar, operar y explotar dicho aeródromo y para prestar los servicios aeroportuarios, complementarios y comerciales en forma directa o a través de terceros¹⁶.

De esta forma quedó consolidado a nivel nacional un nuevo modo de operación que paulatinamente se fue desarrollando en la magnitud y exigencia de la infraestructura

¹⁵ *Ibid.*, p. 22.

¹⁶ *Dictamen de la propuesta con punto de acuerdo por el que se exhorta al Gobierno Federal a imprimir celebridad a las obras de ampliación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México*, México, Gaceta Parlamentaria No. 96, 8 de Marzo del 2005.

aeroportuaria. Sin embargo en el caso del Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México S.A de C.V aún no están liberadas por completo las acciones en la bolsa de valores por lo que éste existe de manera formal a través de su carta constitutiva, mas no por su operación, es decir que aún no existe un Socio Estratégico totalmente privado sino que opera como paraestatal.¹⁷ Lo anterior no modifica la estructura del resto de las sociedades, las cuales aseguran ganancias cuantiosas, eficacia, calidad y seguridad en dicho aeropuerto.

Estado Actual

Con base en lo anterior queda al descubierto la personalidad empresarial que en el presente rige el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A de C.V., quien tiene por objeto llevar a cabo la administración, operación, construcción y/o explotación de uno o varios aeródromos civiles y aeropuertos ubicados en la Ciudad de México, así como incentivar los mejores niveles de servicio para millones de usuarios que diariamente visitan sus instalaciones.

¹⁷ *Primer Informe de Autoevaluación 2002. Proceso de Desincorporación*, México, Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, 2002, 4 pp.



Se observa que, pese a la existencia de una imagen pública global y unitaria del AICM, su estructura interna está conformada por tres entidades comandadas por las sociedades mercantiles que en su totalidad, y respetando sus áreas de acción, deben trabajar en conjunto para complementar un servicio efectivo y con calidad. De ese modo el AICM se estudia como una unidad ya que para un usuario que no alcanza a distinguir la estructura organizacional bajo la cual opera, resulta indiferente ésta siempre y cuando se le presten servicios satisfactorios.

Con base en esta explicación queda determinado que al interior del objeto de estudio existen diferentes entidades que trabajan con éste, de acuerdo a sus particularidades, responsabilidades, objetivos y campos de acción que cada una desarrolla, los cuales generan un proceso de comunicación interinstitucional en el gran sistema que representa el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Así, pues, en la actualidad el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A de C.V. tiene como responsabilidad adscribir a los trabajadores tanto operativos como administrativos, ya sean sindicalizados o personal de confianza, así como prestar tres servicios, los cuales son: aeroportuarios, complementarios y comerciales.

Los *servicios aeroportuarios* corresponden a la labor que incumbe a la sociedad concesionaria y que pueden llevarse a cabo por ella misma o, bien, a través de la contratación o asignación a terceros; los servicios correspondientes son: uso de pistas, calles de rodaje, plataformas, iluminación edificios, ayudas visuales, edificios terminales de pasajeros y carga, así como la seguridad y vigilancia del aeropuerto que trabaja conjuntamente con la protección civil gubernamental.

Por otra parte, los *servicios complementarios* también pueden ser prestados por la misma sociedad concesionaria o por terceros que ella designe, los cuales incluyen servicios de rampa, tráfico, suministro de combustible a las aeronaves, mantenimiento y reparación de las aeronaves, entre otros.

En cuanto a los *servicios comerciales* que incluyen el arrendamiento de los locales comerciales para la venta de productos y servicios dirigidos a todos los usuarios que visitan dicha terminal aérea, el procedimiento de adjudicación se realiza mediante subasta pública aprobada por el Comité Interno de Contratación Tarifas y Crédito de lo Servicios Aeroportuarios y Comerciales del AICM, debiendo contar por ley con la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.¹⁸ Estos servicios incluyen locales para restaurantes, tiendas de artículos varios, casas de bolsa, correos, telégrafos, internet, renta de automóviles, hoteles, bancos, entre otros.

¹⁸ *Dictamen de la propuesta con punto de acuerdo por el que se exhorta al Gobierno Federal a imprimir celebridad a las obras de ampliación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México...*, *op. cit.*

Por su parte Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México S.A de C.V (SACM) tiene como única responsabilidad proporcionar los servicios profesionales de altos mandos especializados en aspectos técnicos e ingeniería, administrativos, financieros, supervisión, mercadotecnia, entre otros¹⁹ que requiere la empresa concesionaria AICM, es decir, la empresa SACM tiene a su cargo el control de los mandos medios y superiores (servidores públicos) que forman parte del organigrama del AICM.

En la actualidad la importancia del AICM, como principal aeropuerto a nivel nacional radica en la unión de la capital de la República con 48 ciudades del interior y 55 del extranjero; 25 en Estados Unidos, 3 en Canadá, 11 en Europa, 7 en Centroamérica y el Caribe, 8 en Sudáfrica y 1 en Asia²⁰. En cuanto a su capacidad de aeronaves, cuenta con 33 posiciones de contacto y 37 remotas para atender todo tipo de aviones, es decir <de contacto> porque son zonas de arribo de los aviones cercanas a las instalaciones del Aeropuerto y <remotas> por ser llegadas en zonas alejadas que requieren de transportación terrestre.

Desde sus inicios en 1952 el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México ha mantenido un crecimiento de manera continua que desde finales de los años setentas presentó señales de saturación que han sido motivo para la expansión y mejoramiento de sus instalaciones. La acelerada y exigente evolución de la industria del transporte aéreo en dicha terminal no podía ser cubierta con eficiencia en todos los servicios aeroportuarios por mucho tiempo ya que de acuerdo a un análisis efectuado en el año 2000, el crecimiento anual promedio durante el periodo 1970- 2000 fue de 5% anual, lo que representaría para

¹⁹ *Aeropuertos...*, *op. cit.*, p. 200

²⁰ *Ibid.*, p. 230.

el futuro un comportamiento similar que atendería satisfactoriamente la demanda hasta el año 2005²¹.

Ante tal situación, durante el gobierno del presidente Vicente Fox se concluyó que para atender la demanda a largo plazo se requeriría de un aeropuerto cercano a la Ciudad de México que cubriera satisfactoriamente la demanda generada en las zonas urbanas localizadas al centro, norponiente, poniente y sur. Los estudios efectuados apuntaron hacia dos posibles sitios para la construcción del nuevo aeropuerto, los cuales fueron *Tizayuca* en el estado de Hidalgo y *Texcoco* en el Estado de México. Después de varios análisis de meteorología, vías terrestres, sanidad, ecología, etc., se concluyó que la mejor opción sería Texcoco²². No obstante, debido a serios problemas de carácter político y con ejidatarios de la zona el proyecto fue suspendido.

Si bien el proyecto era a largo plazo y presentó serias dificultades para su construcción, el actual aeropuerto de la Ciudad de México requería urgentemente de remodelaciones que aseguraran una mejor afluencia de los usuarios, tanto al interior como al exterior de sus instalaciones. Por ello durante el año 2004 se comenzaron a ampliar las salas de llegadas internacionales, así como la remodelación de la parte externa del aeropuerto con el fin de evitar congestionamientos automovilísticos a la salida de éste.

Con estas modificaciones el gobierno espera prestar por más de diez años un servicio adecuado para la demanda de nuevos miles de usuarios que visitarán esta terminal aérea; además actualmente se realizan obras para la construcción de la Terminal 2 que se encontrará en el perímetro del actual edificio (zona de hangares), el cual también contará con posiciones para llegada y salida de aeronaves nacionales e internacionales con el fin de

²¹ *Ibid.*, p. 231.

²² *Ibid.*, pp.231-236

otorgar más servicios aeroportuarios para el primer trimestre del año 2007. Dichas ampliaciones se realizan debido a que en la actualidad se llevan a cabo 900 operaciones al día, que lo han colocado en la lista de los cincuenta aeropuertos más importantes del mundo, ocupando el puesto número 42 como el más importante de América Latina al recibir casi 24 millones de pasajeros en el 2005.

Sin embargo éstos no han sido los únicos trabajos que ha puesto en marcha el AICM para dar un mejor servicio al usuario en materia de número de operaciones; existen trabajos conjuntos que han involucrado la participación y el esfuerzo de varios organismos que operan dentro de éste y quienes -uno a uno- comparten el compromiso de resguardar de forma integral el buen desenvolvimiento en cada una de sus áreas. Ejemplo de ello es la reciente Coordinación Interinstitucional para combatir y prevenir la delincuencia, la cual se llevó a cabo el 16 de Noviembre del año 2004 bajo la integración de la Policía Federal Preventiva, la Procuraduría General de la República (a través del Ministerio Público, Agencia Federal de Investigaciones y la INTERPOL), la Procuraduría General de Justicia y Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, entre otros organismos más que convinieron vigilar de manera permanente dicha terminal aérea y sus inmediaciones.²³

Por otra parte cabe resaltar las tareas que el Gobierno Federal ha llevado a cabo en materia de meteorología, tecnología en torres de control, arquitectura en los espacios, provisión de combustibles, manutención de pistas de aterrizaje, atracción de aerolíneas y nuevos vuelos, desarrollo en la ingeniería aeronáutica y arquitectura.

²³ *Coordinación Interinstitucional para combatir la delincuencia en el AICM*, México, AICM-BP-043-04, 16 de Noviembre del 2004.

En el presente dichos servicios se encuentran bajo las responsabilidades del AICM y sus respectivas concesionarias. No obstante en su papel de administrador y operador de este aeropuerto, la empresa de participación estatal mayoritaria cumple su labor a través del trabajo en equipo con diversas organizaciones de tipo público y privado que complementan la gran demanda de un mundo globalizado.

El carácter estratégico del aeropuerto de la ciudad más importante del país, así como el tipo de servicios que presta y que involucra a usuarios nacionales y extranjeros, y el tráfico de mercancías y personas desde la capital de la República y hacia ésta, explican en buena medida la concurrencia tanto del sector privado como de las diversas instancias del Gobierno Federal y local que intervienen ya sea por motivos de seguridad pública y nacional, eficiencia, imagen, control y regulación de sus actividades.

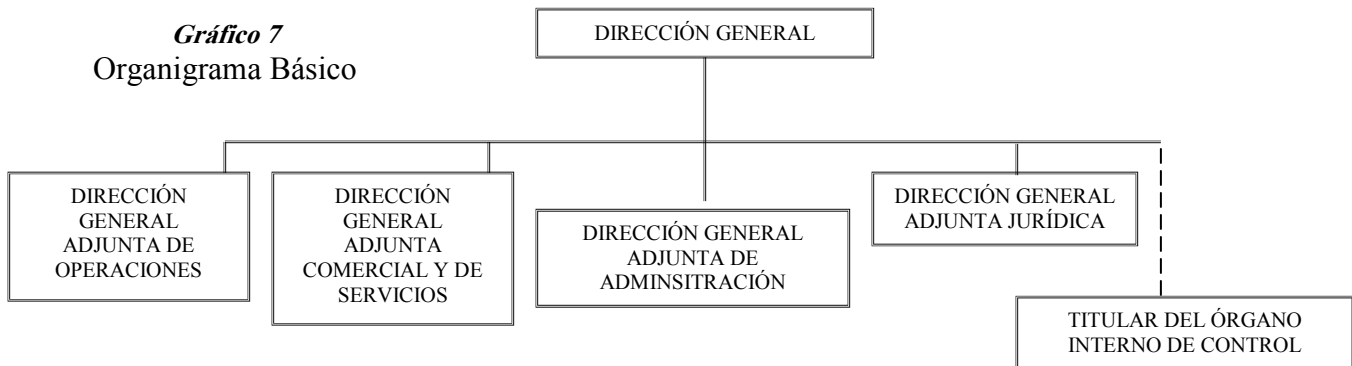
2.2 Perfil organizacional

Resulta complejo delimitar la estructura organizacional del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México a través de la consideración de una única teoría o escuela organizacional debido a que los procesos de índole administrativa, financiera, comunicativa, entre otros, así como la exigencia mundial de competencia, variedad y servicio, obligan a mantener procesos múltiples que se llevan a cabo al interior y exterior de la terminal aérea más importante del país.

Por ello resulta más sencillo identificar su comportamiento organizacional como una entidad de participación estatal y privada que, a pesar de estar dividida en tres entidades para el mejor cumplimiento de los objetivos aeronáuticos y de servicios, representa una única unidad que engloba a todos sus elementos en una estructura organizacional basada en

su forma de actuación hacia su interior y el entorno en el cual opera. Con el fin de conocer su estructura interna, a continuación se despliega el organigrama básico que rige actualmente al Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (GACM)²⁴.

Gráfico 7
Organigrama Básico



Se parte del supuesto de que la estructura organizacional del AICM muestra rasgos correspondientes a las escuelas de la Teoría de Sistemas y la Teoría Contingente, las cuales centran principalmente sus estudios en aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto, respectivamente. No obstante, de acuerdo a la forma de organización del trabajo que es un tanto burocrática y tiene un excesivo control de la gestión, también en su estructura se muestran rasgos de un clima organizacional adecuado y de un esquema de comunicación interna más o menos abierto y fluido, de acuerdo a como lo propone la teoría organizacional de relaciones humanas.

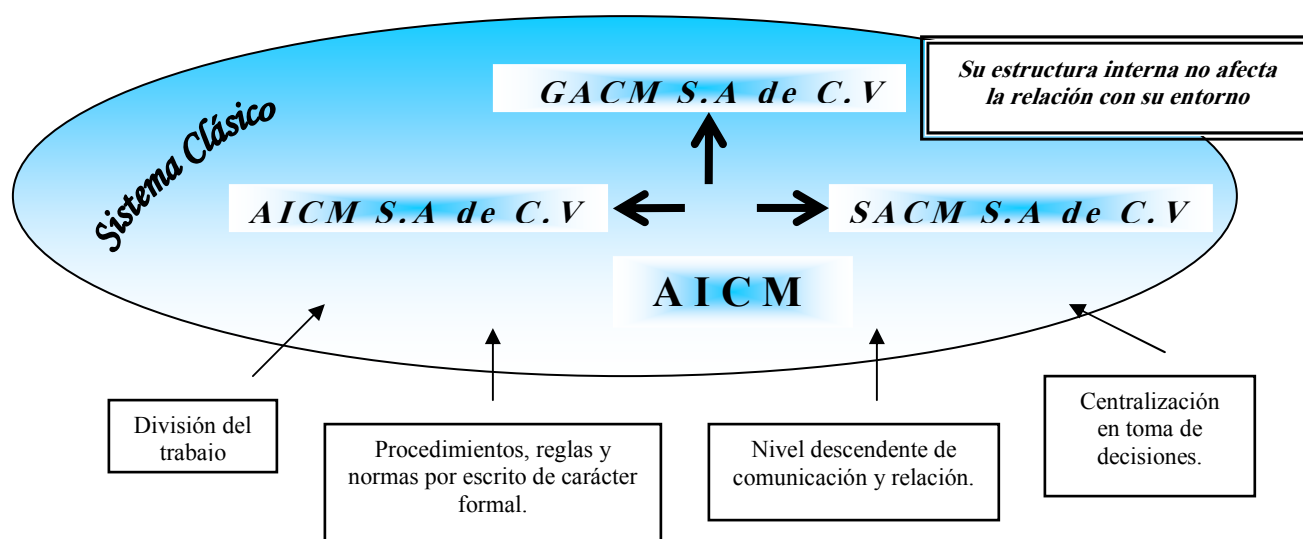
El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México muestra una estructura similar a la planteada por la teoría organizacional clásica con elementos que corresponden a las características de este tipo de “Escuela”, como son:

- 1) división jerárquica que trae como consecuencia un nivel descendente de relación y comunicación;
- 2) procedimientos y reglas excesivas para transmitir y recibir información,

²⁴ Para un examen detallado del Organigrama véase **Anexo A**.

con un departamento que regula la petición y entrega de información solicitada por cualquier departamento; 3) marcada centralización en la toma de decisiones, las cuales a su vez tienen que ser supervisadas y controladas ya que pueden concernir a faltas de normas gubernamentales y; 4) excesiva división de trabajo con una delimitación formal de cada puesto de acuerdo a las funciones de cada tipo de departamento.

Gráfico 8 Estructura similar del AICM con la Escuela Clásica



Este gráfico describe el tipo de administración del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Sin embargo debe quedar claro que debido a la relación interinstitucional con diversos organismos públicos y privados el sistema clásico no se expande a niveles externos ni tampoco impone un comportamiento “cerrado” en la interacción con el ambiente. Esto representa una clave importante para mostrar que la estructura global sostenida por esta terminal aérea necesita mantener una apertura necesaria con su ambiente y su contexto.

Precisamente de este aspecto se desprende la característica y el objetivo que debe cumplir el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México como principal operador y administrador de una infraestructura que se relaciona con organismos internacionales y que requiere adaptarse a normas mundiales.

Para explicar la interacción que tiene el AICM con su ambiente y su nivel de apertura hacia nuevas y diferentes formas de operar con diversas organizaciones, se menciona la aportación hecha por la Teoría de Sistemas la cual describe la interdependencia con los subsistemas que integran a un organismo, entendiendo como subsistemas a los departamentos, áreas de desarrollo o relación con otros organismos, empresas, instituciones, entre otros que le hacen cumplir con su objetivo de prestar servicios aeroportuarios y aeronáuticos a miles de usuarios. Como se mencionó anteriormente, precisamente la particularidad de la interdependencia es la interrelación de todas sus partes y acciones creando un vínculo en el que si se afecta una parte de la organización, tendrá consecuencias en el resto de las áreas.

En el caso del AICM el nivel de interdependencia se determina por las múltiples relaciones que éste tiene con distintos organismos como aquellos del orden federal, local, privado e incluso entre su misma estructura interna. Este tipo de interrelación actúa de manera formal debido a que el rol del AICM está regido por el Gobierno Federal y sus diversas instituciones y Secretarías que cuidan el cumplimiento legal de determinadas funciones de las sociedades mercantiles que lo conforman, lo cual determina que diversas autoridades, en su ámbito de competencia, regulan actividades y funciones del aeropuerto de manera suplementaria a la de sus autoridades administrativas.

La complejidad interinstitucional del AICM incluye lazos de interdependencia no sólo con la infraestructura aeroportuaria y aeronáutica nacional, sino también con organismos

internacionales, los cuales, a través de la OACI (Organización Aeronáutica Civil Internacional), trabajan con normas básicas para la operación de todas las terminales aéreas del mundo y las empresas privadas, públicas o mixtas que las administran.

Por otra parte Katz y Kahn²⁵ y Richard Hall²⁶ afirman que un organismo en su calidad de sistema debe tener presente una apertura al medio ambiente, lo que en el caso del AICM se traduce en tomar en cuenta el surgimiento de nueva información originada al interior del país y/o el mundo entero en aspectos políticos, económicos, tecnológicos y sociales. No obstante la interdependencia no es la única característica en un sistema abierto que menciona Katz y Kahn; ellos también agregan que en una organización abierta la información recibida es transformada en un producto o servicio, el cual es compartido con el fin de mantener un equilibrio y retroalimentación entre lo que se importa y exporta.

Ejemplo de ello es la más moderna tecnología que tiene el AICM para prestar operaciones aeronáuticas con altos niveles de seguridad, eficacia y confianza para cualquier avión comercial y privado, la cual es compartida con diversos aeropuertos del mundo. Asimismo la adaptabilidad al gran intercambio mundial que le obliga a prestar un mayor número de operaciones al día, ampliar las instalaciones de la terminal, ofrecer precios competitivos, otorgar mejor servicio y mayor seguridad en materia aeroportuaria, entre otros.

Por otra parte y en complemento a la Teoría de Sistemas, otra escuela organizacional que ayuda a definir la estructura del AICM es la Teoría Contingente que analiza y propone la influencia del contexto sobre determinada organización. A grandes rasgos esta teoría determina que la demanda exigida por el medio debe ser asimilada correctamente por la

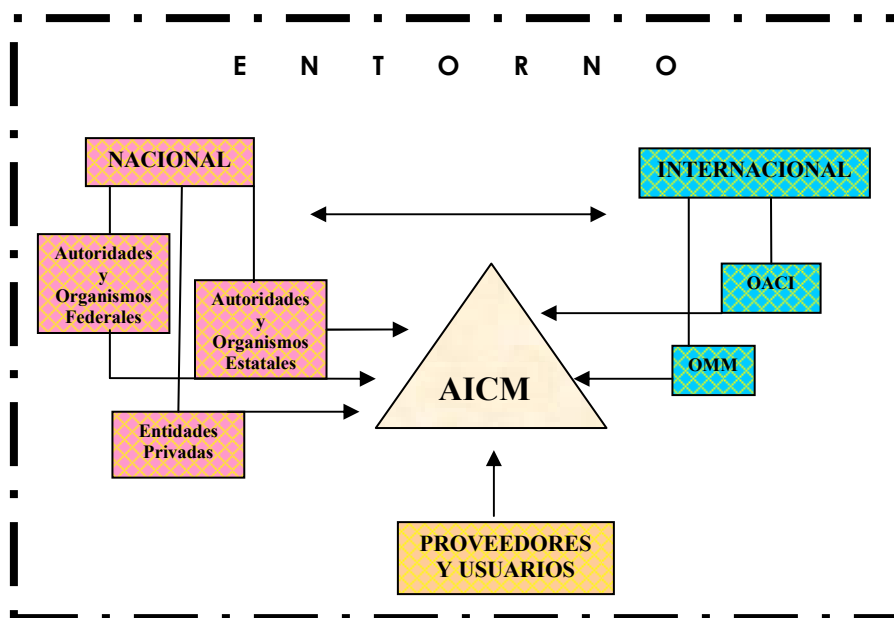
²⁵ Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicología de las Organizaciones*, Trillas, México, 1977, p.18.

²⁶ Richard H. Hall, *Organizaciones...*, *op. cit.*

organización, es decir, tal como lo menciona Fernández Collado²⁷, debe haber una estrecha relación entre el “estímulo” del medio y la “respuesta” que la organización tenga de éste. Llevada al objeto de estudio de esta tesis se concreta la importancia este aeropuerto, el cual lleva a cabo gran movimiento de operaciones, personas, mercancías, animales, aviones, etc., que si no se adaptara a las exigencias impuestas por el entorno correría el riesgo de descender en importancia a nivel internacional y en la calidad de sus servicios.

Ejemplo claro de la presencia de esta teoría en el AICM y su relación interinstitucional fue la urgente adaptación de superar la vigilancia policíaca en instalaciones, pistas, aviones, aduanas, migración y en cualquier zona federal a los alrededores de dicha terminal, una vez sucedidos los eventos terroristas el 11 de Septiembre de 2001 en Nueva York, Estados Unidos. Con el apoyo de la Procuraduría General de la República, Policía Federal Preventiva, Policía privada y auxiliar, entre otros, el AICM tuvo que adaptar mejores estándares de seguridad para evitar posibles actos terroristas en el país.

Gráfico 9 Sistema Abierto y Contingente del AICM



²⁷ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación...*, op. cit., p. 34.

El modelo de comportamiento organizacional del aeropuerto muestra –como puede observarse en el gráfico- una mezcla de la teoría de sistemas y la contingente, las cuales explican que por su tipo de gestión requiere estar en contacto con varios organismos y autoridades con los cuales debe interactuar de manera permanente, aplicando diversas regulaciones, recomendaciones y una normatividad legal que es de carácter obligatorio; pero también mantener un conjunto de interrelaciones con proveedores, grupos y personas que hacen uso de sus instalaciones. Por todo lo anterior, el AICM debería ser capaz de establecer con todas las organizaciones con las que mantiene comunicación la mejor relación y esto sólo puede alcanzarse mediante una adecuada estrategia de comunicación interinstitucional como se plantea en esta tesis.

En conclusión, entre la Teoría de Sistemas y la Contingente existe una línea muy delgada delimitando sus características, las cuales se complementan en la apertura al medio y su capacidad de controlar, cumplir y superar las constantes demandas. En el caso del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México ambas representan una realidad gracias a la presencia e intereses del Gobierno Federal para regular, controlar y explotar este sistema de transporte y terminal aérea.

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA INTERINSTITUCIONAL DEL AICM

3.1 Introducción a la estructura organizacional del AICM

Durante la evolución histórica del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, paulatinamente se han aunado más y nuevos organismos públicos y privados que intervienen o regulan la prestación de sus servicios y el cumplimiento de sus objetivos para dar lugar a una estructura interinstitucional más compleja que rebasa el ámbito de su estructura interna y afecta o incide sobre su perfil organizacional como empresa. En esta estructura, si bien hay entidades que tienen un nivel más alto de participación debido al número de casos por atender, no se puede dejar de lado la relevancia que cada una de ellas representa para dicha terminal aérea.

Este aeropuerto, como una empresa de participación estatal mayoritaria, tiene como ámbito de acción la responsabilidad de laborar en conjunto, como ya se mencionó anteriormente, con diversas instituciones, entidades y organismos del sector público federal, local y empresas privadas. En el espacio que ocupa esta terminal aérea se interrelaciona su estructura profesional y empresarial con dichas entidades, creando un espacio híbrido de actuación, desempeño y usos múltiples de quienes ahí laboran, transitan o asisten, ya sea como “públicos internos, externos o mixtos”¹.

Todos estos organismos o, bien, autoridades que participan en el proceso de servicios aeronáuticos dentro del AICM cumplen una función imprescindible en cualquiera de sus categorías y resulta ineludible hablar de la labor de cada una de ellas, ya que todas cumplen

con un servicio cíclico e interdependiente que en su forma global garantiza la integridad de los millones de pasajeros que visitan dicha terminal aérea.

No obstante para fines de esta tesis que explica la comunicación interinstitucional del aeropuerto con los organismos antes descritos, es necesario delimitar el tipo de relación que existe entre éstos y explicar de manera detallada sus funciones y objetivos (servicios que prestan, estrategias, normas, entre otras) que deben cumplir en su relación de dependencia de trabajo dentro del AICM. De esta manera es posible delimitar sus vínculos comunicacionales y unir así el gran eslabón de procesos que representa la magnitud de información al interior de éste. Para una correcta descripción estructural de esta interdependencia se toma en cuenta el nivel de supeditación que existe en su relación, el cual se da de dos modos: 1) de las instancias reguladoras, léase Gobierno Federal, hacia el AICM y; 2) del control del AICM hacia sus concesionarios.

3.2 Instituciones reguladoras del AICM

Las funciones del AICM, como unidad perteneciente al Sistema Aeroportuario Nacional, y su labor conjunta con diversos organismos han sido descritas hasta el momento a nivel general, sin embargo ¿cuál es el tipo de relación que vincula a esta terminal aérea con todas las autoridades que se han mencionado? Perteneciente a un sistema abierto regido por el gobierno, este aeropuerto mantiene por norma la obligación de acatar y hacer cumplir las disposiciones federales, las cuales acotan y regulan por ley una buena parte de sus actividades. Ejemplo de ello es el artículo 31 de la Ley de Aeropuertos², el cual estipula que

¹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación...*, *op. cit.*, p.73. y Antonio S. Lacasa y Blay, *Gestión...*, *op. cit.*, p. 67.

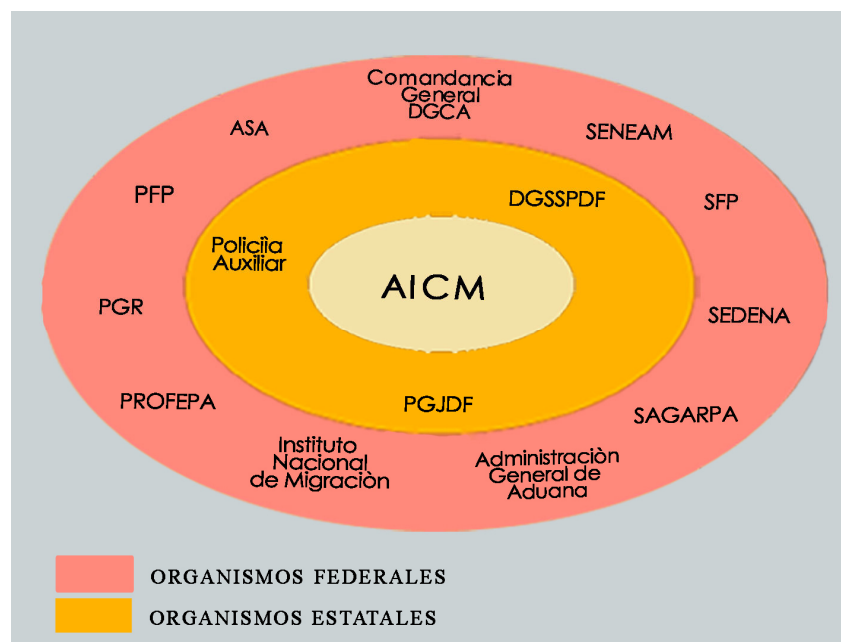
² *Ley de Aeropuertos*, Capítulo III, Sección Tercera, Artículo 31, 22 de Diciembre de 1995.

los concesionarios deben permitir el acceso a los aeródromos civiles a las autoridades federales con el objetivo de que éstas puedan llevar a cabo sus funciones para el fomento de un mejor servicio de las concesionarias.

Las autoridades que se mencionan en este apartado son aquellas que controlan, supervisan, vigilan y regulan al AICM, es decir, están por encima en el escalafón de los organismos de gobierno, lo cual se traduce en la obligación de cumplir con sus normas, regulaciones y recomendaciones, debido al compromiso de salvaguardar los intereses e infraestructura aeronáutica y aeroportuaria que el Estado le impone para bien de todos los usuarios.

Las autoridades gubernamentales que participan en la estructura del AICM se muestran en el siguiente esquema:

Gráfico 10
Estructura
interinstitucional del
AICM con
organismos de
gobierno



Dentro de esta estructura interinstitucional hay tres niveles de competencia, en función de las actividades que se realizan en el aeropuerto y de acuerdo a las órdenes de Gobierno Federal y Estatal que les corresponde regular: a) las instancias de regulación aeroportuaria y aeronáutica; b) las de regulación, control y supervisión del tráfico de personas,

mercaderías, bienes, objetos, animales, vegetales, restos humanos, vida silvestre y plagas y; c) las encargadas de la seguridad nacional, pública y de protección civil. Si bien todas tienen una importancia imprescindible, existen algunas que ocupan un lugar de mayor jerarquía y capacidad de ingerencia sobre las actividades del AICM.

a) Instancias de regulación aeroportuaria y aeronáutica.

DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL (DGAC)

A la cabeza de aquellos que forman parte del Sistema Aeroportuario Nacional se encuentra en primer lugar la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que ejerce su autoridad aeronáutica y aeroportuaria a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) representada en el AICM por la *Comandancia General de la DGAC*. Las competencias y actividades de este organismo están estipuladas dentro de la Ley Federal de Aeropuertos debido a su carácter de máximo regulador en esta materia. Además el AICM reconoce ampliamente ese nivel de jerarquía y lo hace saber a través de su portavoz José Luis Uribe, quien refirió que la DGAC es la autoridad máxima en materia de decisiones de aerolíneas, aeronaves, convenios, internacionales, y todo lo relacionado en el AICM, aclarando que esta terminal área es “sólo la parte administrativa”.³

Ante esa personalidad jurídica que le asigna el completo control del AICM, la Comandancia General tiene entre sus facultades el derecho de ser el primer y único organismo informado por cualquier área del AICM y cualquier otra institución que opera en dicha terminal, es decir, cualquier problema, falla, queja, situación alarmante o lo que suceda dentro de las instalaciones, una aeronave, pistas, obras o incluso en los alrededores

³ *Continúa en alerta el aeropuerto*, México, Diario de Querétaro, 19 de diciembre del 2004. www.diariodequeretaro.com.mx.

del aeropuerto, le debe ser notificado. Asimismo como parte de sus facultades tiene la obligación de informar al AICM de los resultados de supervisión, control, seguimientos con el fin de mantener una invariable retroalimentación.

Las funciones de esta entidad son inspecciones y supervisiones realizadas diariamente en los siguientes rubros: instalaciones aeroportuarias; aeronaves; personal técnico aeronáutico; supervisión de normas, reglamentos, condiciones y actitudes de riesgo, accidentes, incidentes y seguridad; coordinación con autoridades federales para garantizar sistemas actualizados de seguridad en un vuelo y en el aeropuerto. Para lograr cubrir con sus objetivos la Comandancia divide su labor en cuatro áreas. La primera de ellas es el área de *Inspección y Supervisión*, la cual tiene como puntos de trabajo las quejas de pasajeros, inspecciones en filtros, investigación de accidentes aéreos, revisión de aerolíneas, vuelos de prueba, entre otros.

El área de *Normatividad* tiene como responsabilidad vigilar toda la parte jurídica al interior del AICM, como es evitar violaciones de la ley por parte de todo tipo de usuario involucrado en esta terminal, así como controlar que el servicio de seguridad privada cumpla con sus funciones. Por su parte, el área de *Infraestructura* tiene a su cargo la seguridad de mantenimiento, pistas, pasillos, movimiento de vehículos, sistemas de navegación, operaciones, obras, torre de control y todo lo relacionado con la seguridad de aeronavegación. En cuarta posición se halla el área de *Demoras* teniendo como propósito asignar y autorizar los horarios de operación de las líneas aéreas y vigilar que éstas los respeten. Así también esta área supervisa que el AICM lleve a cabo un control correcto de los horarios.

En conclusión, la Comandancia General regula de forma total al AICM obligándolo a informarle de cualquier situación relevante o fuera de lo normal que acontezca en sus

instalaciones. Para ello esta Comandancia organiza un Comité de Autoridades, entre los cuales se encuentran los directivos de la empresa aeroportuaria, que regularmente se coordinan para solucionar los problemas más frecuentes.

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES (ASA)

De las autoridades que también tienen una función importante dentro del Sistema Aeroportuario Nacional se encuentra Aeropuertos y Servicios Auxiliares, quien cuenta con una trascendencia de experiencia y competitividad en esta infraestructura. Con base en su desarrollo histórico se sabe que actualmente no opera ninguno de los Grupos Aeroportuarios del país, sin embargo, de acuerdo al decreto de modificación realizado por el presidente Vicente Fox y su Plan de Desarrollo 2001-2006, en conjunto con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, desde el primer año del nuevo milenio ASA retomó la presidencia de los Consejos de Administración de los Grupos Aeroportuarios del Pacífico, Centro-Norte y del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

De esta manera, actualmente este organismo tiene la tarea de vigilar que la inversión privada de las sociedades mercantiles y concesionarias cumpla puntualmente con sus responsabilidades y otorgue un máximo rendimiento de sus servicios y profesionalismo en funcionarios y técnicos, ya que debe haber un equilibrio entre los costos comerciales y la productividad en los aeropuertos debido a que el 75% de las operaciones aeroportuarias son solventadas por cuotas cobradas a los pasajeros (específicamente en la modalidad TUA) y sólo 25% por servicios aeronáuticos y comerciales⁴. ASA también participa en el sistema de adquisiciones con el fin de abastecer de manera más eficiente y a menor costo cualquier tipo de materiales y muebles.

Por otra parte ASA también es socio concesionario en el suministro de combustibles en el AICM, así como de todos los aeropuertos en el país. Con base en la Ley de Aeropuertos su labor en esta área es modernizar todas las estaciones de turbosina y gas-avión a través de la más alta tecnología para operar con eficiencia, seguridad, mejor costo y productividad su abasto. Al ser socio operador estratégico de combustible este organismo proporciona cursos de capacitación sobre el manejo de éste, seguridad, medio ambiente y control de calidad.

Por último, de acuerdo al Decreto de Modificación de ASA⁵, publicado en el Diario Oficial el día 22 de Agosto del 2002, en su artículo No.2 (fracción novena), que habla acerca de las funciones de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, se estipula que trabajará en conjunto con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en la regulación y supervisión de aeropuertos. Esto es, aunque no exista un documento formal que implique la participación de ASA como autoridad en el AICM, ésta puede intervenir por petición única de la SCT como apoyo en la supervisión de cualquier obra, mantenimiento, construcción o cualquier servicio que se desarrolle.

SERVICIOS A LA NAVEGACIÓN EN EL ESPACIO AÉREO MEXICANO (SENEAM)

El 12 de octubre de 1978 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes creó un nuevo organismo dependiente de ella que permitiera la seguridad de las operaciones aeronáuticas después de que le cancelara la concesión ese mismo año a la empresa RAMSA, quien cumplía las funciones de servicios de control de tránsito aéreo, meteorología y telecomunicaciones aeronáuticas, así como ayudas a la navegación aérea en la República Mexicana. Ese nuevo organismo desconcentrado fue nombrado Servicios a la Navegación

⁴ *Aeropuertos..., op. cit.*, p. 230.

⁵ *Aeropuertos..., op. cit.*, p. 222.

en el Espacio Aéreo Mexicano, el cual tiene como objetivo garantizar calidad en la navegación del espacio aéreo mexicano para conceder un transporte seguro y eficiente de personas y bienes⁶.

SENEAM, así como la DGAC y ASA, juega un papel de suma importancia en el control del AICM en materia aeronáutica, debido a que su labor consiste en resguardar la seguridad de las operaciones aéreas, las cuales son el catalizador del desarrollo de todo el Sistema Aeroportuario Nacional, es decir, este organismo tiene la responsabilidad de vigilar el comportamiento climático, el tráfico aéreo, comunicación entre aeronaves, entre otras más, que sin su valiosa información limitaría las operaciones y la competencia internacional. Es por ello también que SENEAM tiene un nivel jerárquico valioso en las operaciones y servicios que presta el AICM, el cual necesita inevitablemente su información y requiere acatar disposiciones y mandatos que éste le imponga.

Los servicios que presta este órgano desconcentrado son: 1) Control de Tránsito Aéreo, 2) Radioayudas a la Navegación Aérea, 3) Telecomunicaciones, 4) Meteorología y, 5) Información Aeronáutica, las cuales se describirán de manera general originando una identidad cíclica que participa de manera integral⁷.

El primer servicio denominado *Control de Tránsito Aéreo* está facultado para regular el control de tráfico aéreo durante todo el año y las 24 horas del día, protegiendo miles de pasajeros nacionales e internacionales que vuelan sobre cielos mexicanos. Para garantizar la seguridad y regularidad de las operaciones la SENEAM cuenta con la máxima tecnología en radioayudas (banda VHF) para saber la orientación, rumbo y distancia en que se encuentran las aeronaves con respecto a la posición de diferentes aeropuertos. Esta labor

⁶ *Aeropuertos...*, op. cit., p. 153.

recae en la autoridad de *Radioayudas a la Navegación Aérea*, la cual tiene la responsabilidad de controlar por medio del radar a todas las aviones a diferentes altitudes y saber con precisión las características de cada uno de éstos. Por su parte cada compañía aérea debe por obligación contar con estos equipos electrónicos – proporcionadas por SENEAM- ya que los pilotos de las aeronaves sintonizan la información codificada para salir o llegar a sus destinos fácilmente.

El servicio de *Telecomunicaciones* siempre está en contacto con los pilotos de las aeronaves para transmitir y recibir todo tipo de mensajes relacionados con el control de éstas. La tecnología que representa la posibilidad de comunicarse se realiza a través de la red de telecomunicaciones llamada, por sus siglas en inglés, AFTN (Servicio Fijo Aeronáutico) creada para intercambiar mensajes –alfanuméricos o gráficos- entre las empresas aéreas, estaciones nacionales e internacionales y a todo el medio aeronáutico. Gracias a esta red se transmite información aeronáutica relevante a todo el mundo, como es el caso del reporte meteorológico, por ejemplo de la Ciudad de México, el cual está actualizado y disponible constantemente en todos los países integrantes de la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI).

Por esta Red Fija de Telecomunicaciones Aeronáuticas se difunde la información que se genera en el servicio de *Meteorología* aeronáutica, el cual realiza, en 56 estaciones de observación, las mediciones de las condiciones climatológicas. En el AICM se encuentra el Centro de Análisis y Pronósticos Meteorológicos que concentra la información y se encarga de difundirla principalmente a las líneas aéreas, Torre de Control, al Despacho de

⁷ *Servicios a la Navegación del Espacio Aéreo Mexicano. 1978-1998*, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Servicios a la Navegación del Espacio Aéreo Mexicano, México, 1998, pp. 43-48.

Control de Vuelos y al Centro de Acopio Internacional (Buenos Aires, Washington, Ginebra, Tokio y Australia).

Por último se encuentra el servicio de *Información Aeronáutica* encargado de asesorar a los pilotos y tripulación de vuelo en la elaboración de un mejor plan de vuelo, el cual contiene asesoramiento de información meteorológica y debe ser autorizado por autoridades aeronáuticas.

b) Instituciones de regulación, control y supervisión del tráfico de personas, mercaderías, bienes, objetos, animales, vegetales, restos humanos, vida silvestre y plagas.

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN (SEGOB)

INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACIÓN (INM)

El departamento de migración en el AICM lleva a cabo actividades que involucran el estado legal de todo tipo de persona que arriba o sale de territorio nacional. La preponderancia de su papel puede impactar en el marco social, político, económico y/o de seguridad al permitir la salida o ingreso del país a personas que no cumplan con los requisitos marcados por la ley. La posición de esta terminal aérea es de absoluta dependencia ante los reglamentos que la Secretaría de Gobernación impone a cualquier individuo nacional o extranjero.

Dentro de las instalaciones del AICM esta autoridad se encuentra ubicada en zonas de control estratégicas en las salas de última espera de vuelos procedentes de América Latina, Norteamérica, Europa, Asia y África, así como en la Oficina 78 del edificio principal del AICM donde atiende a decenas de personas al día. Los trámites que se realizan en esta terminal aérea son la expedición de permisos de salida y regreso, autorización y emisión de

salidas definitivas, ampliación de estancia en territorio nacional a turistas, entre otros más concernientes al registro de población e identificación personal.

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES (SRE)

Las funciones de la Secretaría de Relaciones Exteriores en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México se realizan a través de la Dirección General de Protocolo de dicha entidad con el objetivo, entre otras cosas, de recibir y despedir a mandatarios y funcionarios nacionales o extranjeros que arriban al país en vuelos de líneas comerciales.

Dicha dirección, en conjunto con la oficina de Relaciones Públicas y del Salón Oficial del AICM, tiene la misión de atender la llegada y salida del país de los diversos dignatarios y personalidades del mundo entero.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP)

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE ADUANA

Cualquier persona que utilice los servicios aeroportuarios de cualquier terminal aérea en el país tiene que someter su equipaje y pertenencias a una revisión exhaustiva en las bandas que pertenecen a la autoridad encargada de vigilar, controlar y fiscalizar la entrada y salida de mercancías. Dicha autoridad en el aeropuerto es la Administración General de Aduana, la cual es dependiente del Servicio de Administración Tributaria (SAT), un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dicha administración de aduana solicita a cualquier pasajero que arriba al AICM declarar si trae mercancías sujetas al pago de impuestos y mercancía diferente a su equipaje como es: dinero, animales y medicamentos. El servicio que prestan es gratuito y confidencial en cualquiera de las bandas ubicadas en cada sala Nacional e Internacional.

Las peticiones que solicita este organismo al viajante que arriba a territorio nacional es llenar el formato de declaración de aduana en el caso, como ya se explicó, de que traiga consigo objetos diferentes a su equipaje. Dicho formulario debe ser presentado en la revisión de la aduana para conocer si es permisible el acceso o bien si se está sujeto o no a pagar un impuesto.

Para determinar qué tipo de mercancía está exenta de pago, propensa a cobro o limitación de acceso al país, la aduana desglosa esta información en tres rubros. El primero de éstos fija las mercancías que forman parte de un equipaje personal y no pagan impuestos; entre éstas se encuentran todo tipo de artículos creados para guardar y trasladar objetos (valijas, maletas, baúles), ropa, zapatos, artículos de aseo personal, medicamentos, una cámara fotográfica, una computadora portátil, teléfono celular y cualquier cosa que no rebase el consumo personal y levante sospechas de comercialización.

Sin embargo la aduana limita el número de ciertos productos como es el caso de juguetes y discos láser, de los cuales únicamente pueden ingresarse cinco; por otra parte un pasajero sólo podrá introducir al país 20 discos compactos, 20 cajetillas de cigarros o 25 puros, entre otros objetos más que tienen una cantidad mínima de acceso.

A través de un permiso denominado “franquicia”, otorgado por el Gobierno Federal a cualquier persona nacional o extranjera, se exenta del pago de impuestos y derechos a una determinada cantidad de mercancías con valor de hasta 300 dólares en uno o varios artículos que ingresen al país, los cuales deben ser comprobables con la factura o cualquier comprobante de venta que muestre su valor comercial.

No obstante las mercancías que sí están sujetas a pago de impuestos son aquellas que rebasan la franquicia, teniendo que contratar a un agente aduanal en cantidades superiores a mil dólares. Por otra parte existe el rubro que completamente deniega la introducción de

ciertas mercancías al país, las cuales incluyen fauna y flora en peligro de extinción o representan un riesgo para la seguridad pública, tales como animales vivos, huevos de tortuga, semilla de amapola, marihuana y cualquiera de sus derivados, heroína, insecticidas, entre otros. La Administración General de Aduana comparte su responsabilidad con la SEDENA, SAGARPA y cualquier autoridad de seguridad (PGR, PGDF, PFP, PJDF, entre otras) que vigilen el tráfico de éstos.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA)
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD AGROPECUARIA (SENASICA)

Esta Secretaría, facultada para el cuidado de la flora y fauna terrestre y marítima, tiene a su cargo al órgano desconcentrado Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agropecuaria (SENASICA). Dicha dependencia opera en cada puerto, aeropuerto o frontera del país a través de una Oficina de Inspección de Sanidad Agropecuaria, la cual es responsable de la inspección de productos de origen vegetal, animal y acuícola, así como de la vigilancia de mascotas a nivel internacional⁸.

La Oficina de Inspección de Sanidad Agropecuaria en el AICM trabaja conjuntamente con la Administración General de Aduana⁹ ya que al entrar a México –como ya se aclaró- cada persona debe llenar su declaración aduanal en el caso de que viaje con mercancía diferente al equipaje común. La SENASICA solicita que todo individuo al entrar en avión o en barco

⁸ *Reglamento Interior de la SAGARPA*, Sección III, Artículo 49, Fracción XIV, México, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 10 de Julio de 2001.

⁹ *Ley Federal de Sanidad Animal*, Capítulo III, Artículo 6, 18 de Junio de 1993. “La SHCP colaborará con la SAGARPA en la inspección y verificación del cumplimiento de las fracciones arancelarias, así como las restricciones zoosanitarias en materia de importación a la entrada del país”.

declare si trae animales, alimentos o productos de origen animal, vegetal o acuícola, ya que de lo contrario corre el riesgo de una sanción, retención o destrucción del producto.

Además del trabajo conjunto que este órgano desconcentrado tiene con Aduana, también tiene la obligación de mantener a personal calificado que labore como Oficiales de Seguridad Fitozoosanitaria para realizar exhaustivas revisiones en la determinación de admisión o rechazo de productos o mercancías. La posibilidad de importación existe siempre y cuando se trate de alimentos envasados, embotellados o procesados en los que no exista posibilidad de plagas y que no provengan de países en cuarentena.¹⁰ En el caso frecuente de viajes con mascotas como gatos y perros, éstos deben tener certificado de salud y la cartilla de vacunación.

Sin embargo dependiendo del país de origen, el proceso de elaboración y el cumplimiento de los requisitos fitozoosanitarios, hay posibilidad de la entrada de fauna y flora silvestre como conejos, hurones, hámsteres, aves, semillas, pieles sin curtir, harinas, entre otros. En contra parte y por su alto riesgo de introducción de enfermedades, la SENASICA cuenta con una lista de estricta prohibición en la importación de tierra y alimentos de elaboración casera, carne fresca, enlatada o congelada en cualquiera de sus presentaciones que procedan de países en cuarentena, entre otros.

La SAGARPA tiene la función de proteger al país de enfermedades y plagas de animales y vegetales que se han mantenido fuera del país; por ello conduce la ardua tarea junto con la Aduana de vigilar el equipaje de cada viajero.

¹⁰ *Ley Federal de Sanidad Animal*, Capítulo II, Artículo 2...*op.*, *cit.*

PROCURADURÍA FEDERAL DE PROTECCIÓN AL AMBIENTE (PROFEPA)

La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) es un organismo de tipo desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)¹¹. Si bien esta Secretaría está encargada de verificar y supervisar el desarrollo en materia de recursos naturales y protección y conservación de los ecosistemas, la PROFEPA tiene, por su parte, la misión de vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas en la prevención y control de la contaminación ambiental, protección de recursos naturales y forestales, vida silvestre, mamíferos, ecosistemas, zona federal marítimo-terrestre y áreas naturales protegidas, entre otras, con la facultad de denunciar ante el Ministerio Público de la Federación¹² cualquier delito cometido contra el ambiente.

Todas las actividades que por norma debe de seguir la PROFEPA se fundamentan en la coordinación con varias autoridades (entidades federativas, estatales, municipales), con el fin de trabajar en conjunto para el cumplimiento eficaz de los intereses de la población con base en la creación de programas que fomenten la participación de ésta y la vigilancia de cualquier sector que perjudique el ecosistema y recursos naturales del país.

El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México es uno de los organismos que labora en equipo con dicha Procuraduría ya que es un lugar importante para la entrada y salida de cualquier clase de flora, fauna y recursos forestales. Debido a la gran puerta que representa este aeropuerto, la PROFEPA instauró en el año de 1996 el denominado Programa de Inspección en Puertos, Aeropuertos y Fronteras¹³, el cual estipula una máxima supervisión,

¹¹ *Ley Orgánica de la Administración Pública*, Artículo 32, 21 de Mayo de 2003.

¹² *Reglamento Interior de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales*, Artículo 2, Fracción XXXI, Inciso C, México, 21 de enero de 2002.

¹³ *Cuenta de la Hacienda Pública Federal*, Tomo resultados generales, Orientación general del gasto, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, México, 1997.

prevención y control de la legalidad de importaciones y exportaciones de cualquier producto de flora y fauna silvestre, así como de su estado fitosanitario.

El necesario fortalecimiento que requiere tener la PROFEPA para evitar riesgos en el ecosistema del país se realiza a través del trabajo de los Inspectores Federales, quienes operan en el AICM bajo la consigna de contrarrestar el tráfico ilegal de vida silvestre, evitar la entrada de plagas forestales, vigilar la movilización de materiales y residuos peligrosos, inspeccionar la importación de productos forestales¹⁴, así como también controlar las importaciones y exportaciones de este tipo¹⁵.

Así como la SAGARPA realiza su trabajo en conjunción con la Administración General de Aduana, también la PROFEPA coordina sus actividades con ésta ya que es el primer contacto que obstruye la entrada al país de mercancía que no cuenta con trámites que todo pasajero debe realizar con antelación para importación de vida silvestre y/o productos forestales

No obstante, con base en el Convenio de colaboración para la atención y persecución de los delitos contra el ambiente y la gestión ambiental¹⁶, dicha Procuraduría sostiene mayor relación legal con la Procuraduría General de la República y con su cabeza de sector, la SEMARNAT.

En este convenio de colaboración se acuerda que los tres organismos emprenderán acciones conjuntas en la “atención, investigación y persecución en delitos contra el ambiente y la

¹⁴ *Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable*, Título II, Capítulo II, Sección Primera, Artículo 12, Fracción XXIII, 25 de Febrero de 2003.

¹⁵ *Ley General de Vida Silvestre*, Título II, Artículo 5, Fracción IX, 3 de Julio del 2000.

¹⁶ *Convenio de Colaboración para la atención y persecución de los delitos contra el ambiente y la gestión ambiental, que celebran la Procuraduría General de la República, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente*, México, 28 de Septiembre de 2004.

gestión ambiental”¹⁷. Asimismo en la cláusula tercera de dicho acuerdo se señala la conformación de un Grupo de Trabajo dirigido por la PGR y la PROFEPA, así como representantes de diferentes organizaciones públicas, privadas y sociales.

Por último y para concluir con la participación de la PROFEPA como una autoridad de jerarquía dentro del AICM se subraya que ésta tiene la autoridad para supervisar todo tipo de construcción que se lleve a cabo en dicha terminal debido a que se puede afectar áreas naturales y parte del ecosistema¹⁸.

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL (DGSSPDF) / (SANIDAD INTERNACIONAL EN EL AICM)

Dependiente de la Secretaría de Salud del Distrito Federal, la Dirección General de Servicios de Salud Pública de esta entidad, tiene la responsabilidad de regular y controlar el estado sanitario de cadáveres, restos humanos y restos humanos áridos o cremados, así como sus traslados nacionales e internacionales¹⁹.

A esta Dirección General también le corresponde actuar en estrecha relación con otras unidades operativas de salud para la creación de programas en materia de atención médica y salud pública con el fin de ofrecer servicios con calidad que apoyen a toda la población local. Por ello, y dado que la Ley de Salud Pública del Distrito Federal determina que la vigilancia de salubridad se dará en diferentes establecimientos entre los que destacan los de “prestación de servicios [...] en los que se ofrezcan y comercien servicios de cualquier

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al ambiente en materia de evaluación del impacto ambiental*, Capítulo II, Artículo 5, Inciso B, México, Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, 30 de Mayo de 2000.

¹⁹ *Criterios para dar a conocer la simplificación de trámites funerarios en el Distrito Federal*, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 15 de Enero de 2004.

tipo”²⁰, existe el apoyo de esta dirección y de Sanidad Internacional, quien es parte de los servicios que presta el Gobierno del Distrito Federal.

Las responsabilidades de Sanidad Internacional en el AICM es vigilar y evitar la entrada al país de enfermedades señaladas por la Organización Mundial de Salud (OMS) como epidemiológicas, entre las que se destacan el cólera, fiebre amarilla, peste, entre otras, las cuales pueden poner en riesgo a la población del Distrito Federal.

c) Institutos encargadas de la seguridad nacional, pública y de protección civil.

El concepto seguridad ocupa un lugar preponderante en la extensión de servicios que debe prestar el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. La confianza y tranquilidad para los usuarios deviene de la protección a su vida, pertenencias y dignidad, sin embargo también incluye aspectos de seguridad nacional en casos de terrorismo, tráfico de armas o narcotráfico. Así pues, las instituciones que a continuación se nombran forman parte de la seguridad pública, nacional y de protección civil de la que se vale el Gobierno Federal para complementar la calidad en el servicio y salvaguardar intereses del Estado.

SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL (SEDENA)

La Secretaría de la Defensa Nacional está regulada bajo la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos²¹, que son instituciones armadas permanentes con la misión de defender la integridad, independencia y soberanía de la Nación, garantizar la seguridad interior; realizar labor social para el progreso del país y auxiliar a la población civil en caso de desastres naturales o necesidades públicas.

²⁰ *Ley de Salud Pública del Distrito Federal*, Título Segundo, Capítulo 1, Artículo 21, Fracción XVI, 15 de Enero de 1987.

²¹ *Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*, 23 de Enero de 1998.

Dicha Secretaría cubre sus funciones en la zona federal del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México a través de los “Grupos Aeromóviles Fuerzas Especiales” (GAFFE)²² de reacción rápida -comúnmente llamados “grises”-, quienes están entrenados en comunicaciones e inteligencia militar para combatir el narcotráfico y capacitados también para utilizar armamento sofisticado en ayuda a la nación en situaciones de inseguridad y primeros auxilios²³, además de que la Ley de Aeropuertos estipula que los servicios aeroportuarios se prestarán gratuitamente y de forma inmediata a las “aeronaves militares y aquellas que realicen funciones de seguridad nacional²⁴”.

Por otra parte, cabe señalar que existe una participación conjunta de la SEDENA con otras dependencias del gobierno como es la Procuraduría General de la República y entidades del orden federal y local (Distrito Federal) para proteger la seguridad interior y defensa del Estado Mexicano.²⁵

Igualmente, y como ejemplo de la múltiple participación del Ejército y la Fuerza Armada de México (FAM), la SEDENA también colabora con la Administración General de Aduana en caso de que el personal de seguridad extranjero de un Mandatario arribe a México sin permiso de portar armas y cartuchos²⁶, los cuales tienen que resguardarse en dicha oficina. Ello debido a que esta secretaría, de acuerdo a la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos, es la autoridad capacitada en autorizar los permisos para importar y portar armas de fuego.

²² *Unidades élite de la Sedena contra el narcotráfico*, Guadalajara, El Informador. Diario Independiente, Sección Nacional, 6 de Octubre de 1997.

²³ *Entregan constancias y equipos a policías*, www.ehui.com, 25 de Junio de 2005.

²⁴ *Reglamento de la Ley de Aeropuertos*, Título Quinto, Capítulo I, Artículo 56, Fracción XII, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 25 de Enero de 2001.

²⁵ *Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública*, Título Segundo, Capítulo II, Sección Primera, Artículo 13, 11 Diciembre de 2005.

²⁶ *Guía de Protocolo II. Visitas a México de Mandatarios Extranjeros*, Apartado 4.2, Secretaria de Relaciones Exteriores, Dirección General de Protocolo, Enero de 2001.

PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (P G R)

Este organismo se concreta a investigar y perseguir los delitos del ámbito federal como tráfico ilícito de drogas y delincuencia organizada a través del apoyo de la Agencia del Ministerio Público de la Federación y la Agencia Federal de Investigaciones (AFI), las cuales operan en el AICM bajo el marco legal de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.

La Agencia Federal de Investigación (AFI), antes Policía Judicial Federal, tiene como misión, tanto en el AICM como en el resto del país, desarrollar investigaciones inteligentes y eficaces de los delitos que se cometen a través de redes y organizaciones delictivas, así como también se da a la tarea de combatir y prevenir el delito del secuestro. Este modelo de seguridad que se describe como eficaz, analítico y con poder de negociación²⁷ se ha incorporado a la Oficina Central Nacional de INTERPOL-México²⁸ (con presencia en el aeropuerto), la cual permite consultar e intercambiar información con 178 países y logra hacer enlaces permanentes con la policía Alemana, Canadiense, Española, Francesa y de Estados Unidos.

De esta forma la AFI es un auxiliar eficaz del Ministerio Público de la Federación, el cual tiene como función dar seguimiento a las averiguaciones previas de detenidos y sujetos relacionados con cualquier ilícito de tipo federal. Esta institución cuenta con un “sistema de desconcentración territorial y funcional²⁹” en zonas estratégicas de las entidades federales,

²⁷ *Dirección de Atención a Secuestros Innova 2003: Procedimiento de Negociación y Manejo de Crisis*, Dirección Agencia Federal de Investigación, Dirección General de Análisis Táctico, México, 2003.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Creación de dos agencias del Ministerio Público de la Federación. Acuerdo número A/102/02 del Procurador General de la República*, México, Diario Oficial de la Federación. (Primera Sección), 27 de diciembre de 2002, p. 57.

en las cuales figura la Agencia Federal ubicada en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México³⁰.

Con base en la participación de ambas entidades federativas de justicia y seguridad, la PGR consolida su labor y establece relaciones interinstitucionales con otros organismos supeditados que también participan en la seguridad pública del AICM.

SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA (SSP)

POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA (PFP)

La Secretaría de Seguridad Pública es una dependencia de la Administración Pública Federal Centralizada encargada de fomentar la protección y seguridad de toda la nación a través de la prevención de los delitos de acuerdo a la política criminal que solicite el Poder Ejecutivo Federal con el apoyo de las autoridades estatales y del Distrito Federal.³¹

Para cumplir con los asuntos que le competen, la Secretaría cuenta con el apoyo de órganos administrativos desconcentrados entre los que destaca la presencia de la Policía Federal Preventiva. Las responsabilidades y funciones que detenta ésta en todo el territorio nacional son mantener, prevenir y restablecer el orden, la paz y la seguridad pública, bajo el derecho de ordenar a las entidades correspondientes la ejecución de una rigurosa investigación para obtener información que ayude a la prevención de delitos, ya que ésta no sólo previene los delitos federales y del fuero común en el ámbito federal, sino también es capaz de coadyuvar con las policías locales y ministerios públicos en la investigación de los delitos de alto impacto social.³²

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública*, Capítulo Primero, Artículo I, México, Secretaría de Seguridad Pública, 6 de Enero del 2005.

³² *Ley de la Policía Federal Preventiva*, Capítulo II, Artículo 4, Apartados I-XV, última reforma aplicada el 20 de octubre de 2005.

La Policía Federal Preventiva interviene en la seguridad del AICM en la vigilancia y prevención de cualquier delito de tipo federal al interior y en la zona perimetral del AICM, es decir, en la franja de vialidad y accesos peatonales adyacentes a la zona federal del Aeropuerto. Debido a que las facultades de la Policía Auxiliar se restringen sólo al interior de la terminal área al ser apoyo de la seguridad, vigilancia y protección a la población civil, se requiere de dicha autoridad federal.

A grandes rasgos las principales funciones de la PFP en el AICM son también las de prevenir y mantener el orden y la seguridad pública, armar estrategias de seguridad pública para realizar visitas de verificación y vigilancia en el manejo de transporte o artículos que pongan en riesgo la seguridad del aeropuerto, así como de infraccionar la violación de un mal uso de la zona terrestre de las vías generales de comunicación, entre otras.³³

PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL (PGDF)

La Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal es otra de las autoridades que forma parte de los organismos en apoyo a la seguridad de la terminal aérea, donde se encuentra la Agencia del Ministerio Público No. 63 que tiene como área de alcance el perímetro de esta terminal en la persecución e investigación de los delitos del fuero común, contando con la colaboración de la Policía Judicial. Ésta, de acuerdo al Artículo 24 del marco legal de dicha procuraduría³⁴, actúa bajo el mando del Ministerio Público como auxiliar en la ejecución de órdenes de aprehensión, citatorios, notificaciones, detenciones, aprehensiones, cateos y otras más.

³³ *Ibid.*

³⁴ *Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*, Capítulo I, Artículo 24, última reforma aplicada el 18 de Mayo de 1999.

Así, el ámbito de acción de la PGR y su dependiente PGJDF cubren todo el espacio del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México con base en la persecución e investigación de delitos federales y del fuero común. No obstante el cumplimiento de sus objetivos se logra también por el apoyo de la Policía Federal Preventiva, Policía Auxiliar y la Policía Privada del AICM, quienes canalizan y dan aviso a estas Procuradurías para que den seguimiento a los delitos.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (S F P)

La Secretaría de la Función Pública se suma al rubro de seguridad del AICM ya que a pesar de no perseguir delitos de narcotráfico, secuestros, robo, violaciones, asesinatos, entre otras, tiene la facultad de preservar, fomentar, vigilar y castigar a las *dependencias* y *entidades*³⁵, entiéndase por las primeras todas las secretarías de estado y sus órganos desconcentrados, así como la Consejería del Ejecutivo Federal, y por las segundas a todos los organismos públicos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos públicos para que cumplan con respeto y calidad el servicio a todo tipo de persona que requiera de sus prestaciones.

Esta dependencia del Poder Ejecutivo Federal tiene facultades que le encomiendan, principalmente, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, Ley General de Bienes Nacionales, Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, entre otras leyes y reglamentos que la Presidencia ordene a dicha dependencia³⁶. Para el

³⁵ *Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública*, Capítulo I, Artículo 2, Secretaría de la Función Pública, 12 de Diciembre del 2003.

³⁶ *Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública*, Capítulo I, Artículo I...*op. cit.*

cumplimiento de sus objetivos centrados en evitar actos de corrupción, malos tratos al público, abusos, trámites lentos o mal hechos, servicios poco competentes, entre otros, la SFP labora con el apoyo de unidades administrativas y de servidores públicos que se encuentran en cualquier organismo con las características de los ya mencionados.

En el caso del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, la SFP otorga sus servicios a través de la Subsecretaría de Atención Ciudadana y Normatividad y la Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública, quienes, con base en el Acuerdo *D.O. 6-IV-1989* “por el que se instrumentan acciones de mejoramiento de los servicios públicos federales, en las fronteras, puertos marítimos y aeropuertos internacionales del país”³⁷, apoyan a todo tipo de usuario que haya sido víctima de un mal servicio por parte de los funcionarios públicos de las varias dependencias y entidades que se relacionan en la terminal más importante de México.

SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL (SSPDF) POLICÍA AUXILIAR

La Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal tiene la misión de mantener los niveles de seguridad y orden público de toda la ciudadanía a través de la protección a su integridad y patrimonio con base en la participación de la Policía Preventiva (Metropolitana, Femenil, Montada, Granaderos, Grupo Alfa, Seguridad Vial, entre otros) y la Policía Complementaria en la que intervienen la Policía Bancaria e Industrial y la Policía Auxiliar.³⁸

³⁷ *Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Acuerdo D. O. 6-IV-10989*, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 30 de septiembre de 2002.

³⁸ *Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal*, Artículo 5, 6 de Julio de 1993.

La Policía Auxiliar capitalina resguarda actualmente también al AICM proporcionando servicios de protección a la seguridad personal y patrimonial de instituciones públicas y privadas. Sus funciones de seguridad se basan en la intervención en disturbios sociales (riñas, manifestaciones, alborotos, etcétera), protección a la población civil en la vía pública, guardar el orden público, establecer rondines y patrullajes estratégicos, entre otros.

Debido a la importancia y fuerza que actualmente representa la Seguridad Privada del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, las funciones de la Policía Auxiliar se han relegado únicamente a custodiar el edificio principal de esta terminal aérea, debido a que la autoridad de seguridad del AICM ha encomendado al capital privado el cuidado de la mayor parte de la zona nacional e internacional.³⁹

3.3 Entidades dependientes del AICM.

La diversidad de organismos participantes en el proceso del desarrollo aeroportuario y aeronáutico de la capital mexicana no sólo es asunto de las autoridades y organismos de orden federal que, como ya se explicó, regulan, vigilan y controlan las tareas del AICM. Existen además entidades, organismos y empresas privadas que legalmente dependen de éste y se encuentran bajo su supervisión ya que forman parte de los servicios concesionados aeroportuarios, complementarios y comerciales, los cuales no forman parte de su estructura interna. Por otra parte también existe una relación de dependencia de las aerolíneas con el AICM ya que, a pesar de estar controladas por el Gobierno Federal, tienen que acatar ciertas órdenes que las autoridades de la terminal aérea les estipulan.

³⁹ Triunfo Elizalde, *Relegan a policía auxiliar de la seguridad del AICM*, México, La Jornada. Sección "Sociedad y Justicia", 28 de enero de 2006, p. 39.

No obstante cabe aclarar que la Ley de Aeropuertos define la jerarquía de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como regidora de todo tipo de acciones y decisiones que el AICM tome como parte de sus derechos y obligaciones. Ello muestra que las entidades dependientes del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México están también controladas por la SCT, quien tiene todo el derecho de modificar, cambiar, o, en el peor de los casos sancionar a éste por faltar a las normas de la ley⁴⁰.

Servicios Aeroportuarios

La Subdirección de Atención a Clientes y la Gerencia de Atención a Servicios Aeroportuarios tienen la responsabilidad de mantener el control y la calidad de usos de pistas, calles de rodaje, plataformas, iluminación, edificios, ayudas visuales, edificios terminales de pasajeros y carga, así como la seguridad y vigilancia de los arcos de seguridad que se encuentran ubicados al ingreso de cualquier aeronave.

Gráfico 11 Servicios Aeroportuarios

SERVICIOS	EMPRESAS RESPONSABLES
a) Abordadores Mecánicos (Pasillos Telescópicos)	1) Sistemas Integrales para el Transporte S.A de C.V SINTRA 2) Inmobiliaria FUMISA S.A de C.V
b) Abordadores Mecánicos (Salas Móviles)	1) Rehabilitación de Maquinaria REMACONST S.A de C.V

⁴⁰ *Ley de Aeropuertos*, Capítulo II, Artículo 6, 7 y 8... *op. cit.*

Como ya se explicó, las empresas responsables de proporcionar estos servicios forman parte del mismo aeropuerto y también de “terceros”; sin embargo en el rubro de servicios aeroportuarios únicamente las empresas privadas tienen la concesión de suministrar dos de ellos y el resto corre a cargo de la administración del AICM. Cabe resaltar que los contratos de este tipo de servicios son de acceso a zona federal.⁴¹

Servicios Complementarios

Este tipo de servicios corresponde en su totalidad a la participación de terceros, es decir, todos dependen de dicha terminal aérea y son de participación privada.

Al igual que los servicios aeroportuarios, también éstos están controlados por la Subdirección de Atención a Clientes quien a través de la Gerencia de Atención de Servicios Complementarios debe cumplir con la responsabilidad de elegir empresas que cumplan con calidad las tareas requeridas por este tipo de servicios. Asimismo son contratos realizados para acceso a zona federal.

A continuación se despliegan las áreas de servicio que son proporcionadas por las empresas y el número de éstas que cubren con la misma responsabilidad.

⁴¹ Fuente: Entrevista a Ericka Dosante, Gerente de Atención a Servicios Aeroportuarios del AICM, 16 de marzo de 2006.

Gráfico 12 Servicios Complementarios

SERVICIOS	No. DE EMPRESAS RESPONSABLES
Seguridad y Vigilancia	3
Rampa	13
Tráfico	11
Suministro de Combustible	ASA
Avituallamiento y Almacenamiento	6
Mantenimiento mecánico a aeronaves	5
Mantenimiento mecánico en tierra	4
Supervisión de servicios	5
Suministro de Personal	5
Mensajería	8
Consultoría, asesoría y procesos de control	1
Mantenimiento y reparación de equipo electrónico	2
Recolección, custodia de equipaje y entrega a domicilio	6
Traslado de personas con capacidades especiales	3
Atención y asistencia a pasajeros	1

Debido al gran número de empresas arrendatarias involucradas en este tipo de servicios se mencionan de manera general algunas de éstas.⁴²

- ❖ Servicios Complementarios S.A de C.V
- ❖ Servicio Panamericano de Protección S.A de C.V
- ❖ Limp. Off. S.A de C.V
- ❖ Seguritec S.A de C.V.
- ❖ Diseño y Mantenimiento de Aire Acondicionado S.A de C.V
- ❖ Toda la Prensa S.A de C.V.
- ❖ Sistemas integrales para el transporte S.A de C.V
- ❖ Rehabilitación de Maquinaria Remaconst S.A de C.V.

Cabe destacar la seguridad privada del aeropuerto ya que es preponderante su papel para la protección y seguridad a los usuarios. Actualmente la seguridad del AICM opera a través de las empresas *Seguridad Hospitalaria y Empresarial*, *Servicios Integrales de Seguridad (Serviseg)* y *Eulen*, quienes laboran con el objetivo de resguardar y proteger los bienes del aeropuerto y a los usuarios en general al interior de la terminal aérea y en su zona perimetral, así como evitar la introducción de armas, objetos peligrosos y sustancias prohibidas al interior de las aeronaves.⁴³

Sin embargo la participación de los cuerpos de seguridad privada del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, según datos recientes de una nota informativa del periódico *La Jornada*, ha sido causa de inconformidades de la Policía Auxiliar del Distrito Federal debido a que, a pesar de resguardar el edificio principal, la empresa

⁴² Fuente: Entrevista a Ricardo Ocampo basada en el documento de “Contratos de Servicios Complementarios”, Subdirección de Servicios al Cliente del AICM, 16 de Marzo de 2006.

aeroportuaria ha concedido mayor número de contratos a las entidades privadas por valor de hasta 66 millones de pesos, comparado con 38 millones para la policía institucional del Gobierno del Distrito Federal.

Servicios Comerciales

Los servicios comerciales están en su totalidad representados por empresas privadas que son arrendadas por el AICM una vez aceptadas por su Comité Interno de Contratación Tarifas y Crédito de los Servicios Aeroportuarios y Comerciales.

Estos servicios se encuentran bajo la responsabilidad de la Subdirección de Servicios Comerciales que tiene la labor de supervisar y controlar el papel de cada una de las empresas al interior y periferia del AICM. En el siguiente cuadro se enlistan los diversos servicios a cargo de más de una misma empresa dedicada al mismo objetivo.

Gráfico 13 Servicios Comerciales

SERVICIOS	No. DE EMPRESAS RESPONSABLES	SERVICIOS	No. DE EMPRESAS RESPONSABLES
Arredadoras de autos	17	Reservación de hoteles	4
Aseguradoras	5	Sala de exposiciones	1
Bancos	11	Restaurantes y Snacks Bars	46
Bodegas, Oficinas y Taller	13	Gasolinera	1
Bolería	4	Máquina plastificadora de equipaje	2
Cajeros Automáticos	3	Guía de Turistas	1
Casas de cambios	16	Hoteles	1
Comercios	134	Mostrador y casetas de atención al público	4
Información Turística	1	Transportación terrestre	13
Máquinas expendedoras de café	2	Taxis	2
Maquinas expendedoras de refrescos	3	Estacionamientos	2
Terrenos para guarda y mantenimiento de unidades	9	Venta de boletos de transportación	3
Paquetería y Mensajería	3	Valet Parking	1

⁴³ Triunfo Elizalde, *Relegan a policía auxiliar... op. cit.*

A continuación se hace mención de algunas de las razones sociales que forman parte de la gran diversidad de empresas que tienen participación como arrendatarios en el rubro de servicios comerciales. En este rubro existen varias personas físicas que son responsables de las áreas ya mencionadas como es el caso de la gasolinera, las bolerías, entre otras⁴⁴.

- ❖ Corporativo de Alimentos del Bajío S.A de C.V. (Wings y Especialistas de Alta Cocina)
- ❖ Radiomóvil Dipsa S.A de C.V
- ❖ Restaurantes de Puerto de Altamiras S.A de C.V.
- ❖ Operadora Cever S.A de C.V.
- ❖ FUMISA – Inmobiliaria (subarrenda comercios)
- ❖ Banco Mercantil del Norte
- ❖ Bocadillos Finos
- ❖ Cafés Sirenas
- ❖ HSBC
- ❖ BBVA Bancomer
- ❖ Banco Nacional de México (BANAMEX)
- ❖ Comercializadora Anfíbio S.A de C.V. (Campanita, Ferrioni, Georgi Boy, entre otras)
- ❖ América Continental S. A de C.V. (Scappino)

Líneas Aéreas

La actuación de las líneas aéreas comerciales en todo aeródromo civil representa un pilar importante para la operación de vuelos nacionales e internacionales, sin embargo éstas deben acatar reglas que el gobierno impone por hacer uso de zonas federales. Si bien la SCT, a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil, tiene la capacidad legal de coordinar y controlar los servicios de transporte aéreo nacional e internacional, así como de

⁴⁴ Fuente: Apoyo de la Subdirección de Servicios Comerciales del AICM basado en el documento “Contratos de Servicios Comerciales”, 16 de Marzo de 2006.

declarar la suspensión de operación de aeronaves⁴⁵, el AICM en su carácter de administrador y operador del aeropuerto también tiene capacidad legal de comandar ciertas funciones de éstas y cobrar un porcentaje de renta de espacio y servicios complementarios.

La autoridad que ejerce el AICM sobre las líneas aéreas es la supervisión y asignación de slots (franjas horarias que indican aterrizaje y despegue de las aeronaves) que por fuerza deben cumplir debido al gran número de operaciones que se realizan diariamente en la terminal aérea⁴⁶. Asimismo, respecto a los servicios que requieren las líneas aéreas, la administración del aeropuerto también consigna contratos de acceso a zona federal con éstas y sus prestadores de servicios, de los cuales se estipula un porcentaje de participación o bien un pago fijo al AICM⁴⁷.

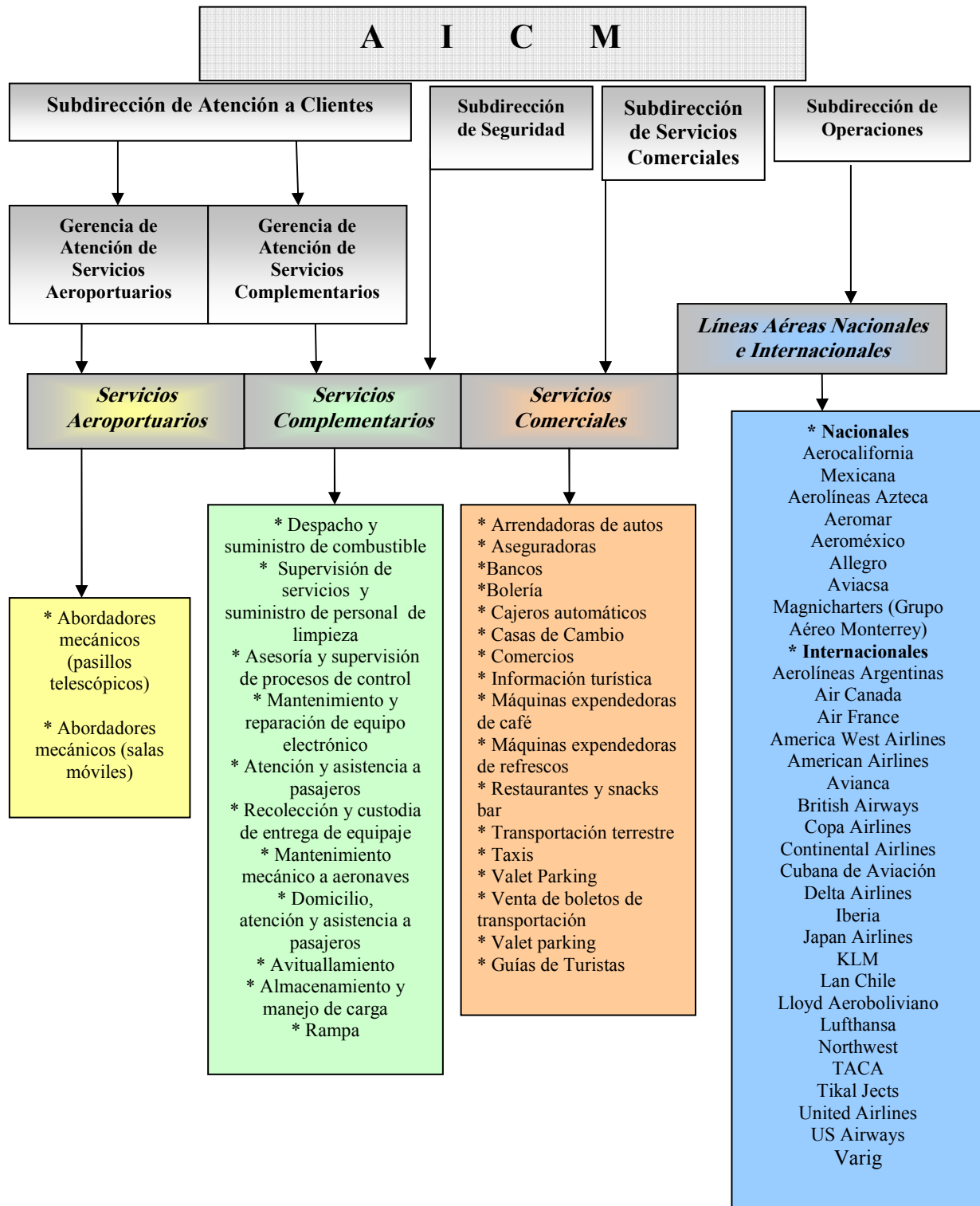
Con el fin de esquematizar lo anterior, el siguiente cuadro muestra de manera general el papel jerárquico que tiene el AICM con las empresas contratadas como “terceros” para cumplir con el objetivo global de dicha terminal aérea. Asimismo este gráfico despliega –de acuerdo al organigrama del AICM- el total de departamentos participantes en el proceso de coordinación, desarrollo y supervisión de las empresas.

⁴⁵ *Ley de Aviación Civil*, Artículo 7, Fracción I, 12 de Mayo de 1995.

⁴⁶ *Manual General de Organización*, Dirección General Adjunta de Operación, Subdirección de Operación, AICM.

⁴⁷ *Dictamen de la propuesta con punto de acuerdo por el que se exhorta al Gobierno Federal a imprimir celebridad a las obras de ampliación del AICM...*, *op. cit.*

Gráfico 14 Nivel jerárquico del AICM sobre sus entidades dependientes



Con base en la explicación detallada de las diversas relaciones que el AICM sostiene con distintos organismos, se llega a la clara conclusión de la interdependencia obligatoria e inevitable que hay entre el aeropuerto y organismos federales, estatales y privados.

Asimismo se observa la presencia de una coordinación entre las múltiples entidades participantes en el proceso aeroportuario. Sin embargo este hecho no siempre implica una fluida comunicación entre ellas como se constató en el manejo de información del reciente apagón en el AICM sucedió el sábado 25 de febrero del año 2006. En este suceso, provocado por una baja en la intensidad de la energía eléctrica que abastece los monitores de la torre de control, hubo una crisis de confusión entre los pasajeros ya que ninguna autoridad del AICM, aerolíneas u organismo gubernamental proporcionaron información de la razón de la suspensión de operaciones⁴⁸.

Este serio problema de congestionamiento y falta de comunicación entre las diversas instancias participantes en el proceso aeroportuario en una situación de crisis y hasta en hechos menos relevantes, refuerza la idea que este tipo de coordinación debe normalizarse bajo un esquema de comunicación interinstitucional que haga más fácil y ágil su interdependencia sin afectar a los miles de usuarios, sin demérito de la autonomía y agilidad operativa del AICM y, por último, sin menoscabo de las necesidades de seguridad que deben cumplirse por las instancias reguladoras.

Ello porque en la actualidad, como podrá examinarse en el siguiente capítulo, no existe una política que coordine los flujos de información y los procesos de comunicación interinstitucional (es decir, intercambio de mensajes), que un organismo de esta complejidad requiere. Incluso tampoco opera una oficina, área o departamento dedicada a

⁴⁸ Triunfo Elizalde, *Apagón paraliza casi tres horas operaciones aéreas*, México, La Jornada, Sección “Sociedad y Justicia”, 26 de Febrero 2006, p. 49.

la elaboración y difusión de medios e instrumentos de comunicación para sus empleados y usuarios, sino únicamente folletería, trípticos y cárteles que las instancias ahí presentes difunden de manera casuística, lo que implica el predominio de una postura y de acciones más reactivas que proactivas, sin un esquema de planeación de las estrategias, programas, medios e instrumentos de comunicación que el aeropuerto requiere.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

DE LA COMUNICACIÓN EN EL AICM

4.1 ¿Quién es y qué hace la Comunicación en el AICM?

Concebido por sus trabajadores como una gran ciudad en la que coexisten todo tipo de entidades con diferentes objetivos y características, el aeropuerto de la Ciudad de México representa un organismo de gran magnitud por el que fluyen miles de mensajes cada segundo. La complejidad de los diferentes procesos al interior del AICM representa de manera real una gran estructura en la que intervienen diferentes tipos de comunicación e información, los cuales debieran ser eficaces para su mejor funcionamiento.

Durante la investigación realizada mediante observación participante y entrevistas a informantes calificados se pudo constatar que las tareas en materia de comunicación interna (comunicación de los empleados del aeropuerto) son llevadas a cabo por la Subdirección de Recursos Humanos, mientras que la Gerencia de Comunicación Social es la encargada del manejo de la información externa dirigida hacia la sociedad a través de los medios de comunicación.

Si bien no hay programas institucionales que planeen a corto, mediano y largo plazo estrategias de comunicación interna y externa de estas instancias, sí existen instrumentos de información y difusión que se elaboran de manera eventual más para responder a las necesidades de un momento o circunstancia que para ejecutar políticas y lineamientos previamente establecidos.

Sin embargo, frente a esta cobertura de comunicación interna y externa, no existe un departamento u oficina directamente encargada o responsable de las tareas de comunicación interinstitucional que, en el caso del aeropuerto, son vitales y estratégicas

porque sus flujos informativos y mensajes tienen como destinatarios inmediatos a todos aquellos usuarios del aeropuerto quienes de una u otra forma se ven afectados por la actuación o decisiones de las diversas instancias del Gobierno Federal y Estatal ahí presentes que intervienen en sus actividades internas y generan un espacio de interacción y comunicación no previsto ni cubierto por la llamada comunicación interna (entre directivos y empleados) o la comunicación externa (sociedad y usuarios).

Esto crea un ámbito de imprecisión y discrecionalidad en el cual, según el análisis situacional realizado, sus directivos no han determinado si los flujos informativos entre el aeropuerto y sus instancias reguladoras deberían estar a cargo de la Subdirección de Recursos Humanos, la Gerencia de Comunicación o incluso otra oficina o departamento como la Subdirección de Promoción y Calidad. Lo anterior impide primero la existencia de programas de comunicación interinstitucional formalmente establecidos y después crea un ámbito de confusión en cuanto al responsable de la elaboración de algunos de los escasos materiales (trípticos, folletos, cárteles) que de manera conjunta son editados y difundidos por el aeropuerto y alguna de sus instancias reguladoras; asimismo diluye la responsabilidad para el manejo de políticas de comunicación y procesos de información en casos de crisis o incidentes que afecten el funcionamiento del AICM y que involucran a alguna de dichas instancias, como ocurrió el 2 de abril del 2006 cuando, de manera unilateral, la Dirección General de Aviación Civil tomó la decisión de suspender operaciones de la empresa *Aerocalifornia* sin hacerlo del conocimiento de las autoridades del AICM, lo cual generó un vacío de información entre los usuarios y una crisis de credibilidad a la imagen pública del Aeropuerto.

Por ello el punto de partida para el análisis y diagnóstico de la denominada comunicación interinstitucional se centra en la investigación de los instrumentos y medios de comunicación que actualmente existen y se desarrollan en el AICM, con el

fin de conocer y delimitar sus alcances y deficiencias que permitan proponer soluciones proactivas para consolidar un programa de comunicación interinstitucional y lograr un impacto benéfico tanto en sus actividades como en su imagen ante sus públicos externos y aquellos con quienes mantiene una relación institucional estrecha. Estos medios e instrumentos incluyen:

- 1) comunicación interna
- 2) comunicación externa
- 3) comunicación exterior presente en el aeropuerto.
- 4) comunicación interinstitucional

4.2 Comunicación interna

El papel de los medios e instrumentos de comunicación interna, como parte del análisis del AICM y su relación con sus empleados, representa parte esencial para la comprensión del manejo y desarrollo de sus procesos comunicacionales a través de mensajes dirigidos a los miembros de la organización que contribuyan a los objetivos e intereses buscados por la empresa aeroportuaria.

Para el análisis de este tipo de comunicación se recuerda una vez más que el término empleado como AICM engloba la imagen pública de su estructura interna conformada por tres entidades, las cuales se reconocen como Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México S.A de C.V (a la cabeza), Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México S.A de C.V y Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México S.A de C.V.

Actualmente el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México cuenta con cerca de mil cuarenta y tres empleados adscritos en su plantilla laboral del GACM, AICM y SACM que van desde los mandos superiores hasta los trabajadores operativos y

administrativos, ya sean sindicalizados, personal de confianza y funcionarios¹. Sus medios e instrumentos de comunicación interna incluyen trípticos, manuales, buzón de quejas, tableros de avisos, circulares, Intranet, entre otros. Sin embargo éstos no son resultado de un esquema de planeación o programa proactivo sino que se elaboran y difunden de manera casual o como respuesta a eventos de coyuntura, lo que impide el cumplimiento de objetivos en común y la ejecución de trabajos planeados a través de una sola oficina o entidad responsable.

Por tal motivo distintas instancias, como por ejemplo la Gerencia de Empleo y Capacitación, la Gerencia de Administración de Personal y la Gerencia Calidad, crean y difunden sin coordinación alguna instrumentos y medios de comunicación que no responden a un único lineamiento institucional, como lo reconocieron mandos superiores y medios quienes confirmaron la inexistencia de estrategias y programas que establezcan objetivos y den seguimiento a la eficacia de éstos.

Es precisamente debido a la nula proyección y seguimiento de los medios de comunicación interna, lo que ha provocado el poco rentable gasto de instrumentos como el caso de buzones de opinión denominados “Tu opinión vale”, colocados en la mayoría de las oficinas del AICM, los cuales tuvieron poco éxito debido al descuido y poco interés de sus creadores. Asimismo ocurre con la revista corporativa (House Organ) la cual ha sido reeditada y suspendida en varios intentos a causa de falta de profesionales dedicados exclusivamente a su elaboración.

Los principales instrumentos de comunicación utilizados como parte de la comunicación interna en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, son los siguientes:

¹ Fuente: Gerencia de Comunicación Social.

Manuales²: En el AICM existen manuales con distinto enfoque y objetivos, como es el caso, entre los principales, del Manual de Bienvenida a los empleados sindicalizados y de confianza, Manual de Código de Conducta de las empresas que conforman el GACM, Manuales de Capacitación elaborados y dirigidos a distintos departamentos, Manual de Organización que estipula los objetivos de cada una de las direcciones, subdirecciones, gerencias y subgerencias, Manual de Procedimientos, Manual de Normas y Políticas para todos los empleados de las empresas que conforman el GACM y el Manual de Puestos.

Gráfico 15 Tipo de Manuales en el AICM

TIPO DE MANUAL	OBJETIVO	DEPARTAMENTO QUE ELABORA
Manual de Bienvenida	Dar a conocer la historia y objetivos del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México	Gerencia de Empleo y Capacitación (<i>Subdirección de Recursos Humanos</i>)
Manual de Código de Conducta	Dirigido a todos los empleados del GACM con el objetivo de dar a conocer el código de conducta ética y profesional con que deben actuar todos los servidores públicos	Gerencia de Empleo y Capacitación (<i>Subdirección de Recursos Humanos</i>)
Manuales de Capacitación	Capacitar a los integrantes del AICM en temas de orden general o especializados para cada área	Subgerencia de Desarrollo y Capacitación y/o cualquier departamento especializado en el tema apoyado por dicha gerencia o un "tercero".
Manual de Organización	Describir la estructura orgánica de la organización, así como las características, objetivos y relaciones a seguir de cada una de las áreas del GACM.	Gerencia de Organización y Procesos (<i>Subdirección de Sistemas</i>)
Manual de Procedimientos	Describir los procesos de trabajo de cada área, ya sea de una dirección, gerencia o subgerencias.	Gerencia de Organización y Procesos (<i>Subdirección de Sistemas</i>)
Manual de Normas y Políticas	Difundir y dar a conocer a todos los empleados de las empresas que conforman el GACM su reglamento interno.	Gerencia de Organización y Procesos (<i>Subdirección de Sistemas</i>)
Manual de Puestos	Explicar las características que cumplen cada uno de los puestos de trabajo en las empresas de participación estatal mayoritaria del GACM.	Gerencia de Organización y Procesos (<i>Subdirección de Sistemas</i>)

Tableros de avisos³: En los corredores y áreas principales de las oficinas del AICM, los tableros de aviso son una forma de comunicación rápida y práctica en la que todos los empleados tienen la posibilidad de informarse de asuntos de interés general como son

² Véase Anexo B, Imagen 1 (Manual de Bienvenida para empleados del GACM).

³ Véase Anexo B, Imagen 2 (Tablero de avisos en oficinas del AICM).

promociones para asistir algún espectáculo o centro de diversiones, descuentos en planes de vacaciones o seguros de vida, avisos de días festivos, cursos de cualquier índole y en general todo tipo de información que expida cualquier departamento hacia cierto grupo de empleados de la terminal aérea.

Resulta relevante dar a conocer que ninguna autoridad específica aparece como responsable de dicho instrumento de comunicación y por el contrario cualquier departamento del AICM que quiera dar a conocer algo puede hacer uso de los espacios de los seis únicos pizarrones que hay en toda la zona de oficinas. Sin embargo, a través de “recorridos de supervisión”, los trabajadores relacionados con el área de Recursos Humanos y/o el área de Promoción y Calidad tienen la capacidad de quitar todo anuncio no relacionado con el AICM⁴; cuestión que no es suficiente para impulsar un mejor uso de los tableros.

Folletos, trípticos y carteles⁵: La creación de folletos, trípticos y, en ocasiones, carteles alusivos a ensalzar los valores del código de conducta, con base a información del Subdirector de Recursos Humanos, Manuel Martínez Beltrán, tienen como base un programa formal de trabajo que estipula los objetivos de contenidos y su distribución, los cuales –sobre todo de trípticos- se extiende a todas las subdirecciones, gerencias y subgerencias con el fin de que los empleados refuercen sus conocimientos generales de su labor dentro del aeródromo⁶.

Respecto al contenido de los trípticos, los cuales se distribuyen bimestralmente, es importante señalar que éstos no cuentan con un texto argumentativo y persuasivo que pueda impactar en temas de interés para el AICM; por el contrario están elaborados con párrafos sin coherencia y sin una secuencia de las ideas que se dan a conocer.

⁴ Fuente: Entrevista a Manuel Martínez Beltrán, Subdirector de Recursos Humanos, 25 de Marzo del 2006.

⁵ Véase Anexo B, Imagen 3, 4 y 5 (Folletos y trípticos para empleados de todas las empresas que conforman el GACM).

⁶ Fuente: Entrevista a Manuel Martínez Beltrán..., *op. cit.*

Por otra parte la creación y distribución de folletos son exclusivamente dirigidos al sector juvenil de servicio social y prácticas profesionales, quienes a su ingreso los reciben como parte del material informativo sobre las reglas y obligaciones a seguir durante su estancia en las instalaciones del AICM. Por su parte los carteles no han logrado un impacto decisivo como forma de comunicación interna para los empleados, ya que son esporádicas las ocasiones que ciertos departamentos hacen uso de este medio⁷.

Intranet: La red de comunicación interna del AICM comenzó a operar en el año 2000 cuando la Gerencia de Informática y Desarrollo solicitó a cada departamento la información más importante que debería aparecer en ella⁸. A partir de aquel año la Intranet ha sido utilizada para dar a conocer todos los aspectos corporativos del AICM en relación a su historia y de la aviación; información general del Gobierno Federal; cursos de capacitación, boletines de prensa, manuales, leyes, directorios telefónicos, entre otros temas.

Como parte de la comunicación con los empleados, la Intranet cumple su función en facilidad y rapidez para encontrar información relevante y actualizada desde la comodidad de una computadora, sin embargo ello no implica que el manejo de los contenidos en ésta sirvan para que, como indica Fernández Collado, los miembros de la organización “publiquen para sí, intercambien entre sí y/o almacenen información”⁹, ya que en la red del AICM los empleados no cuentan con la posibilidad de ello.

Muestra de esto es el apartado especial de la Intranet donde los integrantes del AICM pueden escribir sus comentarios, opiniones o sugerencias a través de un buzón llamado “Tu opinión vale”, el cual contiene diferentes ventanillas para personalizar el mensaje y

⁷ Fuente: Entrevista a Elsa Gamboa, Vacante a Subgerente de Capacitación y Empleo del AICM, 15 de marzo de 2006.

⁸ Fuente: Entrevista a Elsa Valencia, Ingeniero en Sistemas de la Gerencia de Informática y Desarrollo del AICM, 15 de Marzo de 2006.

⁹ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación...*, *op. cit.*, p. 168.

ser enviado por correo electrónico al personal de la Subdirección de Recursos Humanos, quien posteriormente canaliza éste al área correspondiente. No obstante, y a pesar de seguir habilitado el ingreso a este buzón virtual, este instrumento de comunicación interna compartió el mismo fracaso que su homólogo colocado en las paredes del AICM, ya que en la práctica no opera y nadie atiende o responde las sugerencias enviadas, según el Subdirector de Recursos Humanos, Manuel Martínez Beltrán, quien agregó que el fracaso de los buzones de opinión fue debido a una falta de difusión.¹⁰

Sin embargo a esto también se aúna que los encargados de jerarquizar los contenidos de la Intranet son personas especializadas en ingeniería de sistemas y no cuentan con conocimientos para crear una estrategia de comunicación interna que impulse la participación de los miembros del organismo en pro de su desarrollo.

Gráfico 16 Otros instrumentos de Comunicación interna en el AICM

INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN	OBJETIVOS	DEPARTAMENTOS QUE ELABORAN
Tableros de Aviso	Informar a los empleados de asuntos de interés general	Ningún departamento en específico está a cargo de ellos
Folletos, Trípticos y Carteles	Dar a conocer de forma concisa las reglas, los objetivos e intereses de las empresas integrantes del GACM	Gerencia de Empleo y Capacitación, y Gerencia de Administración de Personal (Subgerencia de Relaciones Laborales)
Intranet	Dar a conocer, a través de la red de comunicación interna, información general y de interés de la organización	Gerencia de Informática y Desarrollo - <i>con información generada por distintos departamentos.</i>

Además de estos medios e instrumentos existen otros de la denominada *comunicación administrativa* que incluyen circulares, oficios y reportes, así como el uso de comunicación interpersonal o a través del teléfono.

¹⁰ Fuente: Entrevista a Manuel Martínez Beltrán..., *op. cit.*

4.3 Comunicación externa

a) Una primera modalidad de comunicación externa del AICM es la integrada por mensajes no dirigidos a sus públicos internos o empleados sino a usuarios. Ésta es una herramienta primordial en un organismo como el aeropuerto el cual necesita mantener y proyectar una imagen favorable, pero sobre todo estar en constante y apremiante contacto con quienes utilizan sus servicios, debido a la exactitud de tiempo y espacio que exige abordar o arribar de un vuelo. Este tipo de comunicación es generada tanto por el propio aeropuerto y/o por las entidades reguladoras, aunque su difusión corre a cargo de la administración del AICM. A pesar de que la difusión de esta modalidad de comunicación con los usuarios (visitantes y pasajeros) resulte muchas veces satisfactoria, su impacto se ve limitado debido a que no está sustentada por programas o estrategias que impulsen sus acciones.

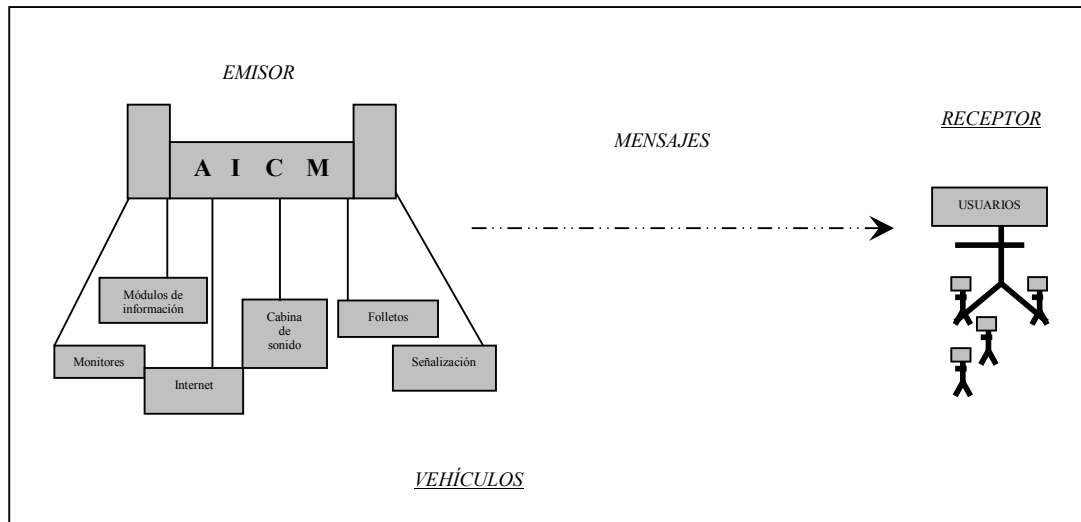
b) Una segunda modalidad de comunicación externa está constituida por el trabajo de la Gerencia de Comunicación Social encargada del monitoreo de medios, síntesis y análisis de noticias, elaboración de boletines y realización de conferencias de prensa para fines de difusión de la información institucional a través de agencias informativas y medios de comunicación impresos y electrónicos del país.

a) Comunicación dirigida a usuarios (visitantes y viajeros)

Los instrumentos de esta modalidad incluyen módulos de información, cabina de sonido, monitores y señalización. Cada uno de éstos dirige información de interés para todo el público que se encuentra haciendo uso de las instalaciones y servicios del aeródromo. De esta manera el AICM actúa como emisor de un interminable flujo de información concerniente al estado general de sus instalaciones, operaciones y

situaciones especiales que son de interés para todo un público e, incluso, para una sola persona.

Gráfico 17 Proceso de Comunicación externa a usuarios (viajeros y visitantes)



Módulos de Información¹¹. Al interior del aeropuerto hay una manera ágil y rápida para buscar información siempre y cuando se identifiquen a los dos únicos módulos ubicados en el ambulatorio de llegadas nacionales e internacionales, y tres más en el área de salas de última espera. Su objetivo se enfoca a proporcionar el itinerario de llegada y salida de todos los vuelos diarios que operan en el aeropuerto, así como proporcionar el número de salas que albergará a los pasajeros en su arribo o partida. De una manera personal, los jóvenes de servicio social atienden de seis y media de la mañana a diez y media de la noche a todos los usuarios que buscan información referente a teléfonos de líneas aéreas, personas o artículos extraviados, quejas e información en general.

¹¹ Véase Anexo B, Imagen 6 (Módulo de Información en el AICM, ubicado en una de las salas de última espera).

El manejo de quejas se lleva a cabo a través del llenado de un formato que debe precisar el motivo y a quién va dirigida, y posteriormente es entregada personalmente a la entidad de gobierno, aerolínea o cualquier otro organismo participante en el proceso y servicios aeroportuarios.

La información que se maneja respecto a la llegada, salida y posiciones de vuelos es transmitida por un representante de los módulos de información, quien en coordinación con el Centro de Control Operativo (CCO) obtiene información veraz de las operaciones del momento. El documento que describe este trabajo consiste en un “Manual de módulos de información”, el cual estipula el procedimiento que debe seguir el personal para cubrir los objetivos ya mencionados de dicha área. Con base en declaraciones de Daniel Alejandro Montes Malfavón, subgerente de información del AICM, los módulos son el principal contacto de información entre el aeropuerto y los usuarios¹².

Cabina de Sonido.- El sistema de alta voz del AICM es un instrumento de comunicación imprescindible en una entidad que alberga diariamente a casi 250 mil personas, las cuales son vulnerables a situaciones adversas de tipo personal, por cambios en los servicios de las líneas aéreas o del mismo aeropuerto. La cabina de sonido, con alcance en zonas de llegadas y salidas de vuelos nacionales e internacionales, basa su trabajo en emitir mensajes urgentes y necesarios a todo el público en general o personas en particular, con el objetivo de proporcionar información concreta en beneficio de los usuarios.

La información emitida por el sistema de alta voz es compilada principalmente por avisos de carácter urgente que solicita un usuario en los módulos de información y en las líneas aéreas.

¹² Fuente: Entrevista a Daniel Alejandro Montes Malfavón, Subgerente de Orientación e Información del AICM, 26 de Marzo de 2006.

Con el apoyo de seis personas laborando las veinticuatro horas del día, el sistema de altavoz apoya concretamente en la localización de usuarios y visitantes, anuncia cambios en el horario de salidas o llegadas de vuelos, apoya en la búsqueda de objetos perdidos y, por último, informa a los usuarios de casos de contingencia que impiden el curso planeado de las operaciones aéreas

Monitores¹³. A su llegada a la terminal aérea de la Ciudad de México todo usuario apoya de manera inmediata su búsqueda de itinerarios de llegadas y salidas de vuelos en los monitores de plasma instalados en áreas estratégicas como en el ambulatorio y en salas de última de espera. En el AICM hay un total de 175 monitores¹⁴ supervisados y controlados específicamente por la Gerencia de Centro de Control Operativo (CCO), quien es la encargada de “observar los cielos” –en coordinación con Torre de Control– para verificar la posición y tiempo exacto en que una aeronave arribará o despegará. De esta forma los monitores son constantemente alimentados con cuatro palabras clave que informan del estatus del vuelo: A tiempo, Demorado, Cancelado, Arribo.

No obstante los monitores en áreas estratégicas del aeropuerto no constituyen una fuente confiable de información para los pasajeros debido a que los datos mostrados son resultado de un itinerario exclusivo de la administración del AICM sin contemplar los horarios comerciales de las líneas aéreas. El ingeniero Miguel A. Pérez Martínez, subgerente de asignación de posiciones¹⁵, explica que si bien el AICM autoriza horarios (slots) a las líneas aéreas, éstas posteriormente los modifican a un horario comercial que muchas veces no corresponden al de la administración. Así, un vuelo puede estar demorado para el AICM aún cuando comercialmente esté a tiempo, generándose incongruencia y confusión entre la información dada a conocer por los monitores del

¹³ Véase Anexo B, Imagen 7 (Monitor de información de salidas y llegadas en el AICM).

¹⁴ Fuente: Gerencia de Comunicación Social

¹⁵ Fuente: Entrevista a Miguel A. Pérez Martínez, subgerente de asignación de posiciones del AICM, 25 de Marzo de 2006.

AICM y de las aerolíneas, lo cual, como reconoce el ejecutivo, afecta a los pasajeros como en los casos de la asignación de salas de última espera que los obliga a recorrer varios metros hasta encontrar la sala correcta; sin embargo insiste en que el problema no es culpa de la administración sino de las líneas aéreas, las cuales no se ajustan al horario oficial establecido.

Señalización¹⁶. En un organismo como el aeropuerto donde confluyen miles de personas con diferentes nacionalidades, lenguaje, cultura e ideología, grado de alfabetización, entre otras características, los elementos icónicos son primordiales como parte de una comunicación externa debido a que proporcionan a las personas significados de los espacios y el comportamiento que deben seguir en ciertas situaciones al interior de las instalaciones.

La señalización se conforma de un conjunto de signos (pictogramas, palabras, colores) orientados a guiar, llamar la atención y dar información requerida en forma instantánea y universal a cualquier individuo que se encuentre en un lugar determinado, con el fin de una mejor y rápida accesibilidad a los servicios requeridos y mayor seguridad en los desplazamientos y las acciones.

El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México cuenta con un programa de señalización universal creado por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y basado a su vez por propuestas establecidas por la Organización Aeronáutica Civil Internacional (OACI); entidades que determinan las señales que deben usarse al interior y exterior del aeropuerto. La delimitación de políticas en este rubro implica que la administración del AICM esté restringida (casi en su totalidad) en cambiar o modificar la señalización utilizada a nivel nacional e internacional por otros aeródromos.

¹⁶ Véase Anexo B, Imagen 8 y 9 (Señalizaciones en el AICM).

El uso de los pictogramas y gama cromática está determinado en el nuevo “Manual de Imagen” que ASA ha impuesto al aeropuerto. En este manual se encuentran las señales específicas que deben ponerse al interior y exterior del AICM (no hay señalización en pistas y en zona de operaciones); no obstante la administración del Aeropuerto decide las áreas estratégicas donde deben colocarse. Alberto Varela, diseñador gráfico del AICM encargado de supervisar la señalización y otros aspectos relacionados con la imagen de éste, comenta la existencia de algunos conflictos entre ASA y AICM, cuando la primera decide poner un nuevo pictograma en instalaciones del aeropuerto sin que éste haya aceptado dicha señal. Ello implica una falta de coordinación en el trabajo entre ambos organismos que tiene impacto entre los usuarios ya que muchas veces ciertos iconos no son reconocidos ampliamente por éstos.

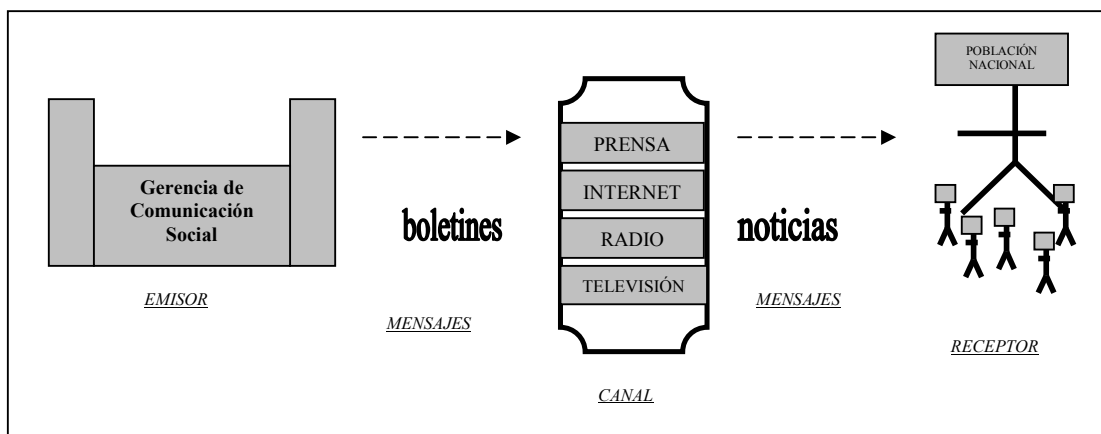
Conflictos de este tipo evidencian un espacio de responsabilidad, de actuación y de trabajo no cubierto en la actualidad ni por los encargados de la comunicación interna ni por la comunicación externa, generados por la ausencia de políticas en materia de comunicación interinstitucional en las cuales se norme y defina los compromisos compartidos y los espacios de colaboración entre el AICM y sus instancias reguladoras para promover mejores servicios a sus públicos externos. Lo anterior mediante la instauración, como se verá en el siguiente capítulo, de un área o entidad corporativa de comunicación interinstitucional que, aunque podría formar parte de la Gerencia de Comunicación Social, estaría exclusivamente encargada de regular, controlar, concentrar, elaborar y diseminar este tipo de mensajes e instrumentos.

b) Comunicación externa (Gerencia de Comunicación Social)

La Gerencia de Comunicación Social del AICM genera y transmite información institucional de manera colectiva a toda la población nacional respecto a sus servicios y

operaciones, así como de las empresas e instancias de gobierno que intervienen en éste. La forma de comunicación y difusión es a través de boletines informativos dirigidos a la prensa, radio, televisión y a su propia página de Internet, con el fin de dar a conocer su estado general y aspectos relevantes de sus operaciones para evitar demoras y/o posibles riesgos para los usuarios.

Gráfico 18 Comunicación externa (Comunicación Social)



De acuerdo a declaraciones de su titular, José Luis Uribe, el principal objetivo de la Gerencia de Comunicación Social es la difusión de la imagen institucional hacia la opinión pública, con el fin de dar a conocer las acciones y actividades en materia de operaciones, seguridad y todo lo que connota servicios en general¹⁷.

Respecto a la existencia de políticas o lineamientos de comunicación externa; ya sea dentro de sus instalaciones o a nivel de comunicación masiva, lo único que puede encontrarse es la existencia de tres manuales que delimitan: 1) Normas y políticas para el uso de la Sala de Prensa; 2) Procedimiento para el uso de las salas múltiples y; 3) Procedimiento para la acreditación de los medios de comunicación en el aeropuerto.

¹⁷ Fuente: Entrevista a José Luis Uribe, Gerente de Comunicación Social del AICM, 25 de marzo de 2006.

Pero ni en dichos manuales ni en los lineamientos de la Gerencia de Comunicación Social o de la Subdirección de Promoción y Calidad se prevé el denominado “manejo de crisis informativa” para situaciones en las cuales tanto los módulos de información como el sistema de alta voz tuvieran facultades para difundir información destinada a contrarrestar los efectos nocivos de un incidente no previsto o fuera de control, como ocurrió en el caso de la suspensión de operaciones de la empresa Aerocalifornia, y que atendiesen de manera rápida y eficaz las necesidades de información de los usuarios.¹⁸

Por último vale la pena resaltar el papel que actualmente ocupa la Internet¹⁹ como una de las principales formas de comunicación e información a nivel mundial ya que acerca y facilita el conocimiento de infinidad de contenidos con libre acceso a todo tipo de público. El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México es una de las millones organizaciones que hace uso de la gran red para dar a conocer sus características y beneficios. A través de la dirección www.aicm.com todo navegante de la red puede encontrar información corporativa de la terminal aérea como servicios a clientes, mapa del sitio, teléfonos y direcciones de las líneas aéreas, pronóstico del tiempo, directorio de proveedores, recomendaciones del pasajero, tipo de cambio, teléfonos de emergencia, portal de transparencia, últimas noticias y diversas ligas con instituciones de la administración pública.

4.4 Comunicación de origen externo

Lo que aquí se denomina “comunicación de origen externo” es todo aquel material informativo y/o promocional elaborado por organismos públicos y privados quienes en función de sus atribuciones los difunden en las instalaciones del aeropuerto de manera

¹⁸ Fuente Radiofónica. *Cierre a las operaciones de Aerocalifornia*, Entrevista a José López Meyer, Capitán de la Dirección General de Aeronáutica Civil, Grupo Monitor MVS, 5 de Abril de 2006.

¹⁹ Véase Anexo B, Imagen 10 (Página de Internet del AICM).

intermedia por encima y al margen de la comunicación externa emitida por el propio AICM.

Las entidades federales, estatales y líneas aéreas difunden información valiosa para todos los pasajeros y visitantes que deben conocer de sus características y restricciones al llegar o abordar un vuelo en este aeródromo. Sin embargo debe quedar claro que las estrategias y los instrumentos de difusión se dan de manera circunstancial ya que en cualquier otro lugar -ya sea un sitio público o privado- se les puede encontrar.

Los instrumentos de información empleados por las entidades reguladoras y aquellas dependientes del AICM son esenciales para establecer un control y seguridad de las actividades y acciones que todo pasajero debe cumplir al hacer uso de sus servicios. Trípticos, folletos y carteles²⁰ figuran entre los instrumentos de comunicación utilizados por las instancias federales, estatales, hoteles, restaurantes y líneas aéreas; sin embargo la administración del AICM examina y en su caso aprueba su difusión a través de dos formas:

- 1) Dentro del espacio u oficina que le ha sido asignada por el Gobierno Federal o por el aeropuerto, donde el organismo tiene la posibilidad y derecho de dar a conocer todo tipo de información institucional a través de los medios con que cuenta.²¹
- 2) Cuando un organismo del orden federal o estatal requiere de la propagación de cárteles en zonas estratégicas al interior de la terminal aérea debe solicitar un permiso a la Subdirección de Calidad y Promoción especificando el objetivo del cartel y el tiempo de divulgación.

²⁰ Véase Anexo B, Imagen 11, 12 y 13 (Material informativo elaborado y distribuido por organismos de gobierno).

²¹ Véase Anexo B, Imagen 14 (Espacio asignado a la Oficina de Inspección de Sanidad Agropecuaria en el AICM).

4.5 La Comunicación interinstitucional

En anteriores capítulos se ha explicado la definición, importancia y actuación de la comunicación interinstitucional en un organismo complejo como el aeropuerto. Se ha señalado que las relaciones entre instituciones generan un ámbito que no sólo implica cuestiones laborales, jurídicas o administrativas sino también incluyen procesos de comunicación que impulsan los vínculos institucionales a través de la creación y difusión de mensajes de interés mutuo.

En el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México sí existen instrumentos de comunicación (folletos, trípticos, cárteles, volantes, anuncios en revistas y periódicos, entre otros) elaborados en conjunto entre la administración y algunas de sus entidades reguladoras, los cuales son gestionados y creados a partir de las necesidades y objetivos de estas entidades. No obstante, en términos formales no pueden ser clasificados como resultado de la comunicación interinstitucional ya que carecen de planeación estratégica en la cual participen todos los organismos involucrados en las tareas del aeropuerto.

Ello porque en las relaciones formales y prácticas que actualmente se llevan a cabo entre el AICM y sus organismos reguladores no existe ninguna estrategia, programa o incluso manual que establezca los objetivos y alcances de lo que aquí se denomina comunicación interinstitucional, como tampoco políticas proactivas compartidas y de corresponsabilidad para hacer frente a contingencias y situaciones de crisis informativas que pongan en riesgo la operatividad, la imagen del AICM y, sobre todo, la satisfacción y la seguridad de los usuarios.

José Luis Uribe, Gerente de Comunicación Social²², explica que los productos de comunicación realizados en conjunto entre el AICM y algunas entidades de gobierno son elaborados cuando una situación de coyuntura, que afecta a los usuarios, así lo

²² Fuente: Entrevista a José Luis Uribe, Gerente de la Gerencia de Comunicación Social, 10 Mayo del 2006.

amerita, y son diseñados según su punto de vista, bajo acuerdos tácitos que no requieren de políticas establecidas; incluso el vocero del aeropuerto admite que una situación no prevista es resuelta en el momento sin seguir ninguna estrategia o programa.

Por otra parte, en caso de una contingencia operacional el único acuerdo que vincula la relación interinstitucional entre el AICM y las entidades participantes se lleva a cabo a través de la instauración inmediata de un Comité Operativo de Emergencia (COE) en el que participan representantes de todas las autoridades y organismos para darle solución inmediata al problema. Este Comité funciona únicamente en situaciones que merecen acciones prontas y exactas para controlarlo y evitar malentendidos por parte de la opinión pública y los medios de comunicación, y “tiene que ser de manera inmediata sino empieza a crecer la especulación”, agrega Uribe.

Derivado de las acciones reactivas que se tienen que adoptar en caso de contingencia, el AICM se ve involucrado constantemente en un proceso de deterioro de su imagen por parte del público viajero y visitante, así como por los medios de comunicación, quienes esperan de éste una respuesta rápida y efectiva en este tipo de situaciones. Ello aunque los problemas no sean originados o responsabilidad directa del aeropuerto sino de los organismos que intervienen en sus tareas, pero ante los cuales el AICM tiene la obligación legal de ser la primera institución en “dar la cara” ante la opinión pública para explicar el estado y solución de la problemática.

Ante este hecho el representante de la oficina de Comunicación Social confiesa no entender por qué la gente y los medios de comunicación piensan que todos los problemas son del aeropuerto, cuando el origen de los mismos pueden venir de otro organismo como por ejemplo la demeritada actuación de la Policía Federal Preventiva en un frustrado intento de captura de delincuentes al interior de la terminal aérea. Sin embargo, en caso de algún problema, la Gerencia de Comunicación Social, de manera

reactiva, tan sólo está obligada –después de recibir órdenes de la Comandancia General- a poner en marcha un proceso emergente de difusión, ya que como dice el vocero “no hay planeación en caso de contingencia: todo se da de manera inmediata”²³.

Este proceso de difusión incluye folletos, mantas, posters, placas de vinil y la exhibición de videos como parte del trabajo conjunto de la terminal aérea y otros organismos para informar a los usuarios de temas de relevancia a su llegada o salida del país cuya única desventaja es que, elaborados de manera reactiva y como respuesta *a posteriori*, generalmente se difunden y aplican de manera extemporánea cuando ya las secuelas del incidente han afectado a los usuarios y se ha generado un alto costo en términos de imagen para el AICM.

En las instalaciones de la terminal aérea, sobre todo en la zona del ambulatorio nacional e internacional, resalta la información aeroportuaria emitida por el AICM, SCT y ASA, quienes a través del uso principalmente de folletos, mantas y videos exaltan los servicios y obras que actualmente se llevan a cabo en toda la zona federal del aeropuerto capitalino a través de productos como:

- 1) “Guía del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México”,²⁴ la cual ofrece un plano del aeropuerto y describe en su totalidad aspectos de seguridad, comercios, líneas aéreas, emergencias y la construcción de nuevas zonas para mejora de la terminal.
- 2) Como parte de la construcción de la nueva “Terminal 2” el Gobierno Federal, en colaboración con los organismos mencionados, ha colocado varias mantas, distribuye volantes y proyecta videos en zonas estratégicas con el fin de que los visitantes o usuarios conozcan del motivo de cierre de vialidades, así como de los beneficios de las

²³ *Ibid.*

²⁴ Véase Anexo B, Imagen 15 (Guía del AICM con información general de las instalaciones, servicios, líneas aéreas, emergencias, entre más información).

obras.²⁵ Cabe mencionar que todos los instrumentos de comunicación instaurados por el AICM, SCT y ASA se realizan con el patrocinio de la iniciativa privada.

Por otra parte también existen otros instrumentos de comunicación que elabora de manera conjunta el AICM y otros organismos de gobierno, derivados de acuerdos temporales para resolver necesidades y fenómenos sociales al interior de sus instalaciones, como es la delincuencia y la llegada de cientos de mexicanos provenientes del extranjero; especialmente de los Estados Unidos.

Ejemplo de ello son algunos posters con información de prevención a secuestros y seguridad para el viajero durante su permanencia en el Distrito Federal que el AICM y la PFP han colocado en algunas zonas del Aeropuerto.²⁶ Asimismo en las zonas de llegada internacional y nacional, el AICM en coordinación con el Instituto de Migración ha instalado una pequeña placa con el título “Programa Paisano” y un número telefónico 01 800 al que pueden comunicarse los interesados.²⁷

El Centro de Exposiciones en el AICM²⁸ representa también un instrumento de información y comunicación en el que interviene el trabajo coordinado de varias instituciones, entre ellas el Instituto Nacional de Bellas Artes que proveerá de obras artísticas para hacer placentera la estancia de los usuarios.

Sin embargo, debido a que desde hace un año se ha emprendido una campaña de promoción e información llamada “*Conoce los cambios*”, referente a la construcción de la nueva “Terminal 2”, el objetivo de este nicho artístico aún no logra demostrar sus

²⁵ Véase Anexo B, Imagen 16, 17, 18 y 19 (Instrumentos de comunicación elaborados con la participación del AICM y varios organismos gubernamentales).

²⁶ Véase Anexo B, Imagen 20 (Información de prevención a secuestros y seguridad para el usuario del AICM, expuesto en llegadas nacionales e internacionales).

²⁷ Véase Anexo B, Imagen 21 (Placa informativa ubicada en módulos de migración y sala de llegadas internacionales).

²⁸ Véase Anexo B, Imagen 22 (Centro de Exposiciones del AICM).

facultades esperando para el primer trimestre del año 2007 comenzar a exponer obras de arte²⁹.

Mientras tanto este Centro de Exhibición sigue mostrando el desarrollo, características y beneficios de la nueva Terminal 2 a través de audiovisuales que exaltan tres principales puntos: 1) ASA es el organismo responsable de las obras; 2) el Gobierno Federal (SCT) construye una nueva terminal aérea para ampliar el número de operaciones aéreas; y 3) la opinión pública se hace escuchar expresando los beneficios del actual aeropuerto y los que se lograrán con la Terminal 2.

Actualmente los responsables del Centro de Exposiciones son la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Aeropuertos y Servicios Auxiliares y el AICM, quienes en trabajo coordinado han elaborado ciertos instrumentos de información como son maquetas y tableros que muestran de forma gráfica el plano del nuevo edificio.

En conclusión se reconoce la existencia de ciertos flujos, instrumentos y medios de comunicación que de forma casuística y reactiva se producen y difunden como parte de una relación interinstitucional entre el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y los organismos que lo acotan y regulan³⁰. Sin embargo también se determina que tales instrumentos no son resultado de una comunicación interinstitucional planificada ya que no se realizan bajo políticas establecidas que beneficien al servicio aeroportuario actual y la imagen del AICM.

Para evaluar de manera general los resultados obtenidos del análisis efectuado se realiza una recolección de datos tantos internos como externos del entorno inmediato y general de dicha terminal aérea, con el fin de obtener una radiografía de la organización y así poder establecer un diagnóstico específico de la realidad situacional en materia de

²⁹ Fuente: Entrevista a Amado Pascual Escobedo Serpa, Subgerente de Control y Promoción del AICM, 30 de marzo del 2006.

³⁰ Véase Anexo B, Imagen 23, 24 y 25 (Otros instrumentos y medios de comunicación interinstitucional entre el AICM y organismos públicos y privados).

comunicación interinstitucional, el cual permita proyectar opciones de trabajo viables en busca de los objetivos de este proyecto de tesis.

Para lograr una perspectiva objetiva de lo que se puede hacer y lograr en el AICM, así como para determinar sus factores de éxito con que cuenta o urgen, se ha realizado un diagnóstico interno y externo conocido como FODA, el cual permite englobar de manera concisa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ayudarán a reducir la incertidumbre de escenarios futuros en la aplicación de actividades para impulsar una mejora en la comunicación interinstitucional vigente en el AICM.

4.6 Diagnóstico FODA

La herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización y que brinda resultados precisos para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas es conocido como análisis o diagnóstico FODA (conformado por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El diagnóstico FODA es un elemento importante para la planeación estratégica ya que proporciona información confiable y necesaria para lograr implantar acciones y medidas correctivas (estrategias) en materia de recursos humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales en mejora de la organización³¹.

A nivel interno el diagnóstico FODA establece las fortalezas y debilidades de los recursos de una organización y a un nivel externo determina las amenazas y oportunidades de su entorno inmediato y competitivo. Las *fortalezas* son las capacidades, actividades y habilidades positivas con que cuenta la organización de manera interna y frente a su competencia. Así también a nivel interno las *debilidades* son situaciones o factores desfavorables que ponen al descubierto recursos de los que

³¹ Michel Godet, *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica*, México, Alfaomega, 1995, p. 61.

carece, habilidades que no posee y actividades que no desarrolla positivamente. Como parte del análisis externo, las *oportunidades* son factores favorables y explotables que tiene una organización frente a su entorno y que permiten obtener ventajas competitivas; y por último, las *amenazas* son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar la estabilidad de la organización.

Cabe aclarar que en este trabajo de tesis el diagnóstico FODA refiere de manera exclusiva el análisis y resultados obtenidos en materia de comunicación interinstitucional, sin olvidar que el Aeropuerto de la Ciudad de México es un gran sistema que en su interior lleva a cabo asuntos propios de su administración de acuerdo con estipulaciones de ley establecidas por sus entidades reguladoras y en función de sus vínculos con su entorno nacional e internacional.

FORTALEZAS

- ◆ *Existencia de un Módulo de Información personalizado para los usuarios y visitantes del AICM.*
- ◆ *Infraestructura técnica de comunicación audiovisual que incluye monitores, sistema de alta voz (cabina de sonido), proyección de videos corporativos y una página de intranet e internet.*
- ◆ *Presencia de diversos instrumentos informativos tales como folletos, volantes y mantas y Guía del Aeropuerto, creados por el AICM y algunas de sus entidades reguladoras.*
- ◆ *Mecanismos de coordinación interinstitucional (juntas, comunicación interpersonal o vía telefónica, oficios, normas, entre otras) que pueden ser utilizados para las tareas de comunicación interinstitucional.*
- ◆ *Existe una oficina de Recursos Humanos, la cual cuenta con personal capacitado encargado de la comunicación interna y que podría utilizarse como vehículo para apoyar los procesos de comunicación interinstitucional.*
- ◆ *Hay una gerencia encargada de la Comunicación Social que involucra procesos de comunicación externa concernientes al propio aeropuerto y de sus entidades*

reguladoras, la cual cuenta con personal y experiencia para originar, recibir y difundir información como resultado de una relación interinstitucional.

- ◆ *Existencia de un Comité Operativo de Emergencias (COE) de estructura interinstitucional encargado del manejo y solución de cualquier tipo de contingencia que afecte el servicio o seguridad del aeropuerto.*

DEBILIDADES

- ◆ *No existe un departamento o área encargada de los procesos de comunicación interinstitucional en la administración del AICM; por el contrario hay una incongruencia de objetivos entre algunas de las instancias que intervienen en dichas labores.*
- ◆ *La Gerencia de Comunicación Social no ha definido su papel como principal actor entre la relación interinstitucional con cada una de los organismos que le regulan.*
- ◆ *Dicha Gerencia no cuenta con un programa o estrategia proactiva para proteger la imagen pública del aeropuerto a partir de una buena comunicación interinstitucional.*
- ◆ *Existe falta de coordinación entre algunos departamentos (Comunicación Social, Recursos Humanos y la Subdirección de Calidad y Promoción) encargados de originar, recibir y difundir la información al interior y exterior de la terminal área.*
- ◆ *No existe un área o departamento directamente responsable de diseñar, elaborar y difundir materiales informativos y de promoción interinstitucional, lo que genera duplicidad de funciones y desperdicio de recursos.*
- ◆ *Instauración de instrumentos de comunicación sin estrategias y programas proactivos que llegan a poner en peligro la imagen del aeropuerto debido a su tardío manejo de crisis y difusión extemporánea.*
- ◆ *Escasa capacidad de respuesta así como una pobre participación y falta de coordinación entre todos los organismos participantes en el desarrollo aeroportuario; sobre todo ante incidentes o contingencias mayores.*

- ♦ *Por su carácter reactivo, los instrumentos informativos se difunden cuando ya el incidente ha afectado a los usuarios, ha trascendido a la opinión pública y ha generado un alto costo en términos de imagen para el aeropuerto.*

OPORTUNIDADES

- ♦ *Presencia de empleados experimentados en el desarrollo de procesos de difusión, quienes serían útiles para apoyar el programa de difusión.*
- ♦ *Existencia de recursos materiales y técnicos para explotar los beneficios de la comunicación interinstitucional.*
- ♦ *Creación de programas de comunicación y difusión para regular y controlar el flujo informativo entre el aeropuerto y sus instancias reguladoras.*
- ♦ *Establecimiento de un área de trabajo y un programa encargados del acopio y difusión de la información generada por dichos organismos, con el objetivo de dar un mejor servicio a los usuarios y cuidar la imagen del aeropuerto.*
- ♦ *Explotación de los recursos humanos, materiales y técnicos ya existentes en el AICM para reducir gastos económicos en el desarrollo y mantenimiento del programa y actividades interinstitucionales.*
- ♦ *Aprovechar, ante una contingencia o situación de crisis no prevista, las facultades y experiencia de la Gerencia de Comunicación Social.*
- ♦ *Complementar dicha experiencia con un programa de comunicación interinstitucional para dar a conocer de manera eficaz y oportuna todo tipo de información relacionada con el propio aeropuerto y sus entidades reguladoras.*
- ♦ *Utilizar al actual Comité de Emergencias (COE) como un instrumento indispensable para planear mejores escenarios en el manejo de información ante situaciones de crisis.*
- ♦ *Relaciones interinstitucionales establecidas con el sector privado para impulsar el patrocinio de instrumentos de difusión.*

AMENAZAS

- ♦ *Dependencia a ciertos programas de desarrollo que la cabeza de sector y ASA imponen al AICM.*

- ♦ *Carencia de propuestas creativas y eficaces en materia de comunicación e información que mejoren el servicio a los usuarios y la imagen pública del aeropuerto.*
- ♦ *Falta de acuerdos en materia de comunicación entre el AICM y las entidades reguladoras y dependientes que pueden provocar fallas e incongruencias en el manejo de crisis informativas.*
- ♦ *Supeditación frente al Gobierno Federal, quien cuenta con el cien por ciento de las acciones, y limita la actuación del AICM en algunas áreas como en el manejo y difusión de su información.*
- ♦ *Insuficiente presupuesto financiero del gobierno hacia el AICM para emprender más y mejores instrumentos de comunicación interinstitucional.*
- ♦ *La obtención de patrocinios retrasa la producción y difusión de los materiales y procesos informativos.*
- ♦ *Como cabeza de sector, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes no ha impulsado un programa de comunicación interinstitucional para normalizar la participación del AICM y todas las entidades reguladoras.*

El resultado del análisis y diagnóstico de las diferentes vertientes que tiene la comunicación en una organización compleja como el aeropuerto deja claro que si bien en la actualidad están vigentes y caminan con normalidad las relaciones interinstitucionales entre el AICM, sus entidades reguladoras y dependientes, no se han tomado con importancia los efectos que devienen de una buena relación comunicativa e informativa entre dichos actores, dejando por el contrario un espacio vacío de información que ni la comunicación interna y externa han logrado mejorar.

Por ello la conclusión de la estructura analítica realizada en este cuarto capítulo abre la pauta para establecer un “Programa de Difusión Aeroportuaria” (PRODA) que, con base en las características de este tipo de comunicación, desarrolle e impulse acciones

concretas y proactivas para mantener oportunamente informados a los usuarios y ofrecerles un mejor servicio, así como mejorar la imagen del AICM.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

PROGRAMA DE DIFUSIÓN AEROPORTUARIA

Planteamiento

A lo largo de este trabajo de tesis se ha realizado una investigación exhaustiva para encontrar elementos determinantes que puedan establecer una mejoría en las relaciones interinstitucionales que el AICM sostiene de manera formal con diversos organismos de gobierno e incluso con empresas privadas. Se ha explicado que agilizar las relaciones entre dichos actores tiene como fin beneficiar los procesos de comunicación e información que diariamente se generan en una organización tan compleja como es el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. De esta manera se han encontrado puntos deficientes en materia de comunicación que la administración del AICM no ha logrado detectar debido a diversos factores que han evitado su creatividad e interés por mantener y mejorar el servicio a sus usuarios así como tener cuidado de su imagen pública.

Además se ha determinado que esas deficiencias pueden ser mejoradas por la propuesta que este mismo proyecto de tesis ha exaltado a través del alcance del concepto denominado comunicación interinstitucional que reconoce la particular codificación y normatividad de mensajes que cada institución emite para ella misma y aquella que también comparte con otros organismos como porción de una información que complementa su papel y objetivos como entidad orgánica.

Cabe recordar, como se ha hecho en el transcurso de este trabajo, que actualmente se llevan a cabo en el aeropuerto similares procedimientos que la comunicación interinstitucional

propone, pero no son generadas de manera planeada y sistemática por el propio aeropuerto ni por las entidades de gobierno para mejorar los servicios aeroportuarios.

Es por eso que, como parte de una propuesta para exaltar el papel de la comunicación interinstitucional y solventar la complejidad de interacciones que el AICM tiene con diversos organismos que llegan a afectar o incidir en los usuarios, se propone crear un esquema de trabajo dedicado exclusivamente a fomentar y cuidar las relaciones comunicativas e informativas de carácter interinstitucional. Para ello se plantea un “Programa de Difusión Aeroportuaria” (PRODA) que tiene como fin llevar a cabo acciones planeadas para la recopilación, procesamiento y difusión de aquella información generada de manera conjunta entre el aeropuerto, sus entidades reguladoras y las dependientes de éste, con el propósito de agilizar y mejorar los contenidos y la difusión de mensajes para un mejor servicio a sus usuarios, así como para procurar la estabilidad de su imagen pública a través de una correcta actuación tanto en situaciones de normalidad como en casos de crisis.

La propuesta de este programa encuentra, como sustento legal, lo que la misma Ley de Aeropuertos estipula en su capítulo IV acerca de la administración de los aeródromos civiles que, a pesar de definir la presencia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como principal autoridad aeroportuaria para coordinar la presencia de las autoridades, reconoce que los concesionarios y permisionarios pueden, entre otras cosas, “planear, programar y efectuar las acciones necesarias para la operación, desarrollo y promoción del aeródromo civil”¹, así como también plantea que “...deberán coordinar las operaciones y demás servicios que presten en el mismo”.² Por ello el “Programa de

¹ *Ley de Aeropuertos*, Capítulo IV, Artículo 4, Fracción 1..., *op. cit.*

² *Ley de Aeropuertos*, Capítulo IV, Artículo 43, Fracción VI..., *op. cit.*

Difusión Aeroportuaria” (PRODA) que plantea este proyecto de tesis puede ser realizable ya que es parte de una mejor forma de trabajo en beneficio del Sistema Aeroportuario Nacional y de sus usuarios.

Por otra parte, la formulación de este programa toma en cuenta la filosofía organizacional que actualmente existe en el aeropuerto y que plantea de manera general otorgar a sus usuarios servicios eficaces y de calidad, con la primacía de tratar a todos por igual y con disposición para resolver sus problemas:³

MISIÓN

Satisfacer plenamente las necesidades de clientes y usuarios del aeropuerto a través de la prestación de servicios para consolidar su desarrollo, crecimiento y evolución

VISIÓN

Proyectar al aeropuerto competitiva y rentablemente a nivel internacional, enfrentando los retos y oportunidades con actitud, eficiencia y eficacia, garantizando seguridad y calidad en sus servicios.

VALORES

Honestidad: Actuar con integridad y transparencia.

Respeto: Aceptar a cada uno como es sin pretender que su comportamiento sea acorde a nuestros deseos.

Lealtad: Compromiso individual y de grupo en beneficio de la empresa.

Equidad: Tratar a todos por igual, con cortesía y calidad

Tolerancia: Acercarnos al cliente con disposición y entusiasmo para escuchar, comprender y resolver.

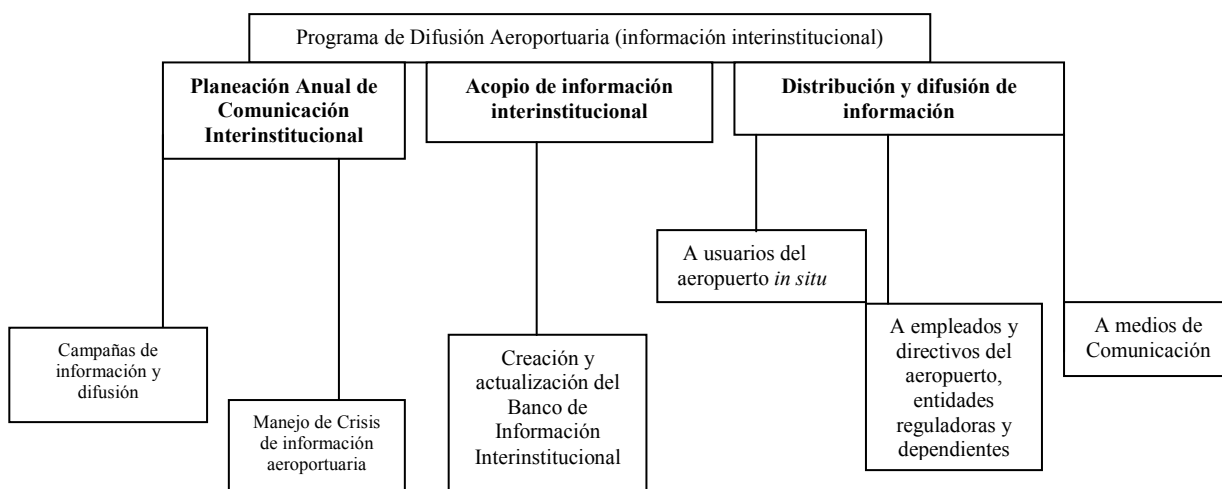
El PRODA incluye tres subprogramas de información interinstitucional que se estructurarán y ejecutarán de manera independiente, pero sin perder su interrelación, a través de actividades específicas y planeadas para complementar globalmente las

³ La redacción de la Misión, Visión y Valores fue elaborada por la Gerencia de Calidad y puede ser consultada en la página principal de internet del AICM www.aicm.com.

necesidades de una buena comunicación. Los tres subprogramas son: 1) Planeación Anual de Comunicación Interinstitucional; 2) Acopio de información interinstitucional y; 3) Distribución y difusión de información.

En cada uno de éstos se definirán los pasos en específico (actividades) para lograr cubrir de manera concreta las necesidades que actualmente aquejan al aeropuerto y que no han llegado a sumarse como política de desarrollo aeroportuario, es decir, explicarán cómo se cumplirá el objetivo del mismo, y se establecerán y acotarán los tiempos y plazos (cuándo).

Gráfico 19 Esquema del Programa de Difusión Aeroportuaria (PRODA)



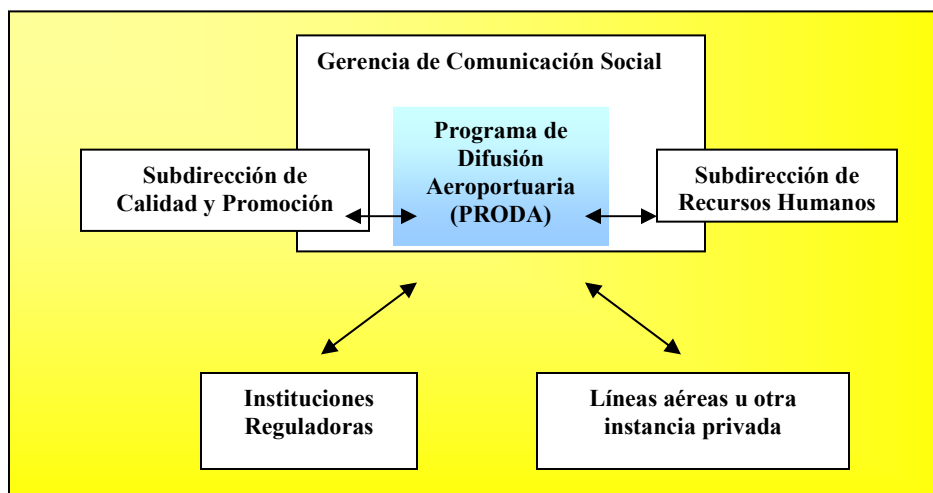
Por otra parte, debido a que en el aeropuerto ningún departamento u oficina desarrolla actividades similares o iguales a las propuestas por la comunicación interinstitucional, se requiere entonces que el PRODA sea realizado y supervisado, ya sea por parte de la Gerencia de Comunicación Social, Subdirección de Promoción y Calidad o la Subdirección de Recursos Humanos, con el fin de fomentar, regular, promover, incentivar y agilizar los flujos de información entre el AICM y sus organismos

reguladores y dependientes para cubrir de manera planeada los espacios actualmente vacíos en cuanto a acopio y disseminación de información útil a los usuarios.

En este trabajo se propone como opción preferente que dicho programa estuviera a cargo de la Gerencia de Comunicación Social, debido a que ésta cuenta con personal experimentado en materia de procesos informativos, así como con experiencia en la elaboración, regulación y difusión de instrumentos de comunicación hacia los usuarios y empleados del aeropuerto, además de su interrelación con organismos gubernamentales como con líneas aéreas.

Asimismo dicha Gerencia podría proporcionar el apoyo de dos o tres empleados que no generen más carga burocrática en número de puestos y elevados gastos económicos que pudieran entorpecer las labores del aeropuerto.

Gráfico 20 Sistema de enlaces de “comunicación interinstitucional entre los organismos reguladores y dependientes



Este gráfico simula un sistema de relaciones interinstitucionales dirigido y supervisado por la Gerencia de Comunicación Social, la cual, a través del PRODA, actúa como eje de

acopio, regulación y difusión de la información proporcionada por algunas instancias del AICM y organismos gubernamentales y privados. Estas entidades tienen la obligación de notificar a dicho departamento de cualquier situación que involucre aspectos informativos que deben darse a conocer de manera ágil y oportuna a los usuarios del aeropuerto.

Objetivo General

Acopiar, procesar y difundir toda aquella información generada en el aeropuerto y/o sus instancias reguladoras y dependientes que sea de interés o que pudiese impactar a sus usuarios, y que por tanto requiere ser difundida de manera oportuna a fin de procurar un adecuado manejo de imagen institucional, reducir el índice de riesgos para los usuarios y optimizar la calidad en la prestación de sus servicios.

Objetivos Particulares

- ◆ Apoyar en la prevención de incidentes, accidentes, conflictos, problemas en materia de seguridad y salud pública que pudiesen dañar el manejo y flujo de información hacia los usuarios.
- ◆ Planear de manera anual actividades y campañas de difusión según la temporada y temas obligatorios o urgentes a informar.
- ◆ Diseñar en específico actividades informativas aeroportuarias que optimicen las necesidades de comunicación interinstitucional en la terminal aérea.
- ◆ Difundir de manera oportuna y jerarquizada la información más relevante al público objetivo.

- ◆ Mejorar y agilizar los diferentes procesos de comunicación hacia los usuarios del aeropuerto.
- ◆ Controlar y cuidar el flujo de información que diariamente se genera en el aeropuerto como parte de sus relaciones interinstitucionales.
- ◆ Reconocer y supervisar situaciones de crisis informativas que alteren las rutinas y actividades del aeropuerto y vulneren su imagen y el servicio a sus usuarios.
- ◆ Fomentar la participación informativa entre las autoridades gubernamentales y las aerolíneas para la preservación de un mejor servicio aeroportuario.

Justificación

La importancia de realizar el PRODA estriba en la oportunidad de cubrir un espacio vacío en materia de comunicación interinstitucional que ha sido parcialmente ignorado por parte del AICM y por ende por los organismos públicos y privados que participan en las relaciones interinstitucionales. Éste traerá beneficios principalmente a los usuarios ya que contarán con información confiable y rápida en situaciones de normalidad o casos de contingencia que puedan alterar el curso normal de los servicios.

La trascendencia del PRODA se fundamenta en su función como concentradora, centralizadora y difusora de la información que se genera entre el aeropuerto y sus organismos reguladores y dependientes, con el fin de evitar la dispersión de esfuerzos y la falta de eficacia de la comunicación realizada de manera parcial por algunos departamentos.

De ahí la justificación del PRODA, el cual constituye una especie de nodo concentrador de información proveniente de todos aquellos organismos que intervienen y afectan el

curso de las operaciones diarias en el aeropuerto, con el fin de evitar acciones y medidas reactivas y tardías que causen confusión, deterioren el servicio o incluso pongan en riesgo la integridad de los usuarios y hasta de los mismos empleados del AICM y de las otras instancias, a través de las siguientes actividades:

Gráfico 21 Actividades del PRODA

Actividades del PRODA
Regular, controlar y normalizar el tráfico de información entre el aeropuerto y sus instancias reguladoras y dependientes que puede afectar o incidir sobre los usuarios.
Difundir y jerarquizar la información originada por el aeropuerto, autoridades gubernamentales y/o empresas involucradas a todos los públicos que forman parte de los servicios aeroportuarios y aeronáuticos.
Operar como concentrador y centralizador de mensajes emitidos por el mismo aeropuerto y sus instancias participantes para orientación del usuario.
Planear anticipadamente programas y acciones en materia de comunicación interinstitucional para información y orientación de los usuarios.
Coordinar los procesos de comunicación interinstitucional que pueden emitir cualquiera de los departamentos de AICM, tales como la Subdirección de Recursos Humanos, Gerencia de Comunicación Social y la Subdirección de Calidad y Promoción.

Recursos Humanos y Técnicos

Para la realización de este programa se requiere de un ejecutivo quien tendrá a su cargo la coordinación del PRODA y el seguimiento de sus actividades diarias. Asimismo se necesita personal con conocimientos de dibujo, diseño gráfico y editorial, quien será el encargado de elaborar los materiales informativos (cárteles, trípticos, folletos, anuncios en páginas web, entre otros). También se requiere una persona para captura, procesamiento y mantenimiento de bases de datos y bancos de información sobre lo relacionado al manejo aeroportuario y sus instancias reguladoras.

En cuanto a los recursos técnicos se necesita un servidor de mediana capacidad para captura y almacenamiento de grandes volúmenes de información tanto gráfica como de textos; equipo de cómputo, software y accesorios para el diseño gráfico y editorial. Por último se requiere apoyo en equipo, mobiliario y papelería de oficina.

Los gastos de producción y la edición de los materiales e instrumentos tales como folletería, trípticos, manuales carteles, mantas, banners y pendones, entre otros se propone sean conseguidos mediante la búsqueda de patrocinios con empresas públicas, privadas o incluso de las propios organismos reguladores. Los beneficiarios del PRODA serán principalmente los miles de usuarios que diariamente hacen uso de las instalaciones del AICM, sin embargo el mismo aeropuerto y sus entidades participantes serán favorecidos con una mayor agilización de los trámites y actividades que llevan a cabo actualmente para resolver problemas cotidianos y de emergencia.

Subprogramas de Trabajo

Tal como se ha explicado, el PRODA estructura su plan de trabajo en tres subprogramas para complementar y cubrir de manera holística las necesidades diarias y a futuro de los procesos de comunicación interinstitucional. Tales subprogramas representan un espacio y tiempos específicos de operación con ventajas proactivas que a través de actividades específicas cubrirán diferentes necesidades.

- 1) Planeación anual de comunicación interinstitucional.
- 2) Acopio de información interinstitucional.
- 3) Distribución y difusión de información.

5.1 Subprograma de Planeación Anual de comunicación interinstitucional

Tal como su nombre lo dice este subprograma tiene la tarea de planear por anticipado y en forma anualizada; mediante convenios con las instancias reguladoras, aquellas campañas e instrumentos comunicativos sobre:

- a) Información y difusión en materia de seguridad aeroportuaria, aeronáutica, pública, salud e higiene y protección civil.
- b) Información y difusión sobre normatividad y requisitos de llegadas y salidas al extranjero, pasajeros en tránsito, permanencia y estancia de personas en el país.
- c) Información y difusión de disposiciones legales sobre el tráfico, importación, exportación e introducción de bienes, productos, mercancías, flora, fauna y sustancias permitidas y prohibidas.
- d) Ordenanzas diversas de carácter coyuntural en materia de regulación aeroportuaria.
- e) Manual de Prevención de Crisis Informativa Aeroportuaria.

Su presencia es justificada por la necesidad de agilizar y dar mayor seguridad a los servicios del aeropuerto mediante un conjunto de medios, instrumentos y mensajes que eviten medidas reactivas, sorpresivas y poco eficaces para afrontar cualquier situación que aqueje o demande el tan impredecible servicio aeroportuario.

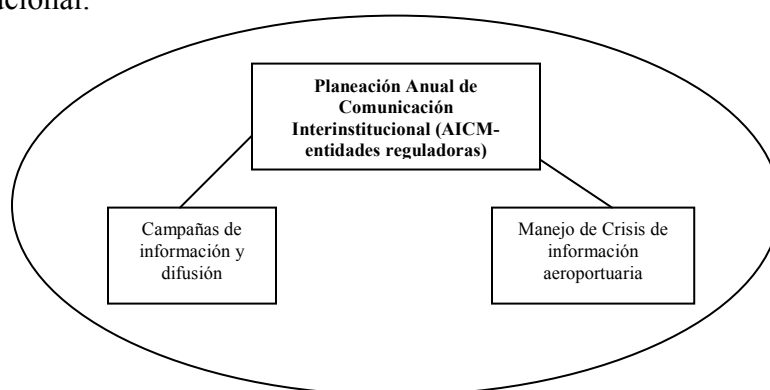
Objetivos

*Fomentar la colaboración e interés de las instancias participantes en la difusión de información básica y necesaria respecto a los servicios, asistencias y auxilios prestados dentro del aeródromo civil de la ciudad de México.

*Promover anualmente mensajes sobre temáticas que sean de interés para los usuarios, viajeros y visitantes por parte del aeropuerto y las entidades gubernamentales y dependientes.

*Delimitar la actuación de directivos y personal aeroportuario en el Manejo de crisis de información provocada por un incidente no previsto.

Gráfico 22 Esquema de trabajo del Subprograma de Planeación Anual de Comunicación Interinstitucional.



1era actividad: **Campañas de información y difusión.**

La palabra campaña refiere una variedad de actividades planeadas que realiza una persona o un grupo de personas para alcanzar, con la ayuda de instrumentos y medios de difusión, un fin determinado en un plazo limitado de tiempo o hasta que se logre el fin propuesto⁴. Las campañas son empleadas para llamar la atención de un público objetivo a través de mensajes que deberán provocar cambios de pensamiento, actitud y acciones a conveniencia de los grupos interesados en generarlos.

La presencia de las Campañas de información y difusión tiene como objetivo dar a conocer a los usuarios aspectos claves como:

⁴ *Diccionario del español usual en México*, El Colegio de México, México, Segunda reimpresión, 2002, p. 207.

- a) Información y difusión en materia de seguridad pública, salud e higiene y protección civil.
- b) Información y difusión sobre requisitos de llegadas y salidas al extranjero, pasajeros en tránsito, permanencia y estancia de personas en el país.
- c) Información y difusión de disposiciones legales sobre el tráfico, importación, exportación e introducción de bienes, productos, mercancías, flora, fauna y sustancias permitidas y prohibidas.
- d) Otros tópicos que requieran ser especialmente difundidos por emergencia y/o necesidad para proteger y crear conciencia en el usuario.

Cabe aclarar que la existencia de estas campañas no exime la distribución de folletería o cualquier otro instrumento de difusión al interior de las oficinas que por ley cada organismo de gobierno ocupa dentro del aeropuerto⁵. Sin embargo el trabajo de las campañas impulsará mejores y más eficaces procesos de comunicación cubriendo deficiencias informativas que se pueden generar al seguir un sistema de difusión que complemente el que actualmente llevan a cabo las instituciones participantes.

Es importante resaltar que sería imprudente trabajar al mismo tiempo con varias campañas informativas porque no se les prestaría total interés y sus objetivos podrían no ser cumplidos debido al gran número de organismos participantes en el proceso aeroportuario y a la diversidad de temas que requieren ser difundidos. Además se debe tomar en cuenta que a lo largo de un año hay periodos críticos que requieren una mayor atención y trabajo para lograr que haya un servicio eficiente operativo e informativo. Por ello se proponen tres tipos de campañas, según su periodo de cobertura.

⁵ *Ley de Aeropuertos*, Capítulo II, Artículo 8..., *op. cit* "Las autoridades competentes realizarán las acciones necesarias para el adecuado ejercicio de las atribuciones que les correspondan en los aeródromos civiles, para lo cual éstas deberán contar con áreas e instalaciones apropiadas en los mismos".

- 1) Campañas Estacionales
- 2) Campañas Permanentes
- 3) Campañas Eventuales

Ante la premisa de observar su buen desarrollo y asegurar sean recordadas por el público objetivo, los medios e instrumentos para difundir las campañas serán específicamente formulados de acuerdo a los objetivos y necesidades de cada una de éstas con base a presupuesto y espacios disponibles en la terminal aérea, adaptándose a distintos formatos como pueden ser audiovisuales, impresos, electrónicos y virtuales para página web.

1) Campañas Estacionales.

Las Campañas por Periodos Estacionales son propuestas para llevarse a cabo por ejemplo durante las vacaciones de diciembre, marzo-abril (semana santa) y verano, con el objetivo de difundir requisitos, nuevas disposiciones, previsiones y actividades que requieren ser conocidos con anticipación por los miles de usuarios. Este tipo de campaña debe mantener al público informado, mediante instrumentos informativos (mantas, carteles, folletos, trípticos, pizarrones, audiovisuales, entre otros), de todos aquellos requisitos y trámites que, de no realizarse, podrían afectar la eficiencia en el servicio y la seguridad aeroportuaria, aeronáutica y protección de los usuarios y sus bienes.

De esta forma, las Campañas Estacionales se enfocarán en acelerar y mejorar los procedimientos y tiempos que invierten los usuarios al hacer uso de las instalaciones de la terminal aérea con base a dos premisas:

- 1) Eficiencia en el servicio, con diversos materiales en los cuales se informe a los usuarios sobre las normas y obligaciones que deben seguir al interior del aeropuerto con

el fin de agilizar su estancia y recibir un trato óptimo, tales como trámites legales, requisitos de viaje, tiempos de documentación requeridos y evitar situaciones incómodas que generen quejas y afecten la imagen del aeropuerto.

2) Seguridad aeroportuaria y aeronáutica, mediante instrumentos y mensajes que alerten a los usuarios sobre aspectos relacionados con su seguridad personal y de sus bienes, sustancias prohibidas, trámites legales, requisitos de vuelos, entrada y salida de personas y objetos, prevención de robos y estafas, entre otros.

Cabe destacar que estas campañas no serán iguales ni suplantarán al ya existente “Programa Amigos”⁶, ya que éste únicamente se enfoca a proporcionar información general a los usuarios que transitan en el ambulatorio nacional e internacional, así como en salas de última espera a través de personal de apoyo. Por su parte las campañas tienen como objetivo difundir y promocionar –con base a intereses del propio AICM y ciertas autoridades de gobierno u organismos privados- requisitos, precauciones y acciones que deben conocer y adoptar los usuarios durante dichos periodos.

2) Campañas Permanentes.

Las Campañas Permanentes son planeadas y buscan de manera proactiva promover y/o prevenir situaciones cotidianas que existen al interior de la Terminal Aérea a través de mensajes temáticos que deben difundirse de forma invariable e indefinida, con base a la conveniencia de las autoridades gubernamentales y del aeropuerto. A través de este tipo de campañas los usuarios se enterarán y recordarán requisitos, leyes, solicitudes y

⁶ El Programa Amigos opera únicamente en periodos vacacionales para agilizar el flujo de usuarios y proporcionarles la información necesaria.

precauciones que en cualquier época del año se deben tomar en cuenta y/o cumplir para hacer uso de los servicios aeroportuarios.

Este tipo de campañas debe su nombre a la permanencia anual que mantendrán al interior del AICM o en medios masivos de comunicación, según sea el caso, ya que tienen como objetivo alcanzar la atención del usuario para evitarles retrasos o trámites incómodos que pongan en riesgo la puntualidad de sus salidas y llegadas. Un ejemplo de las Campañas Permanentes es la necesidad de informar a los usuarios de los productos, alimentos, mercancías y animales con las que pueden y no pueden viajar.

Los materiales y/o medios de difusión empleados para este tipo de campañas se renovarán o actualizarán una vez agotados o bien cuando ya no respondan a las necesidades del contexto, respectivamente.

3) Campañas Eventuales.

Este tipo de campañas se ajustan a las necesidades del contexto porque surgen en situaciones eventuales, es decir imprevistas y sorpresivas, que el AICM y cualquier organismo regulador o dependiente requiere dar a conocer de manera oportuna a los usuarios para evitar un mal servicio y daños perjudiciales a su persona.

Las Campañas Eventuales responden a las características relacionadas a la Teoría Contingente que habla de conocer y prever eventualidades a las que debe prepararse y afrontar, sobre todo, un organismo complejo como el aeropuerto; por ello se diseñaran y aplicarán únicamente ante la contingencia del momento. Los materiales informativos empleados en estas campañas durarán el tiempo que sea pertinente o mientras la medida se mantenga vigente.

Gráfico 23 Ejemplo de formato de control para cualquier tipo de CAMPAÑAS por su tipo y duración.

CAMPAÑA POR PERIODO ESTACIONAL DE "SEMANA SANTA" <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> NOMBRE DE LA CAMPAÑA: </div>						
OBJETIVO GENERAL:						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:						
PÚBLICO OBJETIVO	LUGAR DE DIFUSIÓN	INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN	FORMATO Y TIPOS DE MATERIALES	TIRAJE EN MATERIALES IMPRESOS	OBJETIVOS DEL MENSAJE	SIMBOLOGÍA Y GAMA CROMÁTICA DE LA CAMPAÑA
ORGANISMOS PARTICIPANTES		DURACIÓN DE CAMPAÑA		PRESUPUESTO		
JUSTIFICACIÓN:						

2da actividad: **Manejo de crisis de información aeroportuaria.**

De acuerdo a la explicación de Fernando Ramos, autor del libro *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo.*, la palabra crisis alude a “una situación sobrevenida e inesperada a la que es preciso dar una respuesta urgente”.⁷ Ramos indica que dicho suceso imprevisto puede amenazar la imagen de la empresa e incluso a la empresa misma y que por ello requiere de ser controlada desde el primer momento.

Debido a que cualquier organización no está libre de sufrir crisis y que no se puede saber con exactitud cuándo y las causas de cómo sucederá un incidente, es importante reconocer el papel de una gestión planificada y sistemática que controle a tres principales elementos: a) el tiempo (actuar de manera oportuna); b) los públicos objetivos (atender y apoyar las demandas de las personas involucradas en la organización) y; c) la presión externa (evitar que pongan en duda la imagen y actuación de la organización). Por ello la mejor forma de enfrentarse a la crisis es anticiparse con planes adecuados y no esperar a que ocurra un hecho sorpresivo que provoque consecuencias peligrosas, y siempre tener presente -tal como expresa Antonio S. Lacasa⁸- que guardar silencio y no informar oportunamente a la opinión pública puede traer graves consecuencias.

Sin embargo ésta es una descripción a nivel teórico que muchas de las veces dista de la realidad y toma forma de una estructura reactiva y casuística en la que lo único conocido es aprender a darle golpetazos a los hechos inesperados y solucionar los problemas en el momento en que una contingencia se origina, tal como lo ha delimitado el análisis y diagnóstico del comportamiento del AICM en materia de comunicación interinstitucional.

Asimismo se debe tener presente que no existe un solo modelo de crisis y tampoco un

⁷ Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid, Universitas, 2002. p. 77

⁸ Antonio S. Lacasa y Blay, *Gestión...*, *op. cit.*, p.122.

solo modo de combatirla, lo que conlleva a tomar en cuenta que la organización debe estar preparada con ciertos mecanismos de actuación que prevengan en la mayor parte posible cualquier tipo de riesgo corporativo.

Lo anterior se señala debido al complejo e interdependiente sistema en el que se desarrolla el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México el cual no da servicio ni sustenta sus operaciones únicamente con el papel de su administración, sino existen decenas de actores -entre autoridades de gobierno y organismos privados- que a través de sus funciones y objetivos particulares integran globalmente el servicio aeronáutico y aeroportuario; cuestión que incrementa la posibilidades y probabilidades de que surja una contingencia que altere el servicio del aeródromo, es decir, su actuación no sólo depende de su propia responsabilidad sino también de otros organismos que sin quererlo pueden afectar el curso de los procesos aeroportuarios.

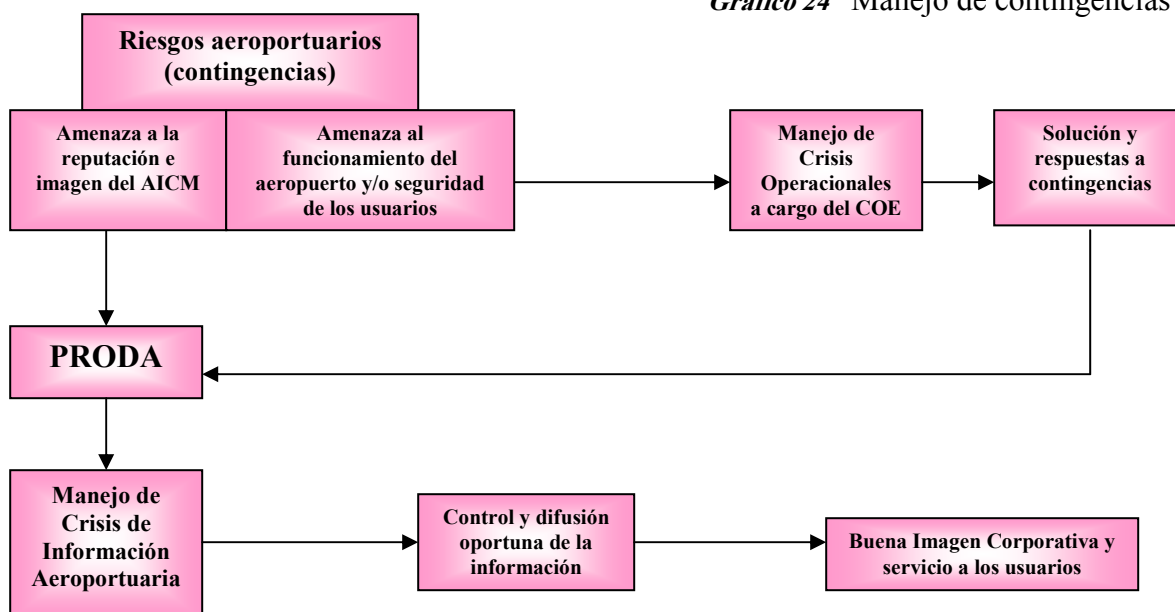
Esto coloca al AICM en una posición de mayor vulnerabilidad si no maneja correctamente la información de una contingencia la cual puede ocasionar una crisis informativa que comprometa su imagen y buen servicio. Por ello es indispensable que de manera formal el aeropuerto, a través de la Gerencia de Comunicación Social y el PRODA, admita que aunque los problemas no sean originados o responsabilidad directa de él, sino de los organismos que intervienen en sus tareas, tiene la obligación legal de ser la primera institución –debido a que los hechos sorpresivos se dan dentro de sus instalaciones- en afrontar la contingencia e informar a la opinión pública el estado y solución de la problemática, lo que conllevará a protegerse en mayor medida de escenarios vulnerables.

Cabe destacar que referente a las disposiciones emprendidas en casos de contingencias operacionales y cualquier incidente que ponga en peligro la seguridad de los usuarios y/o las operaciones, como por ejemplo casos de incendios, daños en las pistas, avisos de bombas, entre otros, el aeropuerto de la Ciudad de México ya cuenta con un plan emergente que lleva a cabo con representantes del Comité Operativo de Emergencia (COE), los cuales se reúnen de manera inmediata para solucionarlos. Sin embargo este control de crisis operacionales soluciona en forma parcial el problema ya que, a pesar de proporcionar ayuda pertinente en remediarlo, descuida la parte de la difusión a los usuarios *in situ* y a los medios de comunicación, siendo éstos primeros los más vulnerables en vivir una crisis de confusión informativa que puede detener o retrasar llegadas y salidas de vuelos.

Con base en lo anterior se delimita la presencia de dos posibles tipos de crisis que pueden llegar a darse en el AICM.

- 1) Crisis surgidas de contingencias de carácter técnico, operacional y de seguridad, así como problemas en el servicio de líneas áreas.
- 2) Con base a esas contingencias se pueden originar crisis de confusión informativa originadas a partir de un manejo ineficaz y poco oportuno de las causas y consecuencias de esos impredecibles sucesos.

Gráfico 24 Manejo de contingencias



Ante la vulnerabilidad de sorpresivos y distintos eventos que pueden llegar a rebasar sus planes de prevención operativa y su reactividad, se propone para el AICM la creación de un Manual de Prevención de Crisis Informativa Aeroportuaria que reglamente el qué y cómo se difundirá la información a los usuarios *in situ* (especialmente) y a los medios de comunicación, y que será consultado como pauta general de actuación adaptándose en mayor medida a cada circunstancia tomando en cuenta posibles márgenes de error, pues una situación de crisis puede ser parecida pero nunca igual a la que hemos diseñado.

Disposiciones generales para la creación del

Manual de Prevención de Crisis Informativa Aeroportuaria.

- 1) Creación de un Comité o Gabinete de Crisis Informativa, el cual estará formado por funcionarios y empleados clave del área de Comunicación Social del AICM, así como voceros de cada uno de los organismos participantes en el aeropuerto.
- 2) Estipulación del papel y funciones de cada integrante del equipo de crisis.
- 3) Delimitación de la función del vocero designado como interlocutor autorizado por el Comité ante los medios de comunicación.
- 4) Determinar el papel de la Gerencia de Comunicación Social en el PRODA como centro donde fluye y se difunde la información hacia todos los públicos de la organización, especialmente a aquellos *in situ*.
- 5) Convenir la participación de los medios de comunicación *in situ* para informar a los usuarios, como son módulos de información, sistema de alta voz, personal del “programa amigos” e incluso del aeropuerto.
- 6) Prever el posible uso de instrumentos de comunicación en caso de que la solución a la crisis informativa lo requiera, tales como carteles, volantes, trípticos y hasta anuncios publicitarios en medios masivos de comunicación.
- 7) Acordar los posibles casos de contingencia (identificación de riesgos).
A manera de propuesta se enlistan seis tipos de pronósticos de riesgos: *a)* comercial: huelgas laborales o retrasos en vuelos comerciales, *b)* de instalaciones aeroportuarias en general: problemas operacionales, daños

técnicos, catástrofes naturales, accidentes, *c)* de organismos reguladores y dependientes: problemas o daños surgidos por y bajo su responsabilidad que pueden llegar a impactar o afectar directamente al AICM, *d)* de factores externos: una amenaza de bomba, un incendio o amenazas en los vuelos y *e)* internacional: terrorismo u otros ataques.

8) Jerarquizar las contingencias que demanden ser informadas de manera inmediata, mediata o aquellas que por razones de seguridad nacional o pública, pueden crear pánico colectivo o rumores que afecten a los usuarios que se

encuentren haciendo uso de las instalaciones.

9) Presentar un informe de las acciones posibles a tomar para cada pronóstico de crisis potencial, donde se detallen y pormenoricen los posibles supuestos y escenarios, y el curso de acciones a seguir.

10) Después de ocurrido un caso de crisis realizar una evaluación final y en su caso ajustar el Manual de Crisis.

5.2 Subprograma de Acopio de Información Interinstitucional

Como parte de la cobertura global que tiene el PRODA de recopilar, procesar y difundir todo tipo de información generada tanto por el aeropuerto como por las entidades reguladoras y dependientes, es necesario contar con la actividad específica de acopio de todos los mensajes interinstitucionales que se generan y fluyen en situaciones de rutina, es decir, deben existir acciones planificadas a corto plazo para reunir, clasificar y – en ciertos

casos- dar a conocer aquella información originada en eventos cotidianos (libres de contingencias) con el fin de proporcionar un mejor servicio a los usuarios.

El subprograma denominado Acopio de Información Interinstitucional es propuesto para conocer y contar con la información que diariamente surge en y entre el aeropuerto y los organismos reguladores y dependientes, debido a que representa gran importancia e influencia en el desempeño informativo del aeródromo capitalino, así como en su imagen y opinión pública. Cabe resaltar que el material informativo acopiado no incorpora contenidos inútiles que poco tengan que ver con un beneficio a los usuarios del aeropuerto, por el contrario exalta situaciones, temas y necesidades del AICM surgidas de su múltiple vínculo interinstitucional.

Por ello este subprograma pretende que la comunicación interinstitucional, llevada a cabo de manera formal pero casuística, sea cotidianamente acopiada, seleccionada y jerarquizada para conocer el comportamiento y actuación de los mensajes, con el propósito de lograr conocer sus repercusiones en el futuro y evitar acciones reactivas, así como para dar a conocer de manera urgente –según sea el caso- el contenido de los mismos y prevenir daños en los planes y hasta en la integridad de los usuarios. Por ese motivo se propone jerarquizar los mensajes en tres distintos rubros que delimiten la relevancia y pronta actuación de su contenido informativo.

1) *Información urgente.*- Este primer rubro indica que el contenido de la información debe ser tratado y/o difundido a corto o urgente plazo para prevenir y evitar daños o bien beneficiar el servicio a los usuarios.

2) *Información relevante.*- Alude a concentrar y tomar en cuenta todo tipo de mensajes que pudieran ocasionar una reacción positiva o negativa a mediano o largo plazo en las

operaciones aéreas y/o servicio a los usuarios y que debe planearse su difusión para escenarios próximos.

3) *Información de rutina.*- En este rubro se compilarán los mensajes informativos interinstitucionales que no impliquen beneficios o riesgos que pudieran afectar a los usuarios e imagen pública del aeropuerto, es decir contiene información de trámites que puede o no ameritar ser guardada para dar seguimiento a futuros mensajes.

Asimismo la tarea de concentrar todo tipo de información interinstitucional no exime la posibilidad de desechar aquella que sea poco o nada importante para fines de la dinámica de acopio y distribución; sin embargo se propone que una vez compilado y seleccionado la mayor parte del material informativo, sea conservado en un Banco de Información que facilite su consulta y pondere en niveles la relevancia de su contenido.

La labor del acopio de información interinstitucional depende del apoyo puntual de todos aquellos departamentos del AICM que mantengan relación con las autoridades gubernamentales y con organismos privados (líneas aéreas), ya que deberán compartir con el área encargada del PRODA (Gerencia de Comunicación Social) los mensajes informativos que de manera escrita (cartas, memorandos, avisos, invitaciones, entre otras) y/o aquellos basados en legalidad (convenios, decretos, cambios en leyes, entre otras) intervengan en la actuación del aeropuerto. Asimismo los integrantes encargados de desarrollar dicho programa deberán mantener una estrecha relación comunicativa con los organismos reguladores y dependientes, a fin de mantener efectiva la actividad de acopio.

Por otra parte con relación a los múltiples recursos necesarios para cumplir con este subprograma no se requiere más presupuesto económico del que se ajusta a los recursos humanos y técnicos que se tienen planeados utilizar de manera normal en el PRODA. Así la

tarea de acopio dependerá más de la constante y persistente recopilación, jerarquización y clasificación del material informativo que de cuantiosos gastos económicos.

Objetivos

*Recopilar y acopiar todo tipo de información y mensajes originados de la comunicación interinstitucional entre el AICM y los organismos reguladores y dependientes.

*Originar una dinámica oportuna y ágil de difusión hacia los usuarios a través de información clara, veraz y resolutive para evitar conflictos y retrasos en sus actividades.

*Fomentar la participación y apoyo de los departamentos y áreas del AICM que mantengan relación interinstitucional con las autoridades gubernamentales y organismos privados, con el objetivo de compartir información valiosa y actual para el desarrollo del aeropuerto.

*Impulsar la colaboración informativa de los organismos reguladores y dependientes con la intención de mantener al día novedades y/o cambios realizados de incumbencia e impacto en las operaciones diarias del AICM.

*Jerarquizar el contenido informativo para conocer, delimitar y esquematizar su relevancia.

*Emplear el recurso informativo recabado en nuevas propuestas de trabajo o bien utilizarlo para las Campañas de información y difusión con el fin de mantener al día informados a los usuarios y ofrecerles un mejor servicio.

*Condensar todos los mensajes informativos en un Banco de Información, con el propósito de contar con todo tipo de material y contenidos de importancia para el AICM y sus relaciones interinstitucionales.

Gráfico 25 Esquema de trabajo del Subprograma de Acopio de Información Interinstitucional



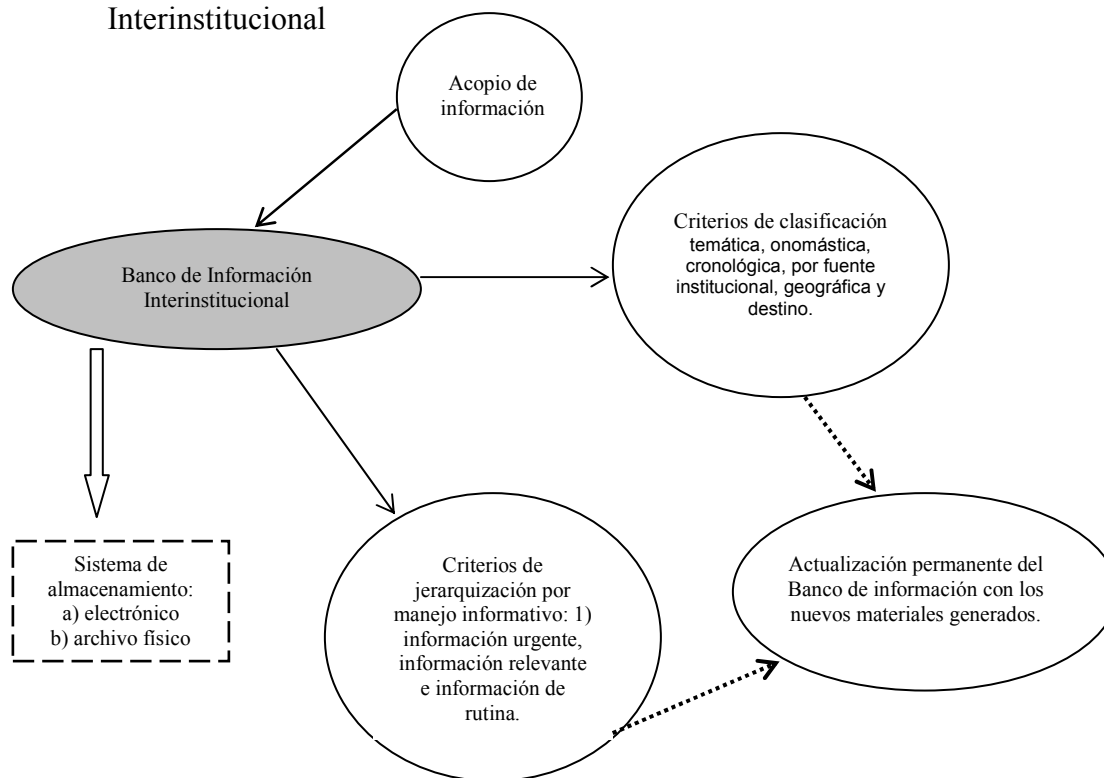
Gráfica 26 Dinámica de acopio de información interinstitucional



1era actividad: **Creación y actualización del Banco de Información Interinstitucional.**

Una vez que se ha realizado el acopio y recolección de la información se requiere de la actividad específica de almacenarla, conservarla y procesarla de manera física o virtual en un Banco de Información Interinstitucional que actuará como una base de datos de apoyo para entender y analizar hechos pasados y presentes, así como prever situaciones del futuro. Su creación tiene como propósito contar con todos los materiales informativos para contextualizar medidas y para la toma de decisiones a través del acopio de sus antecedentes y el armado de las denominadas síntesis ejecutivas y carpetas informativas solicitadas por las autoridades para cualquier toma de decisión.

Gráfica 27 Funciones del Banco de Información Interinstitucional



De esta manera el Banco de Información Interinstitucional contendrá todo el cúmulo de información recabada, con el fin de ser consultada de manera física o a través de Internet por los mismos desarrolladores del PRODA e incluso por empleados tanto del AICM como de los organismos reguladores y dependientes, con el propósito de encontrar y consultar fácilmente la información interinstitucional y evitar confusiones en el contenido de los mensajes, así como prever, a través de su consulta, posibles situaciones que pongan en riesgo un buen servicio a los usuarios.

El papel que desempeña este Banco de Información Interinstitucional forma parte de un proceso que concluye en la distribución y difusión de los mensajes recopilados; sin embargo su creación y actuación son de suma importancia ya que la información puede ser extraviada, olvidada, no tomada en cuenta, ser confundida, no llevar un orden, entre otros factores que perjudiquen la tarea de informar veraz y oportunamente a los usuarios del aeropuerto, así como también a sus empleados y trabajadores de los organismos reguladores y dependientes.

Los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea de Creación y Actualización del Banco de Información Interinstitucional serán los siguientes:

- 1) A manera de propuesta se plantea la existencia de un software especial –diseñado por el departamento de sistemas-, el cual de manera ordenada seleccione y guarde características esenciales de la información recolectada, con el fin de conservar el contenido informativo de manera virtual y consultarlo de una manera fácil, ágil y segura.
- 2) En caso de que la creación de un nuevo software no pueda llevarse a cabo por motivos financieros o por algún otro motivo, el Banco de Información Interinstitucional puede operar a través de programas conocidos como Word, Excel, Acces y/o Outlook, y también

se puede utilizar archivo físico en material de papelería (archivos, cajas, fólderes, carpetas, plumones, entre otros más) para guardar y conservar la información.

3) La utilidad de un escáner es imprescindible así que a la brevedad posible se requerirá de este recurso tecnológico para conservar virtualmente la información.

4) Son suficientes los recursos humanos que han sido requeridos para llevar a cabo el PRODA.

5.3 Subprograma de Distribución y Difusión de la Información Interinstitucional

Este subprograma tiene como propósito dar a conocer todo el cúmulo de información interinstitucional que fue seleccionada en el proceso de recopilación antes explicado, y forma parte del eslabón final de un ciclo iniciado por el acopio y concluido con la distribución y difusión de los mensajes, lo cual representa un acto trascendental porque cumple con el objetivo del PRODA de mantener informados a los usuarios, así como beneficiar a otros sectores. Por ello este subprograma distribuirá y difundirá el material informativo a tres distintos públicos objetivos:

-USUARIOS DEL AEROPUERTO *IN SITU*.

-EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DEL AEROPUERTO, ASÍ COMO DE LAS ENTIDADES REGULADORAS Y DEPENDIENTES.

-MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Cabe destacar que la división hecha al proceso de acopio y distribución de la información interinstitucional en dos distintos subprogramas se realizó en este proyecto de tesis de manera separada con el fin de estructurar y diferenciar claramente la importancia de cada uno de éstos; sin embargo se reitera que forman parte de una misma estructura de trabajo y ciclo dependiente uno del otro.

Asimismo se diferencian las funciones entre la palabra distribuir y difundir, ya que ambas aluden a conceptos distintos de “dar a conocer algo” dependiendo de las necesidades, intereses y objetivos de quienes manejan la información e incluso de las características de los mensajes. Por tanto el termino *distribuir* refiere a repartir o entregar de manera directa o casi personal una cosa (en este caso mensajes aeroportuarios) al público destino, y la palabra difundir alude a transmitir, extender, esparcir conocimientos (mensajes) de manera masiva a muchas personas.

Con base en esta diferenciación se hace notorio que puede haber distintos instrumentos y medios para distribuir o difundir la información como pueden ser de manera general los siguientes:

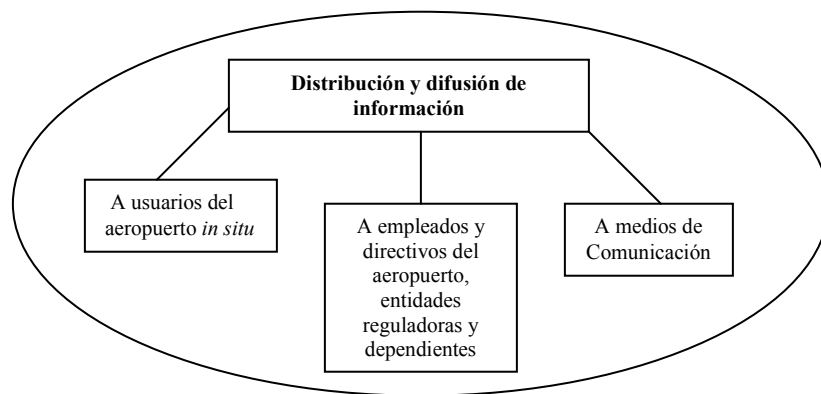
- a) Instrumentos o productos informativos: carteles, mantas, trípticos, folletos, boletines, cartas, circulares, oficios, memorandos, entre otros.
- b) Medios informativos: módulos de información, cabina de sonido, audiovisuales, monitores, tableros de aviso, Intranet, fax y teléfono.
- c) Medios de comunicación masiva: prensa, radio, televisión e Internet.

No obstante el uso específico de cada uno de éstos dependerá del contenido informativo, del alcance e impacto que se desee tener, y sobre todo a quién irán dirigidos los mensajes. Los lineamientos para distribuir y difundir la información se fundamentan en los criterios de jerarquía que se plantearon en el subprograma de acopio. Así pues en el caso de que exista una *información urgente* o *información relevante* debe ser de inmediato dada a conocer con base a los recursos económicos y materiales existentes, así como del tiempo con que se cuente para impactar al público objetivo. Por ende el periodo de distribución y difusión también dependerá de la vigencia del suceso.

Objetivos:

- *Dar a conocer de manera oportuna la información que destaque como *urgente y relevante*.
- *Prever reacciones negativas ante una crisis informativa.
- *Proteger el tiempo, espacio e integridad de los usuarios informando proactivamente los hechos más relevantes que pudieran afectarle.

Gráfico 28 Subprograma de Distribución y Difusión de Información



1era actividad: **Distribución y difusión de información A USUARIOS DEL AEROPUERTO *IN SITU***

Los usuarios *in situ* son quienes están en contacto directo con la terminal aérea y pueden llegar a ser los más afectados o poner en riesgo su estancia, integridad o puntualidad de salidas y llegadas, por lo cual el PRODA pretende poner especial cuidado en proporcionarles de manera oportuna y ágil la información de la que ya se tiene conocimiento o aquella que surja de eventualidades, con el propósito de evitar un mal servicio e imagen al aeropuerto.

Sin embargo el papel de la distribución y difusión no pretende saturar a los usuarios de información poco útil para ellos e incluso que represente gastos económicos y de tiempo para la planeación de su propagación, por lo que se propone que, además de tomar en

cuenta los criterios de selección y jerarquización de los mensajes que se han estipulado en la etapa de acopio, se haga una mesurada elección de los contenidos que realmente sean útiles o causen efectos perniciosos sobre los usuarios.

La estructura metodológica para manejar la distribución y difusión de la información que haya sido elegida para ser dada a conocer a los usuarios puede llevarse a cabo en dos distintas modalidades de manejo informativo:

1) Información urgente de difusión inmediata.

Los desarrolladores del PRODA mantendrán comunicación interpersonal y a través de medios electrónicos con la Subdirección de Calidad y Promoción, encargada de los módulos de información y cabina de sonido, y con el Centro de Control Operativo (CCO), oficina que tiene entre otras cosas la tarea de actualizar la información de monitores, para solicitar su apoyo y participación de difundir sucesos, accidentes o situaciones que pongan en riesgo la tranquilidad, integridad y buen servicio a los usuarios.

2) Información relevante de distribución y difusión planeada.

La distribución y difusión de la información en este caso ya no es urgente pero si indispensable su calendarización en el corto y mediano plazo, tanto hacia a la Subdirección de Calidad y Promoción, así como a usuarios y público en general a través de instrumentos y medios de comunicación.

De este modo la información interinstitucional que cumpla con los criterios de selección y merezca ser dada a conocer por los usuarios se puede difundir a través de los módulos de información, cabina de sonido, monitores, internet o, bien, empleando la distribución –si el contenido informativo amerita el gasto- de carteles, mantas, folletos o trípticos.

2da actividad: **Distribución y difusión de información A EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DEL AEROPUERTO, ENTIDADES REGULADORAS Y DEPENDIENTES.**

A pesar de que el público interno del aeropuerto y aquel que se denominó mixto no formen parte del objetivo real del PRODA, se hace en esta ocasión notoria su participación como parte de un equipo de trabajo que debe estar bien informado para conocer de los problemas o situaciones actuales que aquejan o benefician al AICM, con el fin de apoyar y comprometerse en mantener una proactiva comunicación interinstitucional que optimice el Sistema Aeroportuario para beneficio de los usuarios y mejoras en la imagen de la terminal aérea.

Los criterios para distribuir y difundir cierta información a este público se proponen con base a los intereses propios que tiene el AICM y aquellos que comparte de manera bilateral con los organismos reguladores y dependientes, por lo cual los integrantes del equipo de trabajo del PRODA deberán seleccionar la información de contenido institucional que sea relevantes y de utilidad para quienes toman decisiones en el Sistema Aeroportuario, y se darán a conocer a través de cartas, memorandos, oficios, circulares, anuncios en el tablero de avisos, e incluso intranet e internet (mediante clave de acceso). De este modo se evitarán esfuerzos inútiles de propagar información que no es de incumbencia e interés para dicho sector o bien que puede afectar aspectos como la confidencialidad o seguridad del propio aeropuerto.

3era actividad: **Distribución y difusión de información A MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

El PRODA actuando y operando dentro de la Gerencia de Comunicación Social, y realizando funciones de inteligencia (acopio, procesamiento y difusión), canalizará a sus directivos la información interinstitucional que pueda ser de utilidad afrontar y responder

de manera proactiva a las inquietudes de la opinión pública sobre lo que acontece en el aeropuerto.

Por tanto la distribución y difusión de la información hacia la sociedad en general podría ser fácil y ágil de manejar para la Gerencia de Comunicación Social, ya que a través de un conocimiento previo de la situación general del Sistema Aeroportuario Nacional puede tener una mejor actuación ante la radio, prensa y televisión nacional. Por este motivo no se propone una forma determinada de distribuir y difundir la información hacia dichos destinatarios debido a que no concierne al objetivo de este proyecto de tesis.

Con todo lo anterior se complementa la estructura de trabajo que propone llevar a cabo el Programa de Difusión Aeroportuaria (PRODA) en una organización compleja como lo es el AICM y sus múltiples relaciones sostenidas a través de la comunicación interinstitucional que de manera invariable y persistente mantiene con otros organismos reguladores y dependientes. Con base a esta propuesta se espera obtener un mecanismo de recopilación, procesamiento y difusión de la información interinstitucional que sea viable y proporcione mejorías evidentes no sólo a la terminal aérea más importante del país, sino a todas las instancias privadas y de gobierno que participan en el desarrollo del Sistema Aeroportuario Nacional.

Cabe resaltar que para la implantación de este programa se requiere ampliar y especificar las propuestas, así como definir los plazos de ejecución en el que se acotarán las fechas máximas y mínimas de los subprogramas y actividades. Por otra parte se debe aprobar un presupuesto que contemple todas las proposiciones desglosadas para conocer de antemano los recursos monetarios que se conseguirán, tanto del propio aeropuerto como a través de patrocinadores.

CONCLUSIONES

La transportación aérea representa actualmente uno de los medios más eficaces y seguros para recorrer en corto tiempo grandes distancias colocándose entre la sociedad mundial como uno de los medios de transporte preferenciales por sus valiosos beneficios. Dicha importancia ha sido impulsada por el crecimiento de la industria aeronáutica quien una vez hizo posible el sueño humano de volar y que hoy en día hace posible que un gran número de personas puedan surcar los cielos en busca de vivencias personales dentro de su mismo país o hasta del otro lado del planeta.

En nuestro país, a pesar de que las carreteras sigan ocupando el primer lugar de transportación por el menor gasto económico que hacen los viajeros, el desarrollo de la aeronáutica ha promovido la creación y competencia de nuevas líneas aéreas que ofrecen mejor o igual servicio que las conocidas por su experiencia pero a un precio más bajo que éstas, cuestión por la cual se ha desarrollado un crecimiento latente en la competitividad no sólo entre ellas sino en los servicios aeroportuarios existentes en las terminales aéreas del país, ya sea aquellas operadas por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) o por los grandes Grupos Aeroportuarios.

Además de los precios bajos y nuevos destinos ofrecidos por diversas líneas aéreas a todo tipo de personas -sin distinción de clases sociales debido a la variedad de tarifas económicas-, se espera que más viajeros de todo el mundo, en especial gente proveniente de China, arribe a nuestro país los siguientes años con el fin de conocer la vasta cultura mexicana. Es por ello que la industria aeronáutica y aeroportuaria deben trabajar de la mano para conservar y/o lograr mejores estándares de calidad en materia de servicio y

seguridad que derramen beneficios económicos al rubro turístico, así como a diversas áreas del país. Es ahí donde el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México juega el papel principal como centro de intercambio multicultural, al ocupar el primer lugar de llegadas, salidas y en tránsito en toda América Latina, movilizándolo anualmente a casi 24 millones de pasajeros nacionales y extranjeros. Con base en ello la terminal aérea debe consolidarse, sobre todos los aeródromos del país, como líder en mejores sistemas de seguridad, protección, servicios en general, funcionalidad operativa, imagen, atención al usuario, señalización, simplificación de trámites, entre muchos más rubros que involucran a tan importante aeródromo.

Este proyecto de tesis ha enfocado su investigación en un organismo que debido a la complejidad de sus operaciones, pero sobre todo a la sorpresiva reactividad que pueden ocasionar ciertas eventualidades, demanda necesidades de comunicación y optimización informativa con el fin de proporcionar un mejor servicio a sus usuarios y proyectar una buena imagen corporativa. Por tal motivo se eligió analizar al AICM como una organización especial que no puede ser sólo encasillada bajo el título de *empresa de participación estatal mayoritaria*, sino como un verdadero sistema vivo en el que confluyen decenas de organismos, entidades, instituciones y miles de personas que se interconectan e informan para consolidar la gran red de comunicación interinstitucional que se teje a diario en el aeródromo de la Ciudad de México para dar servicio a millones de usuarios.

Precisamente el concepto de comunicación interinstitucional explica y determina de manera teórica la interconexión de los diversos organismos que participan en el funcionamiento y operatividad del Sistema Aeroportuario Nacional y comprobar que sin duda su comportamiento, coordinación y comunicación tiene repercusiones en la agilidad y eficacia

en que es transmitida la información sobre todo a los usuarios e incluso a sus propios trabajadores. De este modo se reflexionó que los objetivos planteados por la disciplina conocida como Comunicación Organizacional quedaban parcialmente limitados al establecer un sistema de interrelaciones a nivel micro entre la organización y sus empleados (comunicación interna), así como con su entorno (comunicación externa); elementos que no son suficientes para explicar un sistema especial y complejo en el que más de una institución u empresa intervienen en sus actividades ya sea de manera jerárquica o bien supeditada, tal como sucede en el AICM.

Por tal motivo se utilizaron algunos de los principios de la Comunicación Organizacional para aplicarlos como herramientas para el análisis de una estructura macro en la que no sólo la organización mantiene comunicación con sus empleados, proveedores y clientes, sino en la que hay una interrelación legal obligatoria, es decir *a fortiori*, entre el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y los organismos reguladores (autoridades de gobierno) y la mayor parte de las empresas privadas que proporcionan servicios en sus instalaciones (organismos dependientes).

Para ello se propuso y utilizó el concepto de comunicación interinstitucional como una herramienta conceptual que se extrapola de la Comunicación Organizacional, y que reconoce la existencia en este tipo de organización, como el AICM, de un cúmulo de mensajes emitidos, compartidos y hasta cierto punto interdependientes que afectan o inciden en el funcionamiento del aeropuerto; que deben ser difundidos de manera pronta, oportuna y coordinada con el fin de no frenar el funcionamiento aeroportuario y de salvaguardar la seguridad de sus usuarios y con ello generar siempre un clima de colaboración entre el AICM y sus instancias reguladoras, así como generar una imagen positiva, de eficiencia y confianza entre sus usuarios y la opinión pública en general. Lo

anterior mediante un Programa de Difusión Aeroportuaria (PRODA) que contribuya a optimizar la calidad del servicio prestado.

De acuerdo a la investigación teórica y al análisis realizado se descubrió que el AICM cuenta con un buen flujo de comunicación interna y externa, que a pesar de llevarse a cabo de manera casuística y sin estrategias de planeación, logra cubrir parcialmente con sus necesidades de información. Sin embargo ninguno de los dos tipos de comunicación han tomado en cuenta el carácter estratégico de la relación interinstitucional que existe de manera reglamentaria en la terminal aérea, generando entonces un vacío de información que puede llegar a mermar en sus servicios y seguridad. Asimismo se detectó que la falta de interés para impulsar dichas relaciones se originan en la propia administración del aeropuerto y los departamentos encargados de dichas labores (Comunicación Social, Subdirección de Recursos Humanos y Subdirección de Calidad y Promoción), quienes no han promovido la coordinación y trabajo conjunto con sus organismos reguladores y dependientes con el fin de obtener y ofrecer beneficios a sus usuarios.

Con base en los resultados obtenidos en la búsqueda de elementos que pudieran corresponder a las características planteadas por la comunicación interinstitucional se encontró que sí existen instrumentos informativos como folletos, trípticos, cárteles, anuncios en revistas y periódicos, entre muchos más, originados a partir del trabajo, intereses y objetivos compartidos entre la administración del AICM y algunas de sus entidades participantes, sin embargo se concluyó que su elaboración queda muy corta pues dichos instrumentos únicamente son producto de la casualidad y la informalidad debido a que en las actuales relaciones formales y prácticas entre dichos actores no hay ninguna estrategia, programa o incluso manual que establezca los objetivos y alcances de lo que aquí se denomina comunicación interinstitucional.

Asimismo al realizar el diagnóstico FODA enfocado al comportamiento de la comunicación interinstitucional se hizo notoria la carencia de procesos comunicativos, instrumentos informativos y coordinación entre los propios departamentos del AICM y sus entidades reguladoras y dependientes para explotar y dirigir exitosamente toda la información emitida, con el fin de mantenerse mejor informados y por ende ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

Existen mecanismos de coordinación interinstitucional (juntas, comunicación interpersonal o vía telefónica, oficios, normas, entre otras), así como la presencia de un Comité Operativo de Emergencias (COE) que opera bajo la opinión y responsabilidad de un representante de cada de una de los organismos participantes del desarrollo aeroportuario, pero no cuentan con una instancia de acopio y difusión de información, correspondiente a sus tareas.

Además también se encontraron otros componentes que forman parte de una estructura interinstitucional como son las tareas que llevan a cabo la Gerencia de Comunicación Social, la Subdirección de Promoción y Calidad e incluso la Subdirección de Recursos Humanos, quienes han aportado e impulsado, aunque carentes de una planeación estratégica y objetivos de comunicación interinstitucional, diversos instrumentos informativos (folletos, mantas, volantes y una Guía del Aeropuerto) y una infraestructura técnica de comunicación audiovisual (monitores, sistema de alta voz, proyección de videos corporativos, y una página de Internet e Intranet) que fueron sumamente valiosos para definir y precisar los alcances de la comunicación interinstitucional y hacer posible el planteamiento de una propuesta viable, real y práctica que desarrollara e impulsara acciones concretas y proactivas para mantener oportunamente informados a los usuarios y ofrecerles un mejor servicio, así como mejorar la imagen del AICM.

Para lograr estos fines esta tesis propone, bajo la modalidad de una propuesta técnica, un Programa de Difusión Aeroportuaria (PRODA) que sin originar carga burocrática, recursos económicos, técnicos, humanos y materiales active una estructura única de comunicación interinstitucional basada en la planeación de tareas de recopilación, procesamiento y difusión de aquella información generada por el AICM y los organismos ya mencionados, que pudiesen afectar su funcionamiento o la integridad, comodidad o eficiencia en el servicio.

El PRODA tendría, de ser aplicado, la misión de ordenar y dar sentido práctico al flujo informativo interinstitucional que actualmente la comunicación interna y externa no cubren ni han tomado en cuenta para impulsar una mejoría en los procesos comunicativos del AICM. De este modo el PRODA cubrirá el espacio vacío de información del que tanto se ha hablado y el cual impulsó a este proyecto de tesis a diseñar un modelo de comunicación interinstitucional que de manera holística, con un propósito firme y con actividades proactivas impulse y encamine la información surgida al interior de la terminal aérea.

El modelo operativo propuesto por el PRODA, así como sus procesos e instrumentos comunicacionales, pretende subsanar una clara deficiencia de todo aquel tipo de organismos en los cuales conviven diversas instancias y organismos públicos y privados, creando un complejo organizacional que va más allá de una dirección única o de una única autoridad visible. Por tal motivo esta propuesta, bajo la forma de un manual práctico, podría ser retomada o aplicada por otros aeródromos o por cualquier institución que comparta similares características. Asimismo todo lo planteado por esta investigación, tal como conceptos, definiciones y propuestas, pueden ser de utilidad para complementar la gran diversidad de características que definen a las organizaciones, así como aportar nuevos

elementos al campo de la *comunicación organizacional* en instituciones públicas con interacción con otras organizaciones del sector público, privado o social.

FUENTES

Aeropuertos, México, Aeropuertos y Servicios Auxiliares, 2003, 175 pp.

Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Argentina, Paidós, 1992, 220 pp.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas, 2001, 120 pp.

Bordenave, Juan Díaz y Horacio Martins de Carvalho, *Planificación y Comunicación*, Quito, Don Bosco, 1978, 307 pp.

Comunicación. Campo y objeto de Estudio. Perspectivas Reflexivas Latinoamericanas, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2001, 246 pp.

Daft, Richard L., *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Internacional Thomson, 6a edición, 2000, 699 pp.

Diccionario del español usual en México, El Colegio de México, México, Segunda reimpresión, 2002, 932 pp.

El Transporte hacia el Tercer Milenio. El cambio estructural en el Sector Transportes 1995-2000, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Grupo Bravo, 2000, 75 pp.

Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas. 2a edición, 2002, 273 pp.

García Madrigal, Florencio y Carlos Vicén Antolin, *Fundamentos de comunicación humana*, México, Zaragoza, 1994, 182 pp.

Godet, Michel, *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva estratégica*, México, Alfaomega, 1995, 360 pp.

Goldhaber, Gerald, *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984, 423 pp.

Hall, Richard H., *Organizaciones: Estructura y Proceso*, Madrid, Prentice-Hall Internacional, 3a edición, 1983, 331 pp.

Hernández Sampieri, Roberto, *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill, 2003, 703 pp.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn, *Psicología de las Organizaciones*, Trillas, México, 1977, 182 pp.

Kenneth Berlo, David, *El Proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, México, El Ateneo, 1985, 251 pp.

Lacasa y Blay, Antonio S., *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, 256 pp.

Lapassade, Georges, *Grupos, Organizaciones e Instituciones*, Barcelona, Granica, 1977, 326 pp.

March, James G., y Herbert A. Simon, *Teoría de la Organización*, Barcelona, Ariel, 1961, 285 pp.

Méndez Morales, José S. y Fidel Monroy, *Dinámica Social de las Organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1993, 274 pp.

Montaner, Pedro y Rafael Moyano, *¿Cómo nos comunicamos?: del gesto a la telemática*, México, Alambra Longman, 2a edición, 1993, 156 pp.

Mortensen, David C., *La Comunicación. El Sistema Intrapersonal*, Argentina, Tres Tiempos, 2a edición, 1978, 246 pp.

Pardinos, Felipe, *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, México, Siglo XXI, 1982, 212 pp.

Pearson, Judy C., *Comunicación y Género*, Barcelona, Paidós, 1993, 440 pp.

Ramos, Fernando, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid, Universitas, 2002, 162 pp.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, México, Limusa, 2004, 480 pp.

Ricci Bitti, Pio E., y Bruna Zandi, *La Comunicación como proceso social*, México, Grijalbo, 1986. 265 pp.

Richmond, Virginia P., y James C. Mc Croskey, *Organizational communication for survival*, Nueva York, Prentice Hall, 1992, 157 pp.

Robbins, Stephen P., *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall/Pearson, 5a edición, 2004, 129 pp.

Rodríguez Mancilla, Darío, *Diagnostico Organizacional*, Chile, Alfaomega, 3a edición, 1999, 217 pp.

Rojas Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Plaza y Valdez, 1998. 437 pp.

Servicios a la Navegación del Espacio Aéreo Mexicano. 1978-1998, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Servicios a la Navegación del Espacio Aéreo Mexicano, México, 1998, 161 pp.

Shein, Edgar H., *Psicología de la Organización*, Bogotá, Prentice-Hall Internacional, 1972, 153 pp.

Cierre a las operaciones de Aerocalifornia, Entrevista a José López Meyer, Capitán de la Dirección General de Aeronáutica Civil, Grupo Monitor MVS, 5 de Abril de 2006.

Continúa en alerta el aeropuerto, México, Diario de Querétaro, 19 de diciembre del 2004. www.diariodequeretaro.com.mx.

Entregan constancias y equipos a policías, México, 25 de Junio de 2005, www.ehui.com.

González Almaguer, José de Jesús, *La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral*, Razón y Palabra, No. 25, año 7, Febrero-Marzo 2002, www.razonypalabra.org.mx.

Triunfo Elizalde, *Apagón paraliza casi tres horas operaciones aéreas*, México, La Jornada, Sección “Sociedad y Justicia”, 26 de Febrero 2006.

Triunfo Elizalde, *Relegan a policía auxiliar de la seguridad del AICM*, México, La Jornada. Sección “Sociedad y Justicia”, 28 de enero de 2006.

Unidades élite de la Sedena contra el narcotráfico, Guadalajara, El Informador. Diario Independiente, Sección Nacional, 6 de Octubre de 1997.

Convenio de Colaboración para la atención y persecución de los delitos contra el ambiente y la gestión ambiental, que celebran la Procuraduría General de la República, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, México, 28 de Septiembre de 2004.

Coordinación Interinstitucional para combatir la delincuencia en el AICM, México, AICM-BP-043-04, 16 de Noviembre del 2004.

Creación de dos agencias del Ministerio Público de la Federación. Acuerdo número A/102/02 del Procurador General de la República, México, Diario Oficial de la Federación. (Primera Sección), 27 de diciembre de 2002.

Criterios para dar a conocer la simplificación de trámites funerarios en el Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 15 de Enero de 2004.

Cuenta de la Hacienda Pública Federal, Tomo resultados generales, Orientación general del gasto, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, México, 1997.

Dictamen de la propuesta con punto de acuerdo por el que se exhorta al Gobierno Federal a imprimir celebridad a las obras de ampliación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, México, Gaceta Parlamentaria No. 96, 8 de Marzo del 2005.

Dirección de Atención a Secuestros Innova 2003: Procedimiento de Negociación y Manejo de Crisis, Dirección Agencia Federal de Investigación, Dirección General de Análisis Táctico, México, 2003.

Guía de Protocolo II. Visitas a México de Mandatarios Extranjeros, Apartado 4.2, Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección General de Protocolo, Enero de 2001.

Ley de Aeropuertos, 22 de diciembre de 1995.

Ley de Aviación Civil, 12 de Mayo de 1995.

Ley de la Policía Federal Preventiva, última reforma aplicada el 20 de octubre de 2005.

Ley de Salud Pública del Distrito Federal, 15 de Enero de 1987.

Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, 6 de Julio de 1993.

Ley Federal de Sanidad Animal, 18 de Junio de 1993.

Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, 25 de Febrero de 2003.

Ley General de Vida Silvestre, 3 de Julio del 2000.

Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, 11 Diciembre de 2005.

Ley Orgánica de la Administración Pública, 21 de Mayo de 2003.

Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, última reforma aplicada el 18 de Mayo de 1999.

Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, 23 de Enero de 1998.

Reglamento Interior de la SAGARPA, México, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 10 de Julio de 2001.

Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Acuerdo D. O. 6-IV-10989, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 30 de septiembre de 2002.

Manual General de Organización, Dirección General Adjunta de Operación, Subdirección de Operación, AICM.

Primer Informe de Autoevaluación 2002. Proceso de Desincorporación, México, Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, 2002, 4 pp.

Reglamento de la Ley de Aeropuertos, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 25 de Enero de 2001.

Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de evaluación del impacto ambiental, México, Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, 30 de Mayo de 2000.

Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, México, Secretaría de la Función Pública, 12 de Diciembre del 2003.

Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública, México, Secretaría de Seguridad Pública, 6 de Enero del 2005.

Reglamento Interior de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, México, 21 de enero de 2002.

Entrevista a Elsa Valencia, Ingeniero en Sistemas de la Gerencia de Informática y Desarrollo del AICM, 15 de Marzo de 2006.

Entrevista a Daniel Alejandro Montes Malfavón, Subgerente de Orientación e Información del AICM, 26 de Marzo de 2006.

Entrevista a Elsa Gamboa, Vacante a Subgerente de Capacitación y Empleo del AICM, 15 de marzo de 2006.

Entrevista a Ericka Dosante, Gerente de Atención a Servicios Aeroportuarios del AICM, 16 de marzo de 2006.

Entrevista a José Luis Uribe, Gerente de Comunicación Social del AICM, 25 de Marzo y 10 de mayo de 2006.

Entrevista a Manuel Martínez Beltrán, Subdirector de Recursos Humanos, 25 de Marzo del 2006.

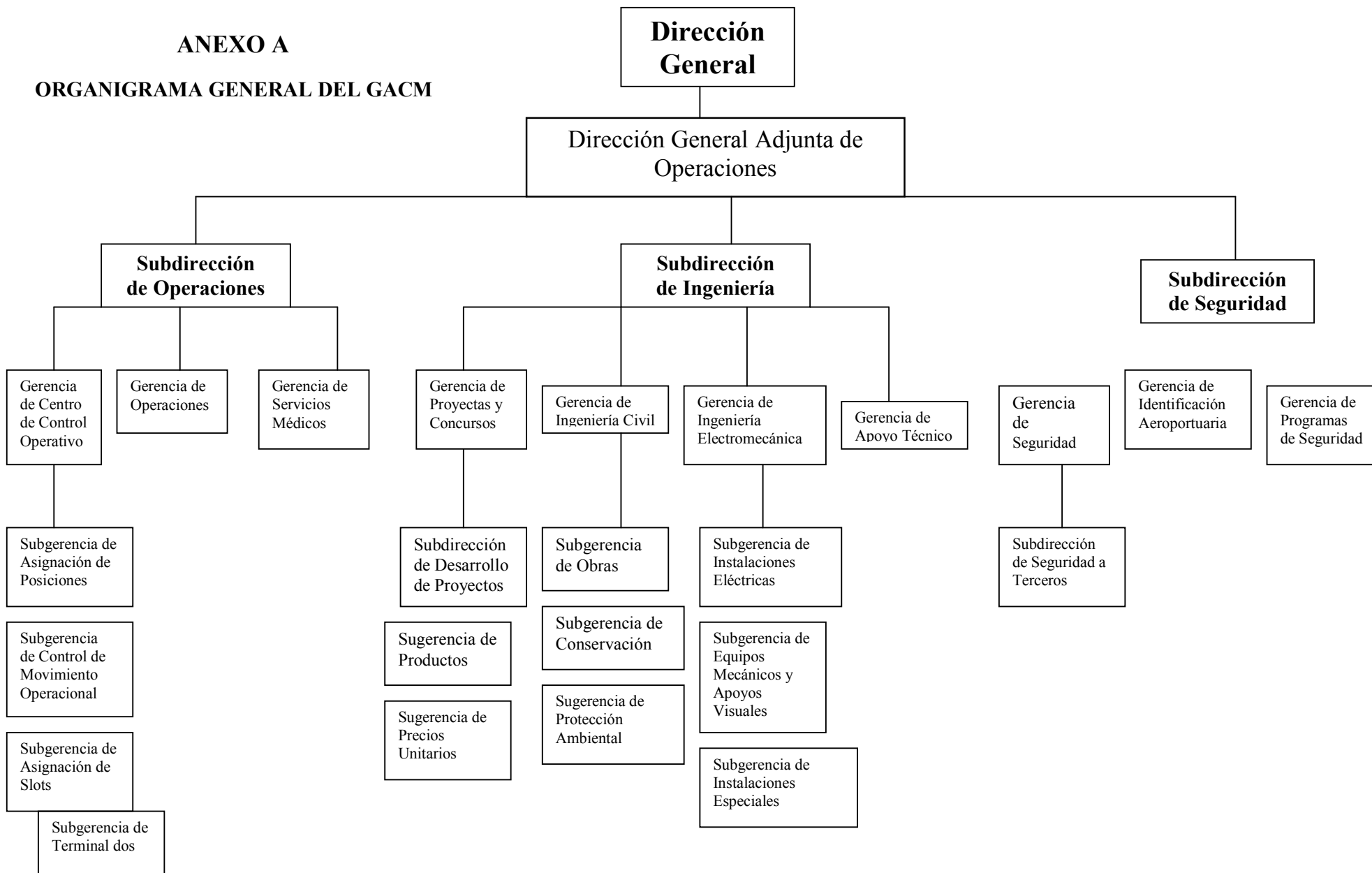
Entrevista a Miguel A. Pérez Martínez, Subgerente de asignación de posiciones del AICM, 25 de Marzo de 2006.

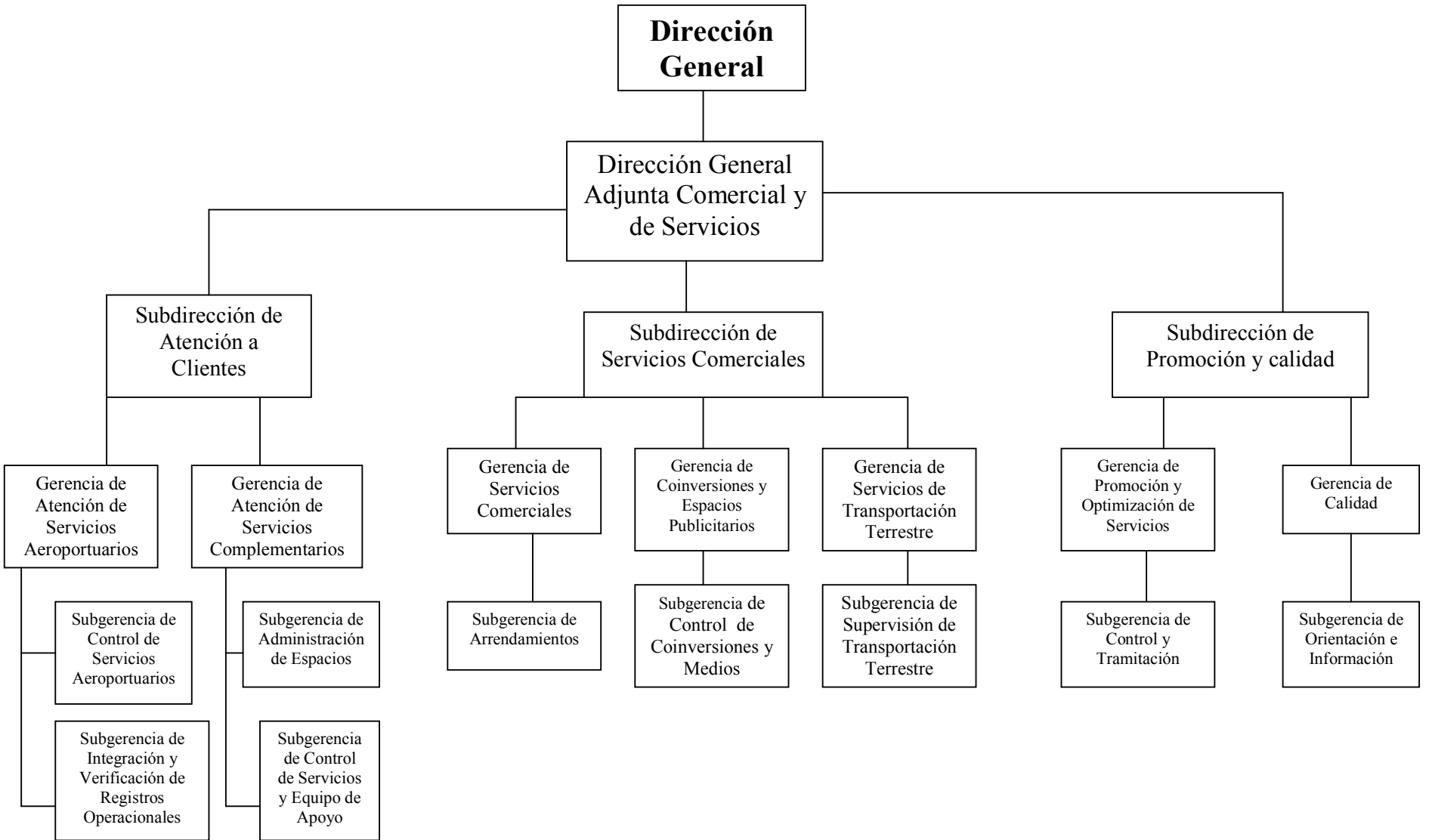
Entrevista a Ricardo Ocampo basada en el documento de “Contratos de Servicios Complementarios”, Subdirección de Servicios al Cliente del AICM, 16 de Marzo de 2006.

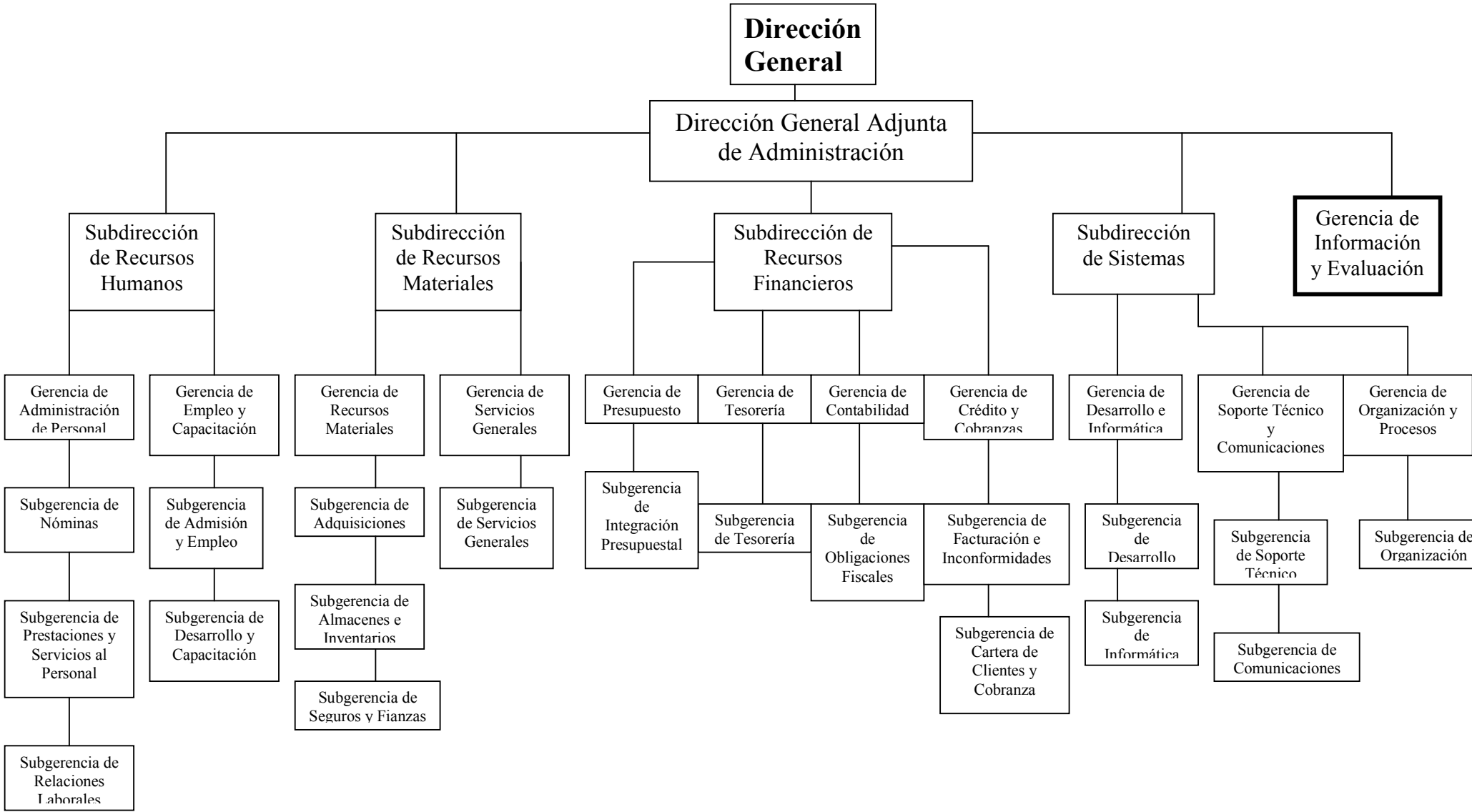
Entrevista a Amado Pascual Escobedo Serpa, Subgerente de Control y Promoción del AICM, 30 de marzo del 2006.

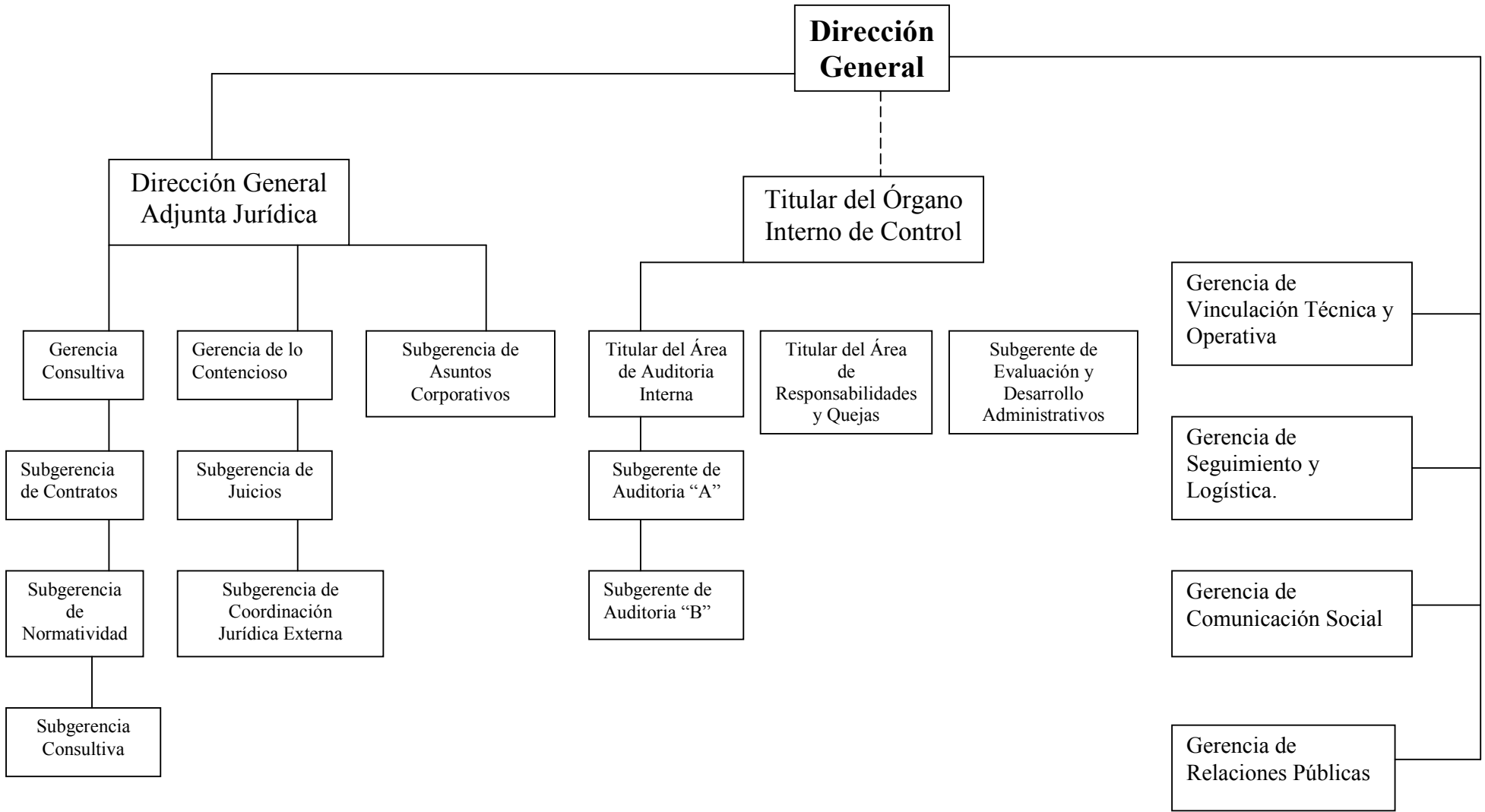
ANEXO A

ORGANIGRAMA GENERAL DEL GACM









ANEXO B

IMÁGENES DE INSTRUMENTOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN EL AICM

Imagen 1

Manual de Bienvenida para empleados del GACM

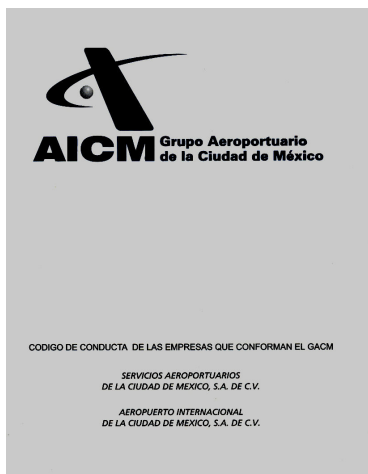


Imagen 2

Tablero de avisos en oficinas del AICM

Imagen 3

Código de conducta de las empresas que conforman el GACM



FOLLETOS Y TRÍPTICOS PARA EMPLEADOS DE TODAS LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GACM

Imagen 4

Folleto con recomendaciones de salud para los empleados

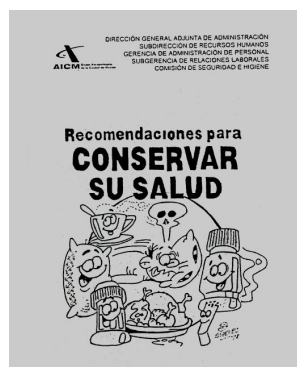


Imagen 5

Trípticos que hacen alusión a temas del Código de Conducta



Imagen 6

Módulo de información en el AICM, ubicado en una de las salas de última espera



Imagen 7

Monitor de información de salidas y llegadas en el AICM

///AICM AEROLINEA AIRLINE	VUELO FLIGHT	SALIDAS / DEPARTURES DESTINO DESTINATION	HORA TIME	SALA GATE	ESTADO STATUS
CONTINENTAL	1725	HOUSTON, TX.	12:04P	G	A TIEMPO
MEXICANA	321	LA HABANA, CU	12:05P	35	A TIEMPO
MEXICANA	402	GUADALAJARA	12:10P	B	A TIEMPO
AEROMEXICO	270	TORREON COAH	12:15P	B	A TIEMPO
CUBANA	131	LA HABANA, CU	12:15P	G	A TIEMPO
AEROMEXICO	230	CD OBREGON S.	12:20P	B	A TIEMPO
CLICK MEXICA	7615	MERIDA, YUC.	12:30P	20	A TIEMPO
AEROMEXICO	134	LEON/EL BAJIO	12:35P	B	A TIEMPO
AEROMAR	306	QUERETARO	12:40P	17A	A TIEMPO
AEROMEXICO	531	MERIDA, YUC.	12:40P	B	A TIEMPO

PARA MAYOR INFORMACION CONSULTE A SU LINEA AEREA.
LUNES MAYO 1 2006 11:12 AM

SEÑALIZACIONES EN EL AICM

Imagen 8

Señalización de anaquel con folletería sobre el Sistema Aeroportuario Nacional.



Imagen 9

Señalización de sanitarios en el AICM



Imagen 10

Página de Internet del AICM

A screenshot of the AICM website homepage. The header features the AICM logo and the text 'Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México' and 'PÁGINA PRINCIPAL'. A navigation menu includes links for 'Corporativo', 'Atención al Público', 'Servicios', 'Líneas Aéreas', 'Autoridades', 'Preguntas Frecuentes', 'Mapa del Sitio', and 'Buscar'. The main content area has a blue banner with the text 'CAMBIO ES UN MEJOR AEROPUERTO PARA TI... Es por ello que estamos trabajando en la reestructuración de este sitio para brindarte un mejor servicio.' Below this, there are sections for 'Pronóstico del Tiempo' (Weather Forecast) for Ciudad de México and Guadalajara, 'Consejos prácticos y sugerencias respecto al equipaje documentado' (Practical advice and suggestions regarding checked luggage), and '¡Lo nuevo!' (What's new!) with a button for 'responsabilidad civil para AICM' (Civil liability for AICM). The footer mentions 'Los 50 Aeropuertos'.

**MATERIAL INFORMATIVO
ELABORADO Y DISTRIBUIDO POR
ORGANISMOS DE GOBIERNO.**

Imagen 11
Tríptico distribuido en el
AICM por la PROFEPA



Imagen 12
Tríptico distribuido en el
AICM por la SAGARPA



Imagen 13
Tríptico distribuido en el
AICM por la SENASICA

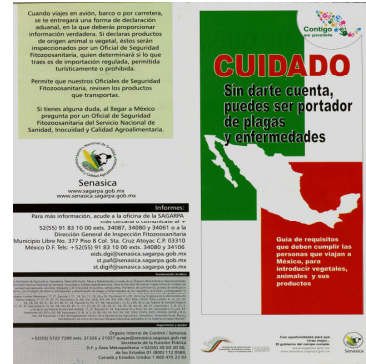


Imagen 14
Espacio asignado a la
Oficina de Inspección de
Sanidad Agropecuaria en el
AICM



Imagen 15
 Guía del AICM con información general de las instalaciones, servicios, líneas aéreas, emergencias, entre más información.



INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN ELABORADOS CON LA PARTICIPACIÓN DEL AICM Y VARIOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES.

Imagen 16
 Volante con información de la construcción de la Nueva Terminal 2, distribuido al interior de las instalaciones de la Terminal 1.



Imagen 17
 Manta con especificaciones generales de la construcción de la Nueva Terminal 2, expuesta en el ambulatorio Nacional del AICM



Imagen 18
 Manta con información de la Nueva Terminal 2, expuesta en la parte exterior del estacionamiento del AICM

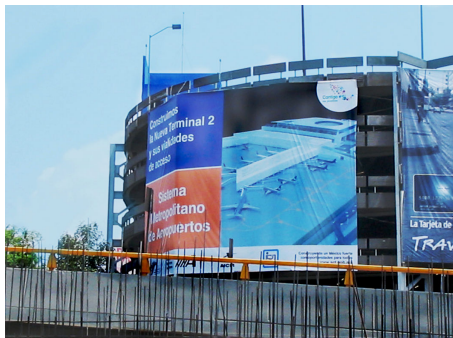


Imagen 19
 Video institucional de las características, logros y nuevos retos por cumplir de AICM, ASA y SCT.



Imagen 20

Información de prevención a secuestros y seguridad para el usuario del AICM, expuesto en salas de llegadas nacionales e internacionales. Instrumento de comunicación elaborado por la PFP, SFP y el AICM.



Imagen 21

Placa informativa ubicada en módulos de migración y sala de llegadas internacionales.

Imagen 22
Centro de Exposiciones del AICM



**OTROS INSTRUMENTOS Y MEDIOS
DE COMUNICACIÓN ELABORADOS
ENTRE EL AICM Y ORGANISMOS
PÚBLICOS Y PRIVADOS**

Imagen 23
Vitrina informativa de la
SCT, ASA y AICM, exhibida
en la Sala de Exposiciones.



Imagen 24
Patrocinadores de difusión de
la construcción de la Nueva
Terminal 2.



Imagen 25
Objeto de Seguridad utilizado en casos de
mantenimiento en el AICM

