

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
MEXICANA DE AVIACION EN TIEMPOS DE CRISIS**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN PRESENTA:**

ITZEL ÁLVAREZ GARCÍA

ASESORA: MTRA MARÍA MAGDALENA ÁVILA LARA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a mis padres **José Álvarez** y **Socorro García** por estar conmigo siempre y apoyarme en las buenas y en las malas, quisiera decir muchas cosas pero creo no hay palabras suficientes que puedan describir exactamente mis sentimientos, sin embargo, lo único que quiero decirles es que aquí está su esfuerzo, está el resultado de su ejemplo y sacrificios no cabe duda y me enorgullezco en decir que los hijos siempre seremos el reflejo de nuestros padres, los AMO.

A mi novio **Armando Márquez** por estar conmigo en este proceso tan largo, tu mejor que nadie sabes qué tan importante era esto para mí, estuviste desde el principio hasta el fin de este proyecto, gracias por todo tu apoyo, por ser mi compañero incondicional, por ser mi cómplice, por motivarme, por cuidarme, por aguantarme, pero sobre todo por estar a mi lado sabes que eres lo más importante en mi vida te AMO inmensamente.

A mi hermano **Adrián Álvarez**, gracias por ser siempre mi ejemplo por enseñarme y demostrarme cómo ser exitoso y qué camino elegir. A mi cuñada **Norma Isela Flores** por habernos dado el mejor regalo, mi sobrina **Daniela Álvarez** que tanto adoramos.

A mi asesora y maestra **María Magdalena Ávila**, a usted le debo absolutamente todo, gracias por hacer cumplir una de mis más grandes metas, gracias por aguantarme estos 4 años por motivarme y por haberme levantado esas miles de veces que deserté, gracias por no haberme dejado en el camino, por jalarme las orejas, por buscarme y acusarme con mis padres, por regañarme, por presionarme, si no fuera por todo esto hoy no estaría escribiendo estas líneas. De verdad que doy gracias a Dios por haberla puesto en mi camino por haberme guiado y sobre todo por haberme tenido la paciencia durante este tiempo. Sabe que la admiro y respeto y que usted es un claro ejemplo de que existen maestros con vocación.

A Mexicana de Aviación por haberme dado la oportunidad de ser parte de esa gran familia que tanto extraño y por todas tus enseñanzas, no pierdo la esperanza que algún día retomarás tu vuelo.

A mis amigas, amigos y compañeros de Zúrich, por sus ánimos y por creer en mí, se me vienen a la mente muchos nombres pero por temor a omitir a alguien dejo estas palabras abiertas para cada uno de ustedes que sin necesidad de ser nombrados saben quiénes son.

Y por último, y no menos importante agradezco a mi queridísima Universidad Nacional Autónoma de México por haberme abierto sus aulas desde hace más de 10 años, gracias por instruirme, educarme, forjarme pero sobre todo por convertirme en una profesionista, no me queda más que decir "que por mi raza hablará el espíritu".

INTRODUCCIÓN	1
1. La comunicación y la organización	19
1.1 La comunicación	19
1.1.1 Teorías de la organización	23
1.1.2 La comunicación en las empresas	26
1.2 Comunicación Organizacional	27
1.2.1 Características de la Comunicación Organizacional	30
1.2.2 Comunicación interna	30
1.2.2.1 Comunicación formal e informal	33
1.2.2.2 Comunicación descendente y ascendente	33
1.2.2.3 Comunicación vertical y horizontal	35
1.2.2.4 El rumor	36
1.2.3 Comunicación externa	36
1.2.3.1 Los medios de comunicación	37
1.2.3.2 Las Relaciones Públicas	38
1.2.3.3 Los Públicos	39
1.3 Comunicación en crisis	39
1.3.1 La crisis en el ámbito organizacional	40
1.3.1.1 Etapas de la crisis	43
1.3.1.2 La detección de riesgos	45
1.4 La gestión de crisis	45
1.5 La actuación de los medios de comunicación ante las crisis de las empresas	46
2. Estructura de la organización	48
2.1 Historia de Mexicana de aviación	48
2.2 Misión, Visión y Valores	50
2.3 Objetivos	51
2.4 Grupo Mexicana	53
2.5 Flota Mexicana (Mx)	53
2.6 Destinos	55
2.7 OneWorld	57
2.8 TRÁFICO	59
3. Comunicación en crisis en Mexicana de Aviación	61
3.1 Detección e inicio de la crisis en Mexicana de aviación	61
3.2 Cronología de la crisis	68

3.3 Actores principales de las crisis y sus posturas	77
3.4 Sindicatos	82
3.4.1 A.S.P.A (Asociación Sindical de Pilotos Aviadores)	82
3.4.2 ASSA (Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación)	83
3.4.3 SNTTTASS (Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares	83
4 ANALISIS DE CONTENIDO DE NOTAS PERIODISTICAS SOBRE EL CASO DE MEXICANA DE AVIACIÓN	84
4.1. Análisis de contenido	84
4.2 Elementos que integran el análisis de contenido	84
4.3 Registro de análisis de contenido	85
5. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN COMUNICACIÓN EN CRISIS.	93
CONCLUSIONES	100
GLOSARIO	105
FUENTES	107

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un procedimiento que permite poner ante la opinión pública un hecho social, como por ejemplo, la situación financiera que atravesó Mexicana de Aviación del 27 de julio hasta noviembre de 2010. La idea principal de este trabajo es realizar un análisis de la comunicación en crisis al interior de los públicos internos, trabajadores de tierra y aire, y el describir los conflictos que al interior se desarrollaron con las empresas que directa o indirectamente salieron perjudicadas en este conflicto, rescatar los contenidos que a través de los rumores se fueron dando durante todo el proceso, llevar a cabo un análisis sobre cómo se presentó la información en la prensa mexicana respecto a la empresa desde el inicio de la crisis, su proceso y consecuencias.

Lo anterior, debido a que en ese momento pertenecía al sindicato de tierra SNTTTS (Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación Servicios y Similares) con el puesto de Agente de Servicios Integrales al Cliente (ASIC) conocido como tráfico. Es de esa manera, en que en esta investigación participante brindó una interpretación desde el interior del conflicto, se percibe lo que todos los empleados en situación de crisis comentan en los pasillos de la organización, es dar voz a los miles de trabajadores que tienen una comunicación alterna al conflicto y que no les llega la información de manera directa sino a través de los medios de masivos de difusión, televisión, prensa y radio principalmente.

Todo empieza desde que Grupo Posadas compró el paquete de activos de Mexicana a un precio mucho menor del valor del mercado, de 165 millones de dólares sólo pagaron 159 millones y teniendo una deuda estimada en 200 millones de dólares.

Según el semanario Proceso indica que "la estrategia de grupo Posadas se fraguó en 2008 cuando los inversionistas decidieron crear el Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA) y ceder los derechos de las empresas, inmobiliarias, flotillas, edificios y activos de GMA con el fin de llevarla a la quiebra como una

maniobra para mejorar a la empresa”¹. La finalidad de Grupo Posadas y de los inversionistas de Mexicana de Aviación era declararla en quiebra para así deshacerse de su deuda y por supuesto de los sindicatos, el plan ya estaba casi listo cuando la Agencia Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA) degradó a México a categoría dos² debido a la inseguridad de las operaciones aéreas lo que obligó a la Dirección General de Aeronáutica Civil mejorar sus estándares internacionales.

Esa decisión no sólo frenó los planes de la aerolínea y sus filiales (Click y Link)³ sino también afectó a las nuevas compañías que buscan ampliar sus rutas a Estados Unidos, pues ahora sus aeronaves no podrán volar hacia el vecino país.

Desde el pasado 27 de julio del 2010, la empresa Mexicana de Aviación informa públicamente que atraviesa por una mala situación financiera que pone en peligro la estabilidad de la empresa y por supuesto a los 8000 trabajadores que pertenecen al grupo Mexicana y a todo lo que rodea a la compañía principalmente al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

El mal manejo de los inversionistas colocó en una situación de crisis a la aerolínea, y por consecuencia proporcionaron mala información y una deficiente comunicación hacia los empleados. Generando una crisis interna, especulaciones y problemas psico-emocionales a todos los empleados.

En los medios de comunicación e incluso en los comunicados que la empresa mandó a través de su portal corporativo sólo se enfocaron a mencionar que la causa de esta crisis financiera es debido a los altos salarios y prestaciones del personal: pilotos y sobrecargos.

¹ Revista Proceso semanario de información y análisis núm. 1762, 8 de agosto de 2010, pág. 57

² La FAA es la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos que se encarga de regular y aumentar la seguridad aérea, ellos determinan si un país es apto o no para entrar a su territorio por eso los regulan por categorías 1 ó 2. Categoría 1 significa que cuentan con patrones de seguridad aérea bajo las normas de EU. Categoría 2 significa lo contrario que no se cuenta con los estándares de seguridad lo cual niegan la entrada de las aerolíneas al territorio Estadounidense tal fue el caso de México.

³ Click y Link son líneas aéreas que fueron creadas con el fin de proporcionar un mismo nivel y servicio que Mexicana pero con un bajo costo. Es importante señalar que estas aerolíneas eran independientes de Mexicana de Aviación por eso se formó Grupo Mexicana.

A pesar de que esto hubiera sido o no verdadero, el problema tiene su origen cinco años atrás, cuando la empresa ya estaba con problemas económicos, situación que conocía perfectamente el señor Borja porque hay que mencionar que en el año del 2006 fue Director Corporativo de Finanzas y Administración y aún así para julio de 2007 asumió el principal cargo ejecutivo de la aerolínea. Según él, su propósito era resolver las deudas que en ese tiempo tenía Mexicana pero al paso de 3 años la fue endeudando más y más hasta llevarla a un concurso mercantil que fue el motivo en la que entró a la crisis.⁴

Es difícil entender el problema porque hay argumentos en los medios y dentro de la empresa que no coinciden y es difícil darnos cuenta, el vox populi de los empleados, manifiesta que el problema fue la inadecuada administración financiera de la empresa por una persona. Lo anterior, porque cuando entró el señor Gastón Azcárraga Andrade como presidente de la compañía se pidió apoyo a sus asalariados solicitando a la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) reducir sus salarios y prestaciones para ayudar y contribuir en la deuda de la empresa, situación que se aceptó sin ningún problema lo cual se logró recaudar cerca de 200 millones a lo largo de 4 años⁵.

Se pensaba que el monto que se recaudó en el 2007 había sido más que suficiente pero no fue así, para abril de 2009, México enfrentó un grave problema de salud pública, la epidemia del virus de la influenza que atacó seriamente dejando pérdidas económicas al país. Para Mexicana de Aviación esa situación la colocó en un grave problema, ya que se dejaron de percibir ingresos por la cancelación de vuelos, situación que el mismo gobierno estipuló. Ante esta situación la empresa se volvió a ver obligada a pedir ayuda no sólo a los pilotos sino a todos los empleados de Mexicana de Aviación.

La empresa planteó que estaba muy mal financieramente y que se podría salir adelante si todos cooperaban con una parte proporcional de los sueldos para que así no se vieran en la necesidad de haber liquidaciones.

⁴Granados Chapa, Miguel Ángel, Interés Público. Revista Proceso semanario de información y análisis núm. 1762, 8 de agosto de 2010, pág. 52

⁵Ibidem..

Todos aceptaron dar aproximadamente un 15% de sus sueldos ya que entendieron el problema y porque preferían aportar a que hubiera liquidaciones y falta de trabajo. Y sí, efectivamente se descontaba en cada quincena situación que duró cinco meses, y gracias a eso, no hubo liquidaciones en ese momento. La empresa logró salir adelante con las operaciones.

Después en poco más de medio año, la empresa volvió a declarar tener problemas económicos pidiendo ser considerada en un concurso Mercantil al no poder absorber los pagos con sus acreedores.

Es aquí donde nos preguntamos ¿Dónde quedó todo el dinero recaudado? Y con obvias razones nos hace pensar que la finalidad de esa administración era llevar a la quiebra a Mexicana con la simple y sencilla razón de *robarse* el dinero que todos los empleados contribuimos para un sólo fin, rescatar Mexicana de Aviación.

A lo largo de este tiempo (aprox. 4 meses), el Director General Manuel Borja mandó 8 circulares a través de un portal corporativo el cual todos los empleados de Grupo Mexicana tienen acceso; circulares que no explican la situación real de la empresa. Sólo se limita a pedir apoyo, entender la situación de Grupo Mexicana y no da más argumentos del problema. Los empleados exigen conocer la razón del por qué una aerolínea que la respalda más de 89 años de servicio se está en quiebra de un día para otro.

Esa es la pregunta principal, la cual, tanto trabajadores como pasajeros y la sociedad en general, quisieran tener respuesta pero lamentablemente esta información no ha sido del todo clara por parte de los ejecutivos ni de los sindicatos:

Los comunicados fueron los siguientes:

- Situación Compañía Mexicana de Aviación (29 de julio 2010)
- Aviones Canadá (30 de julio de 2010)
- Concurso Mercantil (3 de agosto 2010)
- Suspensión de Boletos (5 de agosto 2010)
- Admisión Concurso Mercantil (6 de agosto 2010)

- Disminución de operaciones (9 de agosto 2010)
- Avances en pláticas con sindicatos (13 agosto 2010)
- Suspensión de operaciones (27 de agosto 2010)

Estos fueron los comunicados que el señor Manuel Borja envió a los empleados de Mexicana. Los cuales, no responden a las preguntas que al menos los empleados quisieran saber: ¿Cuál es el motivo principal de la crisis financiera de Mexicana?, ¿Dónde está el dinero que se logró recaudar por la quiebra que dejó la influenza del 2009?, ¿Qué va a pasar con los empleados?, ¿Por qué los empleados no cuentan con la información necesaria para poder dar explicación a las personas que salieron afectadas?, ¿Por qué el sindicato de tierra SNTTTAS no proporciona información a sus agremiados? ¿Qué va a pasar con los contratos colectivos tanto para pilotos, sobrecargos y personal de tierra? ¿Por qué Gastón Azcárraga no ha dado la cara para explicar qué pasó con lo que fuera la primer aerolínea de México? Pero sobre todo y lo más importante ¿Por qué el gobierno no ayudó a salir del problema financiero a Mexicana? ¿Será porque ya lo tenían planeado? ¿Por qué los inversionistas no han querido invertir en una empresa que es cien por ciento rentable? ¿Cuál es el sentido de la quiebra de Mexicana? ¿Por qué no pensar en todos los empleados que salen a la calle en busca de otro trabajo, después de una crisis como la que vive Mexicana de Aviación? ¿Por qué no pensar en las crisis sociales que se generan ante la pérdida del empleo?

Estas son preguntas que tanto el público externo e interno se cuestiona. Se "cree"⁶ que los que están dentro de la empresa tienen información de primera mano y saben los motivos que ocasionó la crisis, pero la realidad es otra, los medios de comunicación saben más que los mismos empleados, esto debido a la falta de comunicación organizacional de los altos mandos.

⁶ *Diccionario de Filosofía* por Giovanni Fornero. Fondo de Cultura Económica México, 1998. Pág. 245. Utilizar la palabra creencia nos lleva a todo un contexto de significado por lo que hay que especificar que puede llamarse creencia a las convicciones científicas y a la fe religiosa, el reconocimiento de un principio evidente o de una demostración como también la aceptación de un prejuicio o de una superstición. Pero no puede llamarse creencia a la duda que suspende el juicio respecto a la validez de una noción o la de la opinión.

Con todo lo anterior, demuestra que la falta de estrategias de comunicación interna y los malos manejos financieros de los accionista provoca descontrol, incertidumbre, estrés, tristeza, inestabilidad en los empleados, así como también genera mala imagen, desprestigio, falta de seriedad, pérdida de clientes potenciales, entre otros.

¿Por qué una situación de esta magnitud puede provocar tanto descontrol para la sociedad? Por la simple y sencilla razón que todos los seres humanos tenemos la necesidad pero sobre todo el derecho a trabajar, y como dice el artículo 3º de la Ley Federal del Trabajo, el trabajo es un derecho y un deber social que debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia el cual debe estar disponible y al alcance de todos.

Es precisamente por lo anterior, que se empieza a generar una crisis ya que se están quitando los derechos de las relaciones laborales al no ser una fuente segura y confiable para tener un nivel económico decoroso. Esto genera que los trabajadores tengan incertidumbre, miedo, desconfianza, inclusive pueden llegar a caer en una depresión ante tal circunstancias.

La depresión es un serio problema que no debemos dejar pasar y es un problema que atañe a los empleados de mexicana, no me atrevo a decir que a todo el personal pero sí puedo confirmar que un 60% de los trabajadores se encontraron en este grave problema. Si retomamos en concepto de depresión, vemos que “La depresión es una enfermedad que altera de forma intensa los sentimientos y los pensamientos. La forma más frecuente de manifestarse es como tristeza, decaimiento, sensación de ser incapaz de afrontar las actividades y retos diarios, y la pérdida de interés en actividades que previamente resultaban placenteras”⁷

⁷ <http://www.fisterra.com/salud/1infoconse/depresion.asp>

Se dice que en algunos casos la depresión se desencadena por situaciones personales, cambios o circunstancias estresantes en el trabajo (paros, cambio de trabajo, pérdida de trabajo), divorcio, jubilación, por la pérdida de un ser querido o de bienes, o con cambios repentinos de formas de vida (pérdidas económicas, pobreza), si bien sabemos que el trabajo además de ser un derecho también da seguridad y confianza por eso el hecho de saber que ya no se va a tener trabajo genera mucho descontrol y angustia.

Es precisamente esto lo que los trabajadores de Mexicana de aviación vivieron, personas con más de 25 años laborando en la empresa, representa toda una vida, donde han formado y mantenido una familia, solventando el sustento económico. Personal con las más variadas necesidades, como es el caso de las madres solteras, padres que son el sustento único de una familia, esposos que trabajan para la misma empresa, jóvenes que se inician en el campo laboral y en una empresa con el respaldo de 80 años. En fin sea cual sea el caso, no deja de ser frustrante y angustiante para todos los trabajadores.

Esto demostró que la empresa pasó por momentos de crisis, y es aquí donde se perjudica no sólo a los empleados sino también la imagen de la empresa, su identidad corporativa y todos los logros que se tenían.

Por eso hoy en día las compañías apuestan y consideran que la imagen corporativa de una organización es base fundamental del éxito. Existen diversos factores que puedan dañar la imagen corporativa de una empresa ya sea por fenómenos naturales, cuestiones políticas o conflictos sociales; por accidentes, asuntos jurídicos o por crisis financieras.

Cuando este tipo de situaciones llega a dañar la imagen de las organizaciones se habla ya de un problema serio en la compañía en donde varios expertos de diferentes áreas se ponen en contacto para encontrar una solución al problema a esto se le llama comunicación en crisis.

Se entiende como comunicación en crisis cuando un “acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o la estabilidad financiera de la

organización, o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general”⁸

Mexicana de Aviación es un claro ejemplo de cómo la comunicación en tiempos de crisis, afecta a públicos internos y externos, situación que afectó no sólo económicamente a sus empleados sino moralmente, y en el caso de los pasajeros la desconfianza de volver a volar por Mexicana por el daño que se les hizo el haber comprado un boleto y no utilizarlo, por la suspensión de sus operaciones. En fin, ver caer a una empresa del tamaño de Mexicana es un hecho que debe documentarse para los estudiosos de la Comunicación organizacional. Por ello, este trabajo. Que representa no sólo la pérdida de empleo, sino la desconfianza en una imagen corporativa.

Esta situación se documenta porque también repercute en la economía nacional en primera instancia, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, que dejó de percibir la renta del lugar que ocupaba Mexicana de Aviación en las instalaciones, eso representaba un ingreso para el Gobierno Federal. No olvidemos que las terminales aéreas son territorio federal.

Cada día, se perdieron millones de pesos, ya que Mexicana ya no transporta a los cientos de pasajeros que iban y venían en la transportación cotidiana. Esto indica que el país ya no percibe la misma derrama económica que provenía del turismo, los negocios y otras actividades que dependen del transporte comercial aéreo. Consideremos también que salen perjudicadas las cadenas hoteleras, restauranteras y comercios en general.

No solo Mexicana de Aviación ha enfrentado tiempos de crisis sino también existen empresas que han pasado por lo mismo, lo más reciente que sucedió y que cubrieron primeras planas de los diarios del mundo fue el Derrumbe de la mina San José en Chile dejando atrapados a 33 mineros a 700 metros bajo tierra.

⁸ www.rppnet.com.ar/comunicacionencrisis.htm

Este lamentable hecho nos hace recordar el accidente que pasó hace 4 años el 19 de febrero del 2006 en Coahuila, México. Donde aproximadamente 65 mineros quedaron atrapados debido a una explosión.

En estos casos, es claro ejemplo de la comunicación en crisis, como un suceso que pone en peligro la integridad física de las personas, la estabilidad económica nacional o la integridad de una empresa.

Otro problema importante por mencionar es el exceso de llevar a cabo la comunicación informal en los momentos de crisis en la organización, o en específico, la comunicación cara a cara ya que se convierte en rumor. El rumor fue la herramienta por la cual los empleados se enteraron de la situación de mexicana.

El rumor no es más que especulaciones de sucesos o situaciones no confirmadas que se intentan dar como ciertos y que genera reacciones negativas, ya que en la mayoría de los casos de comunicación en crisis, los rumores son vistos como generadores de inestabilidad.

Es por eso que los rumores “pueden fragmentar el tejido social, desencadenando descontento social y provocando reacciones como la distracción que ocasiona el debilitamiento de la unión de sus miembros o confrontaciones entre los mismos grupos de una organización”⁹

Para evitar éste tipo de fenómeno el Sindicato del personal de Tierra SNTTAS organizó asambleas grupales donde asistieron los agremiados del área de tráfico para informar sobre la crisis de Mexicana. La asamblea como recurso de comunicación y que en ella se dieran información sobre la situación de la organización, en seguida el concepto de asamblea de grupo “encuentro colectivo de un número notable de personas por sugerencia de un individuo o

⁹ Álvarez Bohórquez, Vicente. *“El rumor y sus variables al interior de las organizaciones Públicas”*. México 2005, 261 pág

de un grupo de individuos con objeto de lograr una comprensión común sobre un tema de interés mutuo”¹⁰

En estas asambleas se informó que el problema de Mexicana, fueron los altos salarios de los sobrecargos y pilotos, y por eso no había dinero para pagar a los acreedores. Querer hacer creer a los empleados que son los responsables del problema, como se dice coloquialmente es *querer tapar el sol con un dedo*, el problema iba más allá que los salarios.

Otro factor que provocó la situación financiera de la empresa, fue la lucha entre sindicatos; SNTTTAS, ASPA y ASSA, además de una mala organización y coordinación en la información.

En su momento, se pensaba, ante esta situación, no en encontrar el culpable, sino enfocarnos en encontrar la solución para que Mexicana recuperara sus operaciones, su imagen, su credibilidad y su prestigio, si es que se daba la coyuntura para lograrlo. Se pretendía recuperar las alas de Mexicana lo más pronto posible, porque mientras más pasara el tiempo, más difícil sería la probabilidad de que exista Grupo Mexicana de Aviación.

La metodología que se realizó para entender el problema de Mexicana fue realizar un análisis de la situación financiera que estaba enfrentando Mexicana de Aviación, empresa que representaba la primera aerolínea del país y de gran trascendencia mundial. Asimismo, se utilizaron diversos métodos y técnicas de investigación, como lo fue un análisis de contenido sobre las notas publicadas respecto a la situación del problema financiero que atravesó Mexicana de Aviación.

Por medio del análisis de las notas y mostrar resultados cuantitativos y cualitativos del problema, lo cual, al recolectar datos tanto en periódicos, revistas, portal corporativo y hasta con los mismos empleados, me permitió tener objetividad en esta crisis de Mexicana.

¹⁰ Breth, Robert D. *Las comunicaciones en la dirección de empresas*. México, Fondo Educativo Internacional, 1974, pág. 173.

Esta recolección de datos ayudó a comprobar la hipótesis de este trabajo a través de una medición numérica y un análisis estadístico que estableció como diría Roberto Hernández Sampieri en su libro "*Metodología de la investigación*", patrones de comportamiento social.

Otro elemento importante para recolección de datos fue el proceso de observación y descripción del problema basándome en fuentes de carácter informativo como el portal corporativo de los empleados de la aerolínea, por los manuales de procedimientos, las notas de los periódicos, así como de las experiencias de los trabajadores que viven día a día los problemas y por todas las fuentes bibliográficas que consulté a lo largo de este trabajo. Esta técnica de investigación tuvo como objetivo principal, el dar a conocer más a fondo al público interno de cualquier organización y tratar de entender las necesidades, dudas y problemas de las personas. Lo cual desafortunadamente no se cuenta con la información necesaria para poder esclarecer las dudas e incertidumbres de los pasajeros o de otros empleados en casos similares. ¿Cómo poder dar explicación a los pasajeros cuando los empleados no cuentan con ninguna información del problema?

Es entonces, cuando la comunicación interna es un elemento que permite conocer y evaluar la situación de una empresa lo cual es importante destacar, en tiempos de crisis no existe ningún tipo de comunicación interna sólo externa a través de los pasajeros o de los medios de comunicación.

Por medio de la investigación cuantitativa se recolectó y analizó datos más exactos, es decir, me ayudó a definir el público meta y el objeto de estudio; al momento de realizar el trabajo de campo, recurrí a la encuesta y a las estadísticas con el fin de conocer más a fondo las causas del problema. Metodología que los estudiantes de comunicación debemos utilizar con mayor periodicidad.

En cuanto a la investigación cualitativa es más comprensiva por eso pude aplicar al análisis de este estudio ya que se realizó una descripción detallada y completa del deterioro de *Mexicana*.

El análisis cuantitativo y cualitativo permitió proporcionar conclusiones que están sustentadas y argumentadas de forma objetiva con base a los resultados arrojados del análisis. A través de estos tipos de investigación es posible conseguir una correcta comunicación interna, un buen desempeño laboral, motivación de los trabajadores, satisfacción para la empresa, buena imagen, calidad en el servicio, buena atención al servicio-cliente y buena productividad laboral, lo que hoy en día no se cuenta con lo anterior.

Con los resultados, se puede dar cuenta que *Mexicana* a través del tiempo, validado por su experiencia y reconocimiento, abrió estaciones al mercado europeo. Esto demostraba la estabilidad y confiabilidad que brindaba la aerolínea, es cuando uno, como investigador de la comunicación organizacional, se pregunta el por qué de un día para otro se declara en quiebra financiera una empresa con tanto prestigio y con tantos años en el mercado y sobre todo dejando sin empleo a tantas personas.

El ser parte de *Mexicana* por más de una año, y ahora no estar, es difícil entender y comprender, ya que vivíamos día a día con una cantidad de trabajo que nos absorbía, reconocer la cantidad de gente que volaba, y los destinos que tenía, nos hacía querer explicar con argumentos lógicos y analíticos el contexto y la situación. Y nos negábamos a aceptar la premisa *que es por los altos salarios de pilotos y sobrecargos*.

El objetivo general de este trabajo fue el de llevar a cabo un análisis en la prensa escrita mexicana para tratar de entender la visión de los medios respecto a la situación financiera que atraviesa Grupo Mexicana de Aviación que hoy en día se encuentra sin operaciones y detectar cómo afecta este grave problema a los empleados, a los pasajeros, y al país en general. Así como demostrar las consecuencias de la comunicación en crisis en una investigación participante.

Los objetivos particulares fueron los siguientes:

- Comprender la importancia de la comunicación dentro y fuera de la empresa identificando los rasgos característicos del proceso de comunicación en tiempos de crisis.
- Investigar la historia, los antecedentes y la estructura de Mexicana de Aviación con el fin de identificar su modelo organizacional y tener una idea más amplia de lo que es la empresa.
- Llevar a cabo un análisis de contenido de todas las notas que se publicaron en los medios escritos sobre la situación de Mexicana para así poder entender la gravedad de l problema y sus motivos a partir del 27 de julio a Octubre de 2010.
- Denunciar los efectos de la comunicación en crisis para con los empleados y la sociedad en un caso en particular y proponer una estrategia de intervención en comunicación en crisis.

La hipótesis planteada para la construcción de nuestro objeto de estudio fue la siguiente: La falta de información y la inadecuada comunicación interna que hay en Mexicana de aviación sobre el problema financiero que atraviesa la empresa se debe a una estrategia de llevarla a la quiebra para llevar a cabo un saneamiento empresarial, es decir, operar bajo una nueva razón social, deshacerse de toda deuda, quitar sindicatos, reducir y modificar contratos colectivos tanto de pilotos, sobrecargos y personal de tierra, con el único fin de reducir costos para que los altos mandos tengan mayores ingresos y esto va a generar descontrol tanto para los empleados como a la sociedad en general. Esto genera que los empleados se encuentren en condiciones de desmotivación, desinterés, desprestigio, desesperación, frustración, estrés, depresión por no saber qué va a pasar con la empresa y con los empleos.

El país se ve afectado por las pérdidas económicas generadas por el turismo, falta de empleo, mayor índice de desempleados, mayor delincuencia, mayor violencia etc.,

Las consecuencias para la empresa es la pérdida de ganancias, desprestigio, pérdida de clientes potenciales, pérdida de equipos (aviones), pérdida de rutas, y pérdida de una buena imagen corporativa.

La justificación que tiene este trabajo en comunicación organizacional es que *Mexicana de Aviación* como una de las aerolíneas más reconocidas del país, atravesó por momentos difíciles al suspender sus operaciones por falta de recursos económicos. Y el problema empezó, según información de la empresa y del sindicato SNTTTAS, por los altos salarios de pilotos y sobrecargos lo que generó la deuda de Mexicana, por los escasos recursos monetarios que impedía seguir pagando a sus acreedores. Por falta de recursos, la empresa decidió declararse en quiebra financiera llevando poco a poco al desmoronamiento de la misma, primero con el embargo de los aviones en Canadá, después con la disminución de vuelos y de rutas, cancelación de la venta de boletos y por último llevando al cierre total de las operaciones de la empresa esto dejó como consecuencia a cientos de pasajeros varados en diferentes destinos tanto nacionales como internacionales.

Una de las vías óptimas que tomó la empresa fue presentar una solicitud de Concurso Mercantil con la finalidad de reestructurar costos y asegurar la viabilidad de la empresa, protegiendo la continuidad de las operaciones. El concurso mercantil “es un recurso que establece la legislación mexicana para conservar a las empresas y evitar que el incumplimiento de sus obligaciones ponga en riesgo la viabilidad de las mismas y de las demás con las que mantenga relación de negocios”.¹¹ Desde el 2 de agosto del 2011 se emitió la propuesta del Concurso mercantil y hasta el día 7 de septiembre el Juez Décimo Primero de Distrito en materia Civil determinó procedente la solicitud de Concurso Mercantil con la finalidad de sentar las bases para determinar los planes futuros de Compañía Mexicana de Aviación.

Sólo queda esperar cuál va a ser el futuro de Mexicana, por tal motivo se analizará la comunicación interna y externa de esta casa que no debe de tomarse a la ligera ya que es un claro ejemplo de irregularidades y de falta de información que atañe tanto a los empleados como al público externo.

¹¹ www.portalcorp.mexicana.com.mx/supplierad/contenido/Difusion/Comunicados/2010

Al decir que el problema es grave es porque el 85% de la terminal 1 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México eran de Mexicana, esto afecta al país en cuanto a reducción de la derrama económica proveniente del turismo, quiebra de empresas que prestaban sus servicios a Mexicana tanto directa o indirectamente.

Algunas de las empresas afectadas directamente ante este problema son las siguientes:

SEAT: Empresa comisionada del almacenamiento y acomodo del equipaje tanto dentro y fuera del equipo y prestaba el servicio de limpieza para los aviones.

GUZZAI: Prestaba el servicio de sillas de ruedas.

ASA: Empresa que se encargaba de abastecer combustible a los aviones.

SKY CHEFS: Dedicados a la distribución de alimentos en los equipos.

COBUS: Prestaban el servicio de camiones para transportar a los pasajeros al abordar un avión de Mexicana a uno de otra aerolínea (vuelos compartidos) ó cuando un vuelo no tenía asignada una sala para abordar y el abordaje se hacía en tierra (posición remota).

PAPSA: Empresa encargada de brindar seguridad a empleados y pasajeros de Mexicana de Aviación.

SINTRA: Personal encargado del acople y desacople de los equipos que entran a la terminal.

También hay que mencionar a las empresas que también están saliendo afectadas indirectamente:

Taxis de sitio: Sitio 300, Yellow Cab, Excelencia, Nueva Imagen, Porto Taxi

Renta de Autos: Hertz, Álamo, Golden, Thrifty, Dollar.

Negocios que se encuentran dentro del aeropuerto como:

Tiendas: Oxxo, K, Seven entre otras

Comida: Burger King, McDonals, Sbarro, Wings, Starbucks etc.

Bancos: Bancomer, Banorte, Santander etc.

Casas de cambio

Y diversos tipos de negocios que cabe destacar que han ido quebrando ya que la renta es muy alta alrededor de 30 mil pesos mensuales y la fluencia de gente en la terminal 1 cada vez es menos lo cual ha hecho que los negocios estén cerrando poco a poco.

Por eso, el pretender realizar análisis de contenido de medios escritos para ver el impacto que tuvo esta situación ante el país, porque sin duda es una problemática que concierne a muchos es tanto una justificación personal como profesional para todo comunicólogo organizacional.

Los medios de comunicación jugaron un papel importante ya que ocuparon una posición ante la sociedad, en ellos tiene cabida la información que de una u otra manera afectó e interesó a un cierto grupo. Los medios inciden en la difusión, representación e interpretación de la realidad lo cual motivó el análisis de este objeto de estudio.

Fueron muchos los motivos que me llevaron a realizar este trabajo de tesis, en primer lugar para poder obtener mi título de licenciatura plasmando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera dejando claro que el deber del comunicador es informar y explicar de forma clara algún acontecimiento, en este caso la situación financiera de Mexicana de aviación.

La idea de investigar sobre comunicación de crisis fue por que es un tema que no hay mucha información, son pocas las fuentes bibliográficas que hablan de la crisis en las empresas y que mejor estudiar un tema cuando se vive o se está dentro del problema como es mi caso. Mi objetivo es demostrar que no siempre es cierto lo que se dice en los medios a lo que está pasando realmente.

Y mi motivo principal es aportar algo diferente al estudio de la comunicación en tiempos de crisis para servir de ayuda a futuras investigaciones y/o a futuros comunicadores.

Fueron cinco los temas que se desarrollan en este trabajo: el primer capítulo "La comunicación y la Organización", la idea principal es entender los procesos, las teorías y las características de la comunicación Organizacional. En este capítulo también se destaca la importancia de la comunicación en crisis ya que en la actualidad las empresas no consideran como importante esta situación que pasa frecuentemente, no apuestan en tener manuales de procedimiento en caso de crisis, o aun peor no apuestan en tener un departamento de comunicación que ayude a prever o a evitar que el daño sea mayor.

Al iniciar este proyecto se dio a la tarea de investigar y encontrar libros o cualquier otro material de apoyo que estuviera relacionado a la comunicación en crisis y, no hay muchos documentos lo cual se contó con más motivos para realizar esta tesis para mi titulación con la pretensión de realizar un trabajo diferente pero sobre todo que me permitiera ahondar más en este tema.

En el capítulo 2 se enfoca a desarrollar y a investigar sobre la historia de Mexicana, al cual se tituló "Estructura de la Organización". Cabe destacar que Mexicana de Aviación fue la primer aerolínea del país, y que este año 2012 hubiera cumplido 92 años de vida donde a lo largo de ese tiempo transportó a miles de personas a diferentes destinos, sólo le faltaba pisar suelos africanos, asiáticos y antes de que se suspendieran labores ya se hablaba de abrir puertas en el mercado Australiano.

En el tercer capítulo "Comunicación en crisis en Mexicana de Aviación" desarrolla brevemente lo que se vivió en el previo, durante, y después del problema. En este mismo apartado entra la hipótesis de este trabajo que es fundamental para este o cualquier estudio de investigación sobre el tema.

De acuerdo a la investigación, la causa que influyó la crisis en Mexicana fue la falta de información y la inadecuada comunicación interna sobre el problema financiero que atraviesa y la fórmula para el gobierno y para los mismo dueños era quebrarla para llevar a cabo un saneamiento empresarial, es decir, operar bajo una nueva razón social, deshacerse de toda deuda, quitar sindicatos,

reducir y modificar contratos colectivos tanto de pilotos, sobrecargos y personal de tierra, con el único fin de reducir costos para que los altos mandos tuvieran mayores ingresos.

Este es un problema que no sólo afecta a los empleados sino a la sociedad en general ya que el país se ve afectado por las pérdidas económicas generadas por el turismo, mayor índice de desempleados, mayor delincuencia, mayor violencia etc. Y las consecuencias para la empresa es la pérdida de ganancias, desprestigio, pérdida de clientes potenciales, pérdida de equipos (aviones), pérdida de rutas, y pérdida de una buena imagen corporativa.

El cuarto tema está enfocado a los “Resultados del análisis de contenido” en donde aquí es conveniente resaltar la metodología que me ocupó realizar este proyecto ya que utilicé diversos métodos de investigación principalmente el llevar a cabo un análisis de contenido sobre las notas publicadas respecto a la situación del problema financiero que atraviesa Mexicana de Aviación. Por medio del análisis de las notas me permitió mostrar resultados cuantitativos y cualitativos del problema, lo cual tuve que recolectar datos tanto en periódicos, revistas, portal corporativo y hasta con los mismos empleados. Por medio de la investigación cuantitativa pude recolectar y analizar datos más exactos, es decir, me ayudó a definir el público meta y el objeto de estudio. El análisis cuantitativo y cualitativo me permitió proporcionar conclusiones que están sustentadas y argumentadas de forma objetiva con base a los resultados arrojados del análisis.

Por último, reseño las estrategias de intervención en comunicación en crisis, como parte de un modelo español que brinda las herramientas necesarias al proceso de la crisis y que para el caso de Mexicana de Aviación, se haberse aplicado hubieran sido de gran utilidad.

1. La comunicación y la organización

Todos los días y a todas horas la comunicación está presente en los seres humanos y en las organizaciones ya que tenemos la necesidad transmitir e informar ideas, mensajes, sentimientos, etc., pero antes de entender y definir el estudio de la comunicación en las empresas, considero importante dar una explicación conceptual sobre la Comunicación.

1.1 La comunicación

Existe infinidad de definiciones sobre la comunicación pero antes hay que conocer de dónde proviene esta palabra. “La palabra comunicación proviene del vocablo latino “comunicare” que significa poner algo en común, es decir, hacer al otro partícipe de las experiencias, pensamientos y vivencias de uno”.¹²

Es por eso que la comunicación se define como “todo proceso que se lleva a cabo entre dos o más personas para transmitir cualquier idea, opinión, hechos, conductas, sentimientos, etc., se puede decir que la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás”.¹³

Para Carlos Ramos Padilla, en su libro “*La comunicación un punto de vista organizacional*” señala que la comunicación forma parte del conocimiento que contiene como característica la universalidad, significa un proceso dinámico para fines de representación e implica la transferencia de información y se fundamenta en ciertos elementos básicos, tales como emisor, mensaje, canal y receptor.

Cada autor define la comunicación de forma distinta, la primera se enfoca más a la transmisión de ideas o sentimientos, en cambio para Padilla, hace ver a la comunicación como un objeto de estudio.

En general, la comunicación es un proceso que nos permite interactuar con otra persona por medio de la transmisión de mensajes y para lograr que ésta sea efectiva debe dar como resultado un proceso de retroalimentación, es decir, que tanto emisor como receptor entiendan dicho mensaje aunque cabe destacar que muchas veces los resultados pueden ser negativos porque no se tiene la suficiente información o no se cuentan con los canales adecuados.

¹² Ana María, Arras Vota, “*Comunicación Organizacional*”, Colección de textos universitarios, UACH, México, 2002, Pág. 26.

¹³ Martínez de Velasco, Alberto, Nosnik, Abraham. “*Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial*”. Editorial Trillas, 1998, Pág. 12

Es así como incluimos a Rogers que define el concepto de comunicación “como el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento”¹⁴

Partiendo de la idea de Rogers que para que la comunicación sea efectiva se necesitan ciertos elementos considero que uno de los modelos más utilizados y más completos es el que desarrollaron Shannon y Weaver en 1948 en donde mencionan que los elementos básicos son:

Emisor

- Transmisor de una idea o mensaje
- Primer elemento de la comunicación
- Se espera una respuesta
- Se toma en cuenta técnicas, actitudes y conocimiento

Mensaje

- Todo aquello que transmitimos a los demás
- Segundo elemento del proceso de comunicación
- Se lleva a cabo por medio de códigos (conjunto de símbolos)
- Proporciona información al receptor

Canal

- Medio por donde viaja el mensaje
- Vehículo por el cual un mensaje viaja del emisor al receptor

Decodificación

- Forma en cómo el receptor percibe el mensaje

Receptor

- Pasar del código a la idea
- Encontrar significado del mensaje
- Recibe el mensaje
- Emite una respuesta o conducta

Retroalimentación

- Da respuesta a la fuente y con esto se invierten los papeles, el receptor pasa a ser el emisor y viceversa
- Intercambio de información

Con lo anterior nos damos cuenta que a lo largo de la historia se han llevado a cabo numerosos estudios sobre el proceso de comunicación en donde varios autores se enfocan sólo a ciertos elementos del acto comunicativo y otros mejoran o aumentan dicho proceso, todo esto con el fin de hacer una propuesta más eficaz y factible para todos, como para los humanos como para las empresas.

¹⁴ Rogers, E. *La comunicación en las organizaciones*. Mc Graw Hill, México 1980. Pág. 11

La comunicación distingue al hombre de otros animales ya que nos permite razonar, simbolizar las ideas y emociones que manifestamos en cada uno de los grupos sociales, por ello, es consustancial a cualquier forma de relación humana.¹⁵ Por ende en la organización la comunicación es fundamental para entender los procesos de los mensajes intercambiados entre los integrantes de ella.

Al interior de las empresas, la comunicación deberá integrarse como una disciplina capaz de apoyar procesos productivos, de integración del personal y del entorno, por ello, la comunicación organizacional como una serie de técnicas y actividades que faciliten el flujo de mensajes al interior y que estas, a su vez, influyan en las opiniones, actitudes y conductas de públicos internos y externos a fin de que se cumplan los objetivos de la organización.¹⁶

Para el caso de identificar a la comunicación como un sistema, es necesario referirnos que al interior de la empresa se da un proceso complejo donde la comunicación tiene que ver con la técnica y las relaciones interpersonales que actúan de manera causa-efecto, lineales, directas e indirectas, donde se utilizan diferentes medios y canales, de esta manera la comunicación se va en paquete compartido por muchos miembros de la organización.

Así mismo, se puede aseverar que la comunicación al interior y exterior de la empresa u organización es integral porque los mensajes que se transmiten son de muy diversas modalidades. Por ello, es importante ver en los procesos de la organización a la comunicación como una necesidad. Necesidad de comunicar con mensajes eficientes la planeación de inicio o la nueva en la organización, así como la revisión de objetivos, sus estrategias y tácticas, y también, la comunicación nos permitirá que al revisar periódicamente el liderazgo y el control de los directivos, se puedan construir estrategias que permitan el óptimo desarrollo gerencial de la organización en cada uno de los procesos de gestión

¹⁵ Fernández Collado, Carlos. La comunicación en la organización. Ed. Trillas 2003. 11

¹⁶ *Ibidem* pág 12

Como se ve, la comunicación tiene un papel estratégico en las organizaciones y ha dejado de ser un instrumento a ser una política sustantiva, de ahí su importancia en la sociedad, la cual estriba en, por un lado, visibilizar el área de la comunicación en las empresas, para que la sociedad empiece a sensibilizarse sobre el papel tan importante que desempeña esta área de la comunicación, y por el otro, identificar a los profesionales de la comunicación organizacional, los cuales, tienen la responsabilidad de facilitar y hacer efectivos todos los procesos comunicativos, para lograr los objetivos de la empresa. La comunicación organizacional vista como una disciplina capaz de dotar de metodologías para la consecución de la visión de la organización, alcanzar sus metas y mirar en sus objetivos las estrategias para alcanzar los objetivos y logros, como ejes primordiales.¹⁷

En este sentido, la información de la organización tiene que estar soportada en el flujo constante de ella. Es decir, la organización tiene que dar información a sus públicos internos para que se apropien de ésta y fluyan los procesos de identificación con ella y se logre una identidad al interior de ellos.

Al identificarse, el sentido de pertenencia se incorpora en los procesos productivos, ya que la cultura corporativa, misión, visión y valores, hacen que se logre el sentido y dirección de los principios, lo que logrará orientar su acción y toma de decisiones en casos de crisis.

Otro recurso que el comunicólogo organizacional logra en los públicos internos, es la integración a los equipos de trabajo, esto se logra al implicarlos en los climas de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El profesional de la comunicación organizacional provee a la organización iniciativas para el liderazgo, la resolución de conflictos, promueve una comunicación eficaz, el trabajo en equipo, la creatividad y la innovación, así como la aplicación técnica y la ética.

¹⁷ Martínez de Velazco, Alberto y Nosnik Abraham. Comunicación organizacional. Manual Gerencial. Editorial Trillas. Pág 15-30.

El comunicólogo organizacional es un elemento clave en la organización porque justamente, es el que comunica, qué hacer, cuándo, cómo, para qué y por qué hacerlo al personal, estar atentos a estas necesidades, nos proporcionará identificación de necesidades, de cambios en la conducta y en el desarrollo del clima laboral.

Dentro de las funciones del profesional de la comunicación organizacional, está la de elaborar instrumentos de diagnóstico para conocer a fondo las necesidades de la organización, sus características, sus intereses y objetivos, lo anterior, para proponer a los directivos una estrategia comunicativa que proporcionará sustento. Lo anterior, basado en un proceso de investigación.

Al elaborar la estrategia, se deberán incluir los objetivos que persigue, la forma en la que los alcanzará y cómo va a evaluar el impacto de esa estrategia. Un elemento a considerar, está el de mantener en todo el procedimiento congruencia en la información que se maneje, tanto al interior como al exterior de la organización, lo anterior, para otorgar credibilidad.¹⁸

Para lograr que toda la información vertida en los párrafos anteriores, se materialice en resultados para la organización, un profesional de la comunicación sabe aprovechar todos los medios con potencial de impacto.

Como podemos ver, tendrá una responsabilidad ante tal reto, así como el compromiso de actualizarse de manera sistemática.

A continuación documento en esta investigación, las diferentes teorías de la comunicación aplicadas a la comunicación organizacional.

1.1.1 Teorías de la organización

Desde hace millones de años los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales desde sus orígenes, desde el momento en que el hombre se

¹⁸ Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas. Pág 5-18.

une con otros para desarrollarse y para definir funciones entre unos y otros, por eso se dice que somos seres organizacionales.

Por eso existen gran cantidad de enfoques y estudios desde hace tiempo, o mejor dicho desde la Revolución Industrial, sobre cómo deberían funcionar las organizaciones, lo que hoy se le conocen como escuelas teóricas y se resumen en: humanista, de sistemas mecánicos y de contingencia.

Para el estudio de esta tesis sólo se hará mención de dos escuelas teóricas la Humanista y la de sistemas.

Teoría Humanista

Como su nombre lo indica esta teoría considera más al elemento humano, es aquí en donde se empiezan a tomar aspectos importantes como la motivación, liderazgo, las relaciones humanas y comunicaciones formales, aquí sobresalen 5 autores:

Elton Mayo: Se basaba en la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales por sus:

- Dinámicas grupales (estructura y funcionamiento de grupos)
- Organizaciones informales (actividades y normas de comunicación)
- Estilos de supervisión (orientaciones, motivaciones y expectativas de los empleados)

Kurt Lewin: Sus estudios se dedicaron a comprender el comportamiento grupal, liderazgo, comunicación interna, la moral, la productividad y la solución de problemas.

Rensis Likert: Desarrolló 4 modelos de diseños de organización:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Toma de decisiones

Douglas McGregor: Se basa principalmente hacia la necesidad de autodesarrollo en sus conocidas teorías X y Y.

La teoría X considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar por lo que necesita una supervisión que los obliguen a responsabilizarse.

La teoría Y propone que todo ser humano tiene la capacidad de aceptar y querer responsabilidades.

Chris Argyris: Propone a la administración participativa lo cual identifica 4 propiedades organizacionales:

- Interrelación entre las partes de una organización
- Logro de objetivos donde intervenga toda la organización no solo algunos
- Habilidad de accionar actividades dentro y fuera de una organización (proactividad)
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización

Teoría de sistemas mecánicos

“Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”.¹⁹

En esta teoría se destacan elementos distintivos como el de un sistema abierto y viviente, interacción entre subsistemas y lo que le da forma a una organización, estos términos fueron abocados por dos autores:

E Trist: Se basa en subsistemas y a éste la identifica como unidad económica porque se tiene que usar recursos y social porque todo sistema consiste en seres humanos quienes trabajan en un mismo fin.

Señala y dice que los subsistemas son:

- Producción
- Mantenimiento de estructura
- Soporte a la producción (compras, selección de personal)
- Adaptativos
- Gerenciales o administrativos.

Daniel Katz y Robert Kah: Estos autores clasifican a un sistema como abierto lo cual identifican 9 elementos importantes de una organización:

¹⁹ Fernandez Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México 2002, Pág.28.

- **Entrada:** todos los recursos naturales o materia prima que proporciona energía al sistema.
- **Proceso:** es la transformación de la energía que la convierte en un producto o servicio.
- **Salida:** Es cuando el producto o servicio es exportado al entorno.
- **Ciclos de eventos:** es el proceso continuo de intercambio de energía con el medio.
- **Entropía negativa:** la entropía es el proceso de desorganización o degeneración, entonces las organizaciones necesitan importar más energía de la que exportan
- **Información:** no solo entran materias primas a una organización sino también información que es la que planea y lleva a cabo el proceso de retroalimentación.
- **Estado de equilibrio:** equilibrio entre la energía que entra como el producto que se distribuye a su entorno.
- **Diferenciación:** diferenciación de las funciones de las partes de un sistema.
- **Equifinidad:** los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

1.1.2 La comunicación en las empresas

Una empresa se define como un “conjunto de actividades con el fin de colocar o vender en ciertos mercados una gama más o menos amplia de productos o servicios”²⁰ con esta definición podemos entender que aparte de tomar decisiones siempre prevalecerá ante todo un interés económico.

Efectivamente una empresa es considerada como un bien económico pero hoy en día los empresarios no sólo tienen que enfocarse a productos y servicios sino también deben considerar que son responsables de transmitir información y mensajes a sus clientes, empleados, a todos sus públicos tanto internos como externos.

²⁰ Enrique Jimenez, Ana María. *La comunicación empresarial en situaciones de crisis* Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 2007. Pág. 53

“Existe la consideración de que las empresas deben ser transparentes en su funcionamiento con la sociedad puesto que ha sido ésta la que ha permitido a las empresas obtener beneficios, es una manera de retribuir a la sociedad la forma de transparencia y responsabilidad unida a la buena imagen”²¹

Esto quiere decir que las empresas están obligadas a reestructurar sus políticas a manera que tomen en cuenta a la sociedad en general, deben considerarse como empresas emisoras de mensajes ya que tienen la responsabilidad de dar cuentas a sus consumidores sobre qué hacen, cuál es su misión, cuáles son sus objetivos, cómo y por qué creer o consumir a ellos.

Con esto se señala y se demuestra que la necesidad de la comunicación en las empresas se hace cada vez más frecuente y más importante. “Es por ello que la comunicación deberá darse a conocer y dialogar directamente con todos los colectivos con los que está relacionada tanto dentro y fuera de la organización, así como informarles de todo lo que haga referencia a su realidad empresarial”.²²

Retomando el concepto comunicación en las empresas con esto queda claro que las empresas están constituidas por personas que tienen un mismo fin y objetivos específicos y para conseguirlos se necesita interactuar continuamente con las demás personas que de alguna u otra forma están relacionados y como diría Ana María Enrique en su tesis *“La comunicación empresarial en situaciones de crisis”* es que en toda RELACION involucra COMUNICACIÓN.

1.2Comunicación Organizacional

Carlos Fernández define a la Comunicación Organizacional como “un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos

²¹ Ibid. pág. 54

²² Ibid. Pág. 55

internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”.²³

Es decir, “la comunicación organizacional es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e interno”.²⁴

Con lo anterior se define que la comunicación organizacional es el conjunto de actividades encaminadas a estudiar todos los aspectos relacionados con comunicación tanto interna como externa de cualquier organización ó institución, la diferencia entre estos dos autores es que el primero, hace ver a la comunicación organizacional como una actividad que lleva un proceso más formal y riguroso en comparación con la definición que nos da Quiroga.

Para Goldhaber la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia, sindicatos, las comunicaciones ascendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones”.²⁵

Goldhaber deja claro que existe un proceso de comunicación dentro de las organizaciones a través de un proceso de comunicación como son los flujos de mensajes que permiten a sus integrantes organizarse y realizar de forma eficiente sus actividades laborales para que puedan alcanzar con éxito sus objetivos.

Entiendo entonces que la comunicación resulta ser como un intermediario entre los objetivos y necesidades de cualquier organización así como las necesidades y objetivos de los empleados.

Es necesario resaltar que una parte importante que coadyuva a mantener un buen proceso de comunicación son los empleados ya que sin ellos no sería posible la elaboración ni la creación de esta herramienta de trabajo.

²³ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*” México, Editorial Trillas, 1991, Pág. 31.

²⁴ Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*” Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, Pág.61

²⁵ Gerald, Goldhaber M, *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana, México, 1984, Pág. 21

Hablando de empleados, la motivación es un factor importante para el personal ya que sin ésta el trabajador no se siente con la capacidad de hacer bien sus labores por eso es muy importante que la comunicación interna trate de llegar a éste público, hay que tener claro que son ellos los que mantienen y hacen que una empresa, institución u organización tenga una buena imagen.

“Es necesario recordar que la comunicación organizacional centra las bases del comportamiento interno y humano en las organizaciones. De igual forma integra los sentimientos y motivaciones que los empleados necesitan para laborar de forma grata”²⁶

Para que todo esto sea posible es necesario considerar la creación y mantenimiento de un buen ambiente laboral pero sobre todo una actitud positiva especialmente relacionada con sus actividades y objetivos.

Ricardo Homs Quiroga dice que “La comunicación Organizacional es una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”.²⁷

Se puede decir que el proceso de la comunicación es el factor central en las organizaciones ya que es un medio utilizado para mantener la calidad y la competitividad de la comunicación para hacer de la empresa y de los públicos como un sistema funcional.

Antes que nada la comunicación organizacional debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa, en caso que no sea así, dicha empresa corre el riesgo de aislarse y volverse ineficiente.

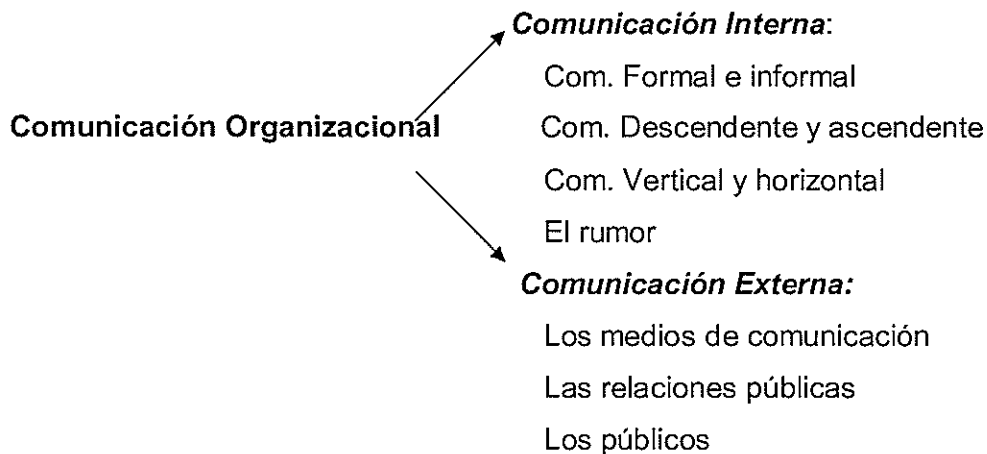
Por eso, Francisco Javier Garrido dice en su libro *Comunicación estratégica*, que la comunicación es la esencia de la estructura organizacional.

²⁶ Coronel Vega, Rosalba Haidé. *Diagnóstico de comunicación Interna en la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública*. México 2007, Tesis UNAM, FCPyS. Lic. en Ciencias de la comunicación. Pág. 21

²⁷ Homs Quiroga, Ricardo, Op. Cít., pág 65

1.2.1 Características de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se reduce a dos principales elementos:



Estos dos tipos de comunicación son un factor clave para el desarrollo y el entendimiento de la comunicación organizacional por tal razón se explicará detalladamente los componentes de estos términos para mejorar la gestión de la comunicación en las organizaciones.

1.2.2 Comunicación interna

Collado define a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir en su trabajo el logro de los objetivos organizacionales”²⁸

“Por comunicación interna se entiende al conjunto de actividades realizados por la organización para fomentar las buenas relaciones entre sus

²⁸ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México 2002 pág. 74

miembros y mantenerlos informados, integrados y motivados utilizando diferentes medios de comunicación para alcanzar sus objetivos”²⁹

Este tipo de comunicación nace como respuestas a las nuevas necesidades de las compañías al motivar a sus trabajadores para que haya un cambio cada vez mejor y funcional así como también explicar al personal de las empresas qué es lo que hace con el objetivo de lograr un clima de trabajo favorable involucrando e integrando a todos sus miembros en su filosofía (misión, visión, valores, políticas, reglamento etc.) logrando obtener un incremento en la motivación de los empleados como la productividad de la empresa.

La comunicación interna no pretende erradicar problemas, porque si bien es cierto, aunque haya una excelente comunicación, no se puede evitar los clásicos chismes, rumores, envidias, mala información, desmotivación entre otros, pero lo que sí es un hecho, es que los problemas disminuirán notablemente y mejorará niveles en cuanto a producción y servicio.

Por eso es de vital importancia y hacer conciencia a las empresas que se deben considerar hacer auditorías en comunicación interna ya que ayudará a conocer qué es lo que piensan los empleados del lugar donde laboran, si están o no a gusto, cuáles son sus necesidades esto para evitar disfunciones y problemas en un futuro.

“Una de las intenciones de la comunicación interna es que los empleados logren alcanzar satisfacción tanto a nivel personal como profesional dentro de su propio ámbito laboral, que su trabajo, entrega y esfuerzos se vean reflejados tanto al interior como al exterior”.³⁰

Cabe añadir que la comunicación interna no sólo es responsabilidad de los altos mandos o del área de comunicación sino todos son responsables y deben ser participes tanto presidencia, dirección, supervisores, gerentes y hasta los mismos empleados.

²⁹ Contreras Hernandez, Lilia Griselda. *Análisis de comunicación interna del Núcleo Radiomil Comunicaciones (NMR)*, México, 2008. Tesis UNAM. FSPyS. Lic. en Ciencias de la Comunicación. Pág. 23

³⁰ Bravo Prado, Melina. *Diagnóstico de la comunicación interna en el IFAI*, México 2008, Tesis UNAM, FCPyS, Lic. en Ciencias de la comunicación, pág. 21

Sabemos que las relaciones humanas son difíciles de entender pero si la organización sabe cómo actuar para ofrecer un equilibrio laboral, los empleados realizarán un trabajo con mayor calidad y por consiguiente exitoso.

Hay que señalar que existen diversos medios por el cual se puede dar la comunicación interna pero esto ya dependerá de cada organización qué medio es el más útil y adecuado en cuanto sus necesidades y objetivos. Los medios más comunes son los siguientes:

- Reuniones o juntas de trabajo
- Periódico o revista interna
- Tablero de anuncios
- Buzón de sugerencias
- Internet
- Correos
- Memorándums
- Comunicados
- Circulares
- Manuales de procedimientos
- Cursos de capacitación

En resumen, los objetivos y la finalidad de la comunicación interna son los siguientes puntos:

- A) Integrar a los empleados conforme a los objetivos y metas de la empresa.
- B) Inculcar un sentimiento de orgullo a los trabajadores por ser miembros importantes de dicha empresa.
- C) Crear y mantener un clima agradable donde haya comprensión entre empresa y trabajador.
- D) Fomentar la participación de los trabajadores en las actividades ya sean laborales o sociales.
- E) Ayudar al personal de nuevo ingreso a la integración de sus actividades y a la empresa.
- F) Evitar rotación de personal
- G) Tener accesibilidad en la comunicación entre los directivos y empleados

Todos estos objetivos se pueden lograr cuando en la organización existe una integración tanto de las relaciones de la organización y el uso correcto de los medios organizacionales de comunicación interna, que al estar en una misma frecuencia logren obtener sus metas.

1.2.2.1 Comunicación formal e informal

La **comunicación formal**, como su nombre lo dice, se caracteriza por llevar un proceso adecuado es decir, comunicarse por medio de un diagrama que previamente las empresas tengan estipulado esto va con forme a jerarquías y la forma más frecuente por la que se da este tipo de comunicación es por medio de entrevistas, mesas redondas, comunicados, boletines etc.

“La comunicación formal es aquella comunicación planificada y perfectamente definida que se transmite a través de las líneas dibujadas en un organigrama de la empresa reconociéndose como comunicación oficial”³¹

Tomando en cuenta la definición de Ana María Enrique si se basa esta comunicación en el organigrama de las empresas entonces se siguen líneas de autoridad por así decirlo en donde éstas pueden ser de forma vertical, horizontal, descendente y ascendente que se explicará más adelante.

La **comunicación informal** es precisamente todo lo contrario a la formal, ésta no tiene reglas, no sigue el camino de la jerarquía, en pocas palabras se define como una comunicación no oficial ya que hay un exceso de comunicación cara a cara y esto a su vez genera rumores, chismes, malos entendidos, dudas e incertidumbre.

1.2.2.2 Comunicación descendente y ascendente

La comunicación **descendente** es definida como “aquella que se presenta siempre que los superiores envían mensajes a los subordinados”³², es decir que la comunicación fluye de arriba (jefes) hacia abajo (empleados), la finalidad es la de difundir, informar, dirigir y evaluar las funciones y desempeño de los

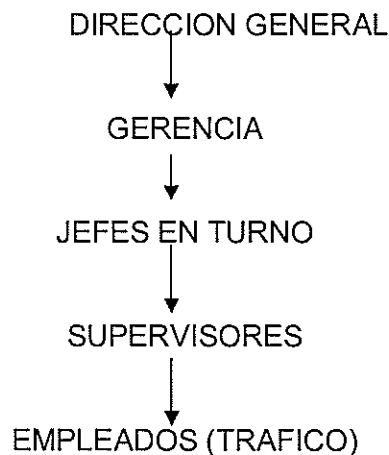
³¹ Enrique Jimenez, Ana María. Op. Cit. Pág. 78

³² Rocha Cervantes, Isaac. *Estrategia de comunicación interna para una escuela privada, caso específico, Colegio Álamo A. C.* México, 2009. Tesis UNAM. FSPyS. Lic. en Ciencias de la Comunicación. Pág. 16

trabajadores así como también proporcionar información sobre las metas, objetivos y políticas de cada organización.

A través de este tipo de comunicación es donde se proporcionan las instrucciones y formas de trabajo, es decir, qué se debe hacer, quién debe hacer, cuándo se debe hacer, por qué y dónde se debe hacer. Los formatos principales para que se lleve a cabo este proceso son los que ya se mencionaron anteriormente como las reuniones, memorándums, cartas, manuales, reportes entre otros.

En el caso de mexicana, en el área de tráfico, se puede ejemplificar la comunicación descendente de la siguiente manera:



En caso opuesto tenemos a la comunicación **ascendente** que quiere decir, que va de abajo hacia arriba de subordinados a superiores y se da también a través de charlas, pláticas, reuniones, juntas, encuestas etc.

Es importante entonces subrayar que “la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas”.³³

³³ Martínez de Velasco, Alberto, Nosnik, Abraham. “Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial”. Editorial Trillas, 1998, Pág. 42

Este tipo de comunicación es considerada una de las más importantes y estratégicas ya que ayuda a fundamentar la toma de decisiones y también se ha caracterizado por lo siguiente, según Nosnik Abraham y Martínez de Velasco en su libro *Comunicación organizacional*:

1. Ayuda a medir el clima organizacional
2. Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones
3. Permite el diagnóstico de malas interpretaciones
4. Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas
5. Mejora el conocimiento de los subordinados
6. Fundamenta la toma de decisiones

1.2.2.3 Comunicación vertical y horizontal

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación **Vertical** a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y gerentes. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como: Instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados, etc.

En cuanto a la comunicación **horizontal** es la que se lleva a cabo entre miembros de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse entre sí y donde se produce un intercambio de informaciones entre compañeros del mismo nivel.

Este tipo de comunicación hace que se genere un sentimiento de pertenencia hacia la organización ya que son parte importante de un grupo, permite que los empleados realicen de mejor manera sus labores considerando y reconociendo las habilidades de cada uno de ellos a favor de la empresa.

Estimula la participación de todos los miembros y permite que haya un buen canal de comunicación en todas las áreas y niveles jerárquicos para que el personal exprese sus ideas o inquietudes.

1.2.2.4 El rumor

Como mencioné anteriormente el rumor es generado por la comunicación informal ya que no se proporciona la suficiente información en los medios adecuados y esto genera un aspecto negativo tanto para la empresa como para los empleados.

Es entonces considerado el rumor como "un fenómeno de interacción de cadenas interhumanas de comunicación, que transportan informaciones que provienen de fuentes desconocidas o difíciles de precisar por efímero que resultan ser los propios soportes. Muchas veces los rumores son sustitutos de noticias oficiales (aquéllas que se difunden por canales institucionales, formales u oficiales) normalmente cuando éstas son insuficientes"³⁴

Considerando esta definición es lo que nos hace rectificar que el rumor es un tipo de información confusa ya que no cuenta con las bases ni las ideas claramente definidas y se difunde por canales no adecuados.

Es por eso que se produce el rumor porque las empresas no tienen actualizados o agilizados sus sistemas de comunicación interna o simplemente no cuentan con una adecuada herramienta de comunicación organizacional.

Es necesario destacar que en muchas ocasiones el rumor es producido por la propia empresa como una forma estratégica para conocer lo que se piensa de una nueva medida de trabajo, implementación de cambios, ascensos entre otros, pero esto a su vez puede ser peligroso si no se para a tiempo por eso los directivos deben saber controlar en todo momento la situación.

1.2.3 Comunicación externa

La comunicación externa ha ido creciendo a lo largo de los años por la necesidad que hay en las empresas en mantener diálogos con toda la sociedad, con todo lo que la rodea.

La comunicación externa es un conjunto de mensajes que son creados para sus públicos externos, es decir, todo lo que tenga q ver fuera de la organización como son: los proveedores, inversionistas, accionistas, medios de comunicación, clientes, socios, sindicatos, instituciones entre otros, es así como la empresa se convierte en un organismo que tiene relación con su

³⁴ Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. UNAM, FCPyS. México, 1990, pág. 68.

entorno con el objetivo de mejorar sus relaciones con ellos para conseguir una imagen favorable reconociendo sus productos y servicios.

Una de las formas utilizadas para llevar a cabo la comunicación externa es por medio de las siguientes prácticas:

- Uso de medios de comunicación impresos como volantes, folletos, revistas, periódicos, mantas, etc.
- Utilización de medios masivos de comunicación como Internet, radio y televisión.
- Organización de eventos en fechas importantes que se dirigen al público objetivo.

Hay que mencionar que los medios de comunicación juega un papel importante para la comunicación externa es por eso que se debe llevar un trato cordial con ellos, aclarar información pero nunca utilizar la improvisación.

Y como dice Ana María Enrique “la importancia de mantener buenas y cordiales relaciones con los periodistas es tener frecuentes reuniones, comidas y actos con el fin de conseguir una buena difusión de la imagen corporativa”.³⁵

Con esto nos damos cuenta que tanto la comunicación interna como externa nos facilita el acceso a nuevos conocimientos esenciales para el desarrollo diario de la actividad profesional de las empresas.

1.2.3.1 Los medios de comunicación

A través de los medios de comunicación es como se lleva a cabo la comunicación externa de las empresas y según Westphale y Piñuel (1993-479) citados por Ana María Enrique, existen 3 diferentes tipos de medios de comunicación que son los siguientes:

1. Medios Escritos:
 - Comunicados de prensa
 - Reportajes

³⁵ Enrique Jimenez, Ana María. *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*” Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 2007. Pág. 86

- Periódicos
 - Revistas
 - Artículos
2. Medios Orales:
- Teléfono
 - Radio
 - Conferencia de prensa
3. Medios audiovisuales
- Televisión
 - Cine

1.2.3.2 Las Relaciones Públicas

Hoy en día las empresas se encuentran en la necesidad de conocer de qué forma puede crecer, aumentar su prestigio y por qué no, también incrementar sus ganancias. Para ello, hay una actividad encargada para este estudio y esto se le conoce como Relaciones Públicas.

"Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes"³⁶.

A pesar de que ha lo largo del tiempo se han generado diversas definiciones de las Relaciones Públicas (RRPP) lo que sí es un hecho es q el objetivo de las RRPP siempre será el mismo que es el de crear, mantener o mejorar la buena imagen de las empresas tanto con sus públicos internos como externos.

³⁶ Definición proporcionada por la *Internacional Public Relations Association*. Información obtenida por : <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/relhumitoiz.htm>

1.2.3.3 Los Públicos

A lo largo de este capítulo he mencionado en varias ocasiones a los públicos y para explicar que son los públicos se desarrollará esta apartado.

Por público o públicos se entiende a un grupo de personas que tienen intereses a fines inclusive a veces pueden tener un nivel cultural exclusivo.

“Los públicos son capaces de realizar acciones que pueden influir en la actividad empresarial, afectando de manera positiva o negativa causando posibles efectos en la compra y la oferta de servicios o productos”³⁷

Habitualmente los públicos de una organización se clasifican en dos grupos: Público interno y Público externo.

Por público interno se entiende a todas las personas que pertenezcan dentro de una organización, es decir, todos aquellos trabajadores que integran el organigrama de la empresa, como ejemplo son: los directivos, los funcionarios, los gerentes, los empleados etc.

Y por público externo se le conoce como a todo aquello q no pertenecen al organigrama de la empresa pero q sin embargo tienen una vinculación muy estrecha con la compañía por ejemplo: los inversionistas, los clientes, las agencias, empresas de outsourcing, distribuidores, proveedores entre otros más.

Hay que mencionar que ambos públicos son importantes para las empresas ya que con las dos se lleva a cabo un proceso de comunicación pero sobre todo una interacción entre ellos mismos y todos son parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

1.3 Comunicación en crisis

La palabra crisis a lo largo del tiempo se ha ido modificando su significado ya que cuando por primera vez se utilizó este término en la edad griega lo relacionaban con la medicina. “Término de origen médico que indicaba, en la medicina hipocrática, la transformación decisiva que se produce en el punto culminante de una enfermedad y orienta su curso en sentido favorable o desfavorable”³⁸

³⁷ Enrique Jiménez, Ana María. Op. Cit. Pág. 92

³⁸ Fornero, Giovanni. *Diccionario de Filosofía*. Fondo de Cultura Económica. México, 1998. Pág. 247

Etimológicamente la palabra crisis proviene del griego "*krino* que significa evaluar, juzgar o decidir".³⁹

Hoy por hoy el término crisis se utiliza en diferentes ramos, en la medicina, en lo social, en lo económico, en lo político y hasta en lo empresarial que es precisamente el objeto de estudio de esta tesis.

Retomando a Fornero dice que en épocas recientes se ha ampliado el término de manera que también significa una transformación decisiva que se produce en cualquier aspecto de la vida social.

Sí, efectivamente una situación de crisis es un cambio repentino de las cosas que genera angustia, incertidumbre, desmotivación etc. Pero hay que reconocer que muchas veces los cambios son para mejorar que no todo es malo lo que hay que saber hacer es salir lo antes posible de la situación.

Por tanto debemos tener claro que independientemente la actitud que tengamos ante la situación de crisis ésta va a generar un cambio que va a envolver nuestra realidad ofreciendo una serie de nuevas alternativas para poder así equilibrar de nuevo la situación en la que nos enfrentemos.

1.3.1 La crisis en el ámbito organizacional

Este punto es importante para el estudio de comunicación en crisis ya que aquí se explicará qué pasa cuando una empresa, organización o institución se encuentra sumergida ante este grave pero común problema.

Todos en algún momento de nuestras vidas a travesamos por situaciones difíciles que no quisiéramos quizá nunca haberlas a travesado como por ejemplo, la muerte de un familiar, algún accidente, quedarnos sin trabajo, tener problemas en el trabajo en fin, son infinidad de situaciones que surgen de repente o quizá van creciendo poco a poco si no sabemos detectarlos.

Los mismo pasa con las empresas a traviesan por situaciones que no estaban contempladas, situaciones que hacen cambiar el rumbo de la empresa, es decir, se encuentran en una inestabilidad dentro y fuera de la

³⁹ Información obtenida por Derrick Kerchovec en su libro *La piel de la cultura*. Ed. Gedisa 1999. Barcelona pág. 100. Libro citado por Ana María Enrique en su tesis *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*

compañía, también pueden surgir accidentes, catástrofes naturales, conflictos sociales entre muchos otros.

Sin bien es cierto muchas empresas tienen más posibilidades de atravesar por una crisis ya sea por su entorno físico o competitivo, o simplemente por el hecho de que están expuestos a gran medida por los medios de comunicación.

Sea cual sea el grado de vulnerabilidad lo que sí es un hecho es que para cualquier organización “es que sufrir una crisis puede ocasionar la pérdida de crédito, de imagen y reputación, poniendo en peligro su propia supervivencia o comprometiendo su futuro”⁴⁰

Un claro ejemplo, es la situación que atraviesa actualmente Mexicana de Aviación que desde julio pasado ocupó espacios en los medios de comunicación, argumentando que la aerolínea ya no contaba con los recursos económicos para seguir pagándole a sus acreedores y la razón de esto por los altos salarios de los sobrecargos, hoy por hoy la empresa está a pocas horas de considerarla en quiebra.

Independientemente de que sea o no cierto las razones que se dan lo que sí es un hecho es que la empresa está en una situación de crisis y que se está jugando la vida de una empresa que dio servicio durante 89 años.

No solamente Mexicana está pasando por esta situación, sino también, un caso reciente y muy difundido por los medios de comunicación a nivel nacional fue el derrumbe de la mina San José en Chile, donde 33 mineros quedaron enterrados vivos a una profundidad de 700 metros y que fueron rescatados a casi mes y medio después, el problema y la situación que tendrán que enfrentar los responsables o dueños de la mina es qué fue lo que sucedió. ¿Por qué dejaron seguir trabajando a los mineros cuando días antes ya se había suscitado una explosión? ¿Qué va a pasar con las familias de los mineros que se quedaron sin empleo? ¿Por qué sólo se va a remunerar a las familias de los 33 mineros que quedaron atrapados, y los demás? En fin son preguntas que tendrán que aclarar y que no va a ser nada fácil, aquí podemos ver que la imagen, credibilidad y estabilidad de la mina están en juego.

⁴⁰ Enrique, Ana María. Op. Cit. Pág. 102

En la actualidad, esta situación se ha convertido en un problema preocupante para las empresas ya que en cualquier momento puede presentarse algo inesperado pero la incógnita de muchos es saber ¿cuándo? y ¿cómo?, es difícil saberlo pero por eso la justificación de los especialistas en comunicación organizacional, que se encargan de crear estrategias para prevenir una crisis, que en el mejor de los casos, efectivamente previene un problema, o simplemente trata de no afectar a mayor grado la imagen ni los públicos de las empresas.

Con relación a lo anteriormente expuesto, hay una definición muy clara que explica la situación de crisis en las empresas. "Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de toda compañía, producida por sorpresa, que puede afectar a sus públicos internos o externos, al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de pailar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva"⁴¹

Esta definición deja más que claro cuáles son los factores que se ven afectados por una situación grave que genera la crisis, ya que los medios de comunicación al no tener la suficiente información van dañando la imagen de la empresa.

Las 5 características más comunes que señala Enrique, Ana María en su tesis sobre crisis son:

- 1.- **Sorpresa:** no existe ninguna crisis totalmente anticipada, por mucho puede generar disfunciones puntuales, anomalías puntuales y controladas, pero la imagen no se ve dañada.
- 2.- **Unicidad:** Cada crisis es única debido a que rara vez dos crisis tienen las mismas causas.
- 3.- **Urgencia:** hay que ganar tiempo al tiempo porque los medios de comunicación avanzan mucho más rápido que la misma organización por eso

▪ ⁴¹ Enrique Jiménez, Ana María. *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*"

Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 2007

hay que atender y dar a los medios explicaciones e información lo más rápido que se pueda.

Esto es muy cierto y muy común, en el caso de mexicana, los empleados se enteraban de la situación a través de los medios y no por la misma empresa cuando su deber es informar tanto a la sociedad pero sobre todo como a los empleados quienes son los más afectados en todo esto. Es importante destacar que en los medios se dicen cosas que no son ciertas y esto se debe a que Mexicana no supo dar la cara ni explicaciones de lo que realmente estaba pasando por eso como dice Ana María Enrique hay que darle urgencia a la información para ganarle tiempo al tiempo.

4.- **Desestabilización:** una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Si antes de la crisis las relaciones con los periodistas era cordial, cuando ésta estalla los periodistas se agolpan a las puertas de la empresa para extraer noticias calientes e intentarán obtenerla de la manera que sea y como consecuencia la comunicación se vuelve inapropiada lo que provoca la desestabilización.

5.- **Tendencia descendente de la calidad de la información:** Los medios de comunicación tienden a disputarse la primicia informativa lo cual están expuestos a cometer errores ya que al considerarla como primicia no tienen el tiempo para corroborar la veracidad y la confiabilidad de las fuentes.

Estas características hacen hincapié lo que es capaz de provocar un desequilibrio total en las empresas ante una situación de crisis por eso hay que resaltar que el factor tiempo y calma son primordiales para afrontar con éxito un caso de crisis, también hay que tener prevención y contar con un plan de crisis para que sea menor el impacto.

1.3.1.1 Etapas de la crisis

En párrafos anteriores se ha explicado qué es y cómo afecta una situación en crisis en este apartado se estudiará cómo se desarrolla y evoluciona la crisis.

Armando Matelart⁴² explica que son 4 las etapas por la que atraviesa la crisis y estas son:

⁴² Matelart, Armando. *Los medios de comunicación en tiempos de crisis*. México Siglo XXI. 1987. Pág. 90.

Nacimiento: Detectar los posibles problemas

Desarrollo: la crisis ya no es controlada, explota la información y es cuando los medios de comunicación hacen eco del acontecimiento, la cobertura es máxima.

Madurez: la empresa se enfrenta a un proceso de tomar acciones para sanear la situación

Declive: es cuando se toman decisiones claras como cambio de personal, liquidaciones, ajustes en contratos, cambio en las normas y políticas de la empresa.

Hay que considerar que no todas las situaciones de crisis llegan a alcanzar las 4 etapas, esto dependerá de la magnitud del problema, es decir, si la crisis no llega al nivel de desarrollo y madurez eso quiere decir que la empresa encontró los medios adecuados para prevenir dicha situación o que detectó de manera precisa las irregularidades.

Poniendo como ejemplo a Mexicana nos damos cuenta que atravesó por todas las etapas ya que no supo cómo afrontar la crisis o mejor dicho, le pusieron trabas para no sacar a flote la empresa y sí me refiero al gobierno, que no ha hecho más que cerrar las puertas como para ayudar económicamente o para agilizar el proceso de concurso Mercantil, ahora no queda más que afrontar el problema y resolverlo por su propia intervención o esperar que decida el gobierno de la Ciudad de México.

Las etapas del problema de Mexicana fueron de forma sintetizada de la siguiente manera:

Nacimiento: se dio desde hace 4 años cuando la empresa ya presentaba números rojos en su productividad, sin embargo no se tomaron medidas suficientes para evitarlo.

Desarrollo: cuando sale a la luz pública que Mexicana ya no puede absorber sus gastos tanto con acreedores como con empleados.

Madurez: la empresa acepta que está en situación de crisis y pide ayuda y se ve en la necesidad de enfrentarse a un concurso mercantil

Declive: se está en espera de cuál va a ser la situación de mexicana si regresa bajo otras normas y condiciones o de plano se declara en quiebra.

Todo esto es importante ya que si se considera y se pone en práctica puede prevenir futuras crisis de estas características como la de Mexicana.

1.3.1.2 La detección de riesgos

Se ha hablado sobre la comunicación en crisis pero es importante saber qué hay detrás de la crisis siempre debe haber como una advertencia o un punto rojo que alarme a las empresas para no dejar pasar desapercibido que algo no está funcionando al cien y que podría ser un riesgo, para evitar una crisis hay que enfocarnos en cómo poder detectarlo para evitar una consecuencia mayor.

Un riesgo es cuando creemos en la posibilidad de que algo no está bien y que pueda suceder algún daño.

Es por eso que “las situaciones de riesgo son, entre otras, aquellas que afectan a la imagen pública y calidad de los productos o servicios, las que suscitan el interés de los medios de comunicación, las que afectan gravemente los procesos de producción, distribución o atención al cliente”⁴³

Para poder llevar a cabo una detección de riesgos se recomienda “promover una investigación con el fin de identificar posibles riesgos, esto permitirá saber cuáles son los factores que lo están generando y medir la sensibilidad del riesgo para establecer un adecuado flujo de comunicación” (Del Pulgar 1999:130). Autor citado por Enrique Ana María.

Con esto concluimos que las empresas son capaces de detectar y planear con anticipación posibles casos de emergencia.

1.4 La gestión de crisis

La Real Academia Española de la Lengua define al concepto de gestión haciendo referencia a la “acción y al efecto de gestionar o de administrar”.

Gestionar es entonces “realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.⁴⁴ Para las empresas es muy diferente llevar un proceso de gestión ya que cada una de ellas sabe sus técnicas o estrategias pero al fin y al cabo llevan a un mismo interés que es el de resolver un asunto o concretar un proyecto.

De este modo considero adecuada la definición que nos da Saura Pilar en su libro *La Gestión y la comunicación de crisis* donde menciona que es la

⁴³ http://www.unisdr.org/eng/public_aware/world_camp/2004/booklet-spa/page9-spa.pdf

⁴⁴ <http://definicion.de/gestion/>

capacidad de una organización asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas para la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios.

Partiendo de esta definición y como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, es indispensable contar con una serie de medidas preventivas que unida con una buena estrategia de comunicación puedan eliminar o disminuir las consecuencias negativas que genera una crisis y que afecte a lo que mas interesa a los directivos, la imagen corporativa.

Es fundamental entender que la comunicación y la gestión son dos procesos que están ligados de cualquier forma ya que para difundir eficazmente se necesitan técnicas de gestión.

Por ejemplo, la comunicación está inmersa desde el simple hecho de tener el control de los temas para hacer frente a la crisis, estar informado de todo, no ponerse a la defensiva y simplemente responder de forma clara y concisa.

No hay más que concluir este apartado mencionando que “la comunicación en una situación de crisis se ocupa de contrarrestar los efectos negativos que puede producir una situación de crisis en la imagen corporativa de cualquier empresa, estableciéndose previamente a su desencadenamiento, una serie de medidas comunicativas que contribuyan a una gestión correcta y eficaz de la crisis”⁴⁵

1.5 La actuación de los medios de comunicación ante las crisis de las empresas

Se ha comentado en puntos anteriores que los medios de comunicación juegan un papel muy importante y a la vez peligroso en una situación de crisis ya que ellos son los primeros en enterarse y a su vez en perjudicar la imagen pública de las empresas.

“Los medios de comunicación son uno de los públicos más importantes durante la crisis porque influyen en la opinión pública ya que en ocasiones

⁴⁵ Enrique Jiménez, Ana María. *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*” Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 2007, pág. 155

éstos pueden deformar la realidad proporcionando noticias erróneas, difíciles de afrontar cuando el daño ya se ha producido”⁴⁶

Un ejemplo muy claro de cómo los medios deforman la información es que se ha dicho en medios, principalmente Tv Azteca y Televisa, afirmaron primeramente, que Mexicana ya estaba declarada en quiebra, información totalmente falsa ya que actualmente la situación de Mexicana es que sigue en concurso mercantil, y para que sea verídica la noticia la debe confirmar el juez que lleva dicho proceso. Otro ejemplo es, que se ha dicho que ya es un hecho que en diciembre vuela mexicana otro dato erróneo si fuera así Mexicana ya contaría con inversionistas seguros y los boletos ya estarían a la venta y ninguna de las dos cosas ha sucedido todavía, estamos a mediados de noviembre y seguimos desconociendo la situación de Mexicana de Aviación. Es aquí donde surge una pregunta interesante sobre los medios de comunicación ¿Por qué no decir la verdad de las noticias? Hay dos sencillas respuestas, una porque los medios de comunicación tienen reglas bien establecidas de qué se puede y no se puede decir, ocultan información para no perjudicar al gobierno, a los partidos políticos o a los funcionarios que como bien sabemos tienen mucha “cola que les pisen” son corruptos, ambiciosos que solo ven por ellos y no para el pueblo, es decir, tienen su propia política editorial así como su estilo y que finalmente publicarán la información que les interesa desde su punto de vista.

Y la otra razón que también es muy respetable es porque la finalidad de la televisión y de los programas inclusive noticiosos, son para entretener y tienen como objetivo llamar la atención de la audiencia popular y mientras más provocativa o dramática sea la noticia mejor para atraer la atención del público.

Por último, no hay que dejar de reconocer que siempre debe haber contacto con los medios porque al fin y acabo ellos son los que dan difusión a las empresas y que mejor cuando ya se atravesó por una situación de crisis hay que salir a la luz pública por lo más mínimo que sea para ir reavivando y demostrando una buena imagen.

⁴⁶ Matelart, Armando. Op. Cit. Pág. 58

2. Estructura de la organización

2.1 Historia de Mexicana de aviación

La historia de Mexicana de aviación empieza desde el 12 de julio de 1921 cuando George L. Rihl, William L. Mallory y Randal G. Piper formaron la Compañía MEXICANA DE AVIACION y adquieren los activos de la CMTA (compañía mexicana de transportación aérea). El 20 de agosto de 1924 en Tampico, 4 empresarios estadounidenses la denominan Compañía Mexicana de Aviación S.A. (CMA).

Para 1928 hubo dos acontecimientos que marcaron la historia de la compañía el primero fue que se inauguró el primer servicio regular de correo Aéreo entre México, Tuxpan y Tampico, y el segundo, se inicio la ruta al sureste con destino final en Mérida.

Pan American toma en 1929 el control de las acciones de CMA y se inaugura la primera ruta internacional de América.

En 1936 se abrió el primer destino internacional que fue a la ciudad de los Ángeles que hoy en día es uno de los destinos más importantes y tradicionales de mexicana. A lo largo de los años, mexicana de aviación, ha tenido evoluciones importantes que cabe señalar:

1951: Nacieron los viajes todo pagado lo que hoy se le conoce como **VTP**.

1957: Inició la ruta a Chicago, así como los vuelos directos a San Antonio.

1960: El 4 de julio la CMA inauguró la era del jet en México con un vuelo entre la capital mexicana y los Ángeles.

1970: Se convierte en la primera aerolínea aérea más grande de Latinoamérica por lo que recibe un reconocimiento del ex presidente José López Portillo.

1975: Para mexicana este año fue un año importante ya que incluyo en su flota el Boeing 727 que se convirtió en el avión más grande de América Latina ya que su número de pasajeros transportados era un poco más de los 3 millones.

1982: El gobierno federal adquirió el 54% de las acciones de Mexicana de Aviación iniciando una época de operaciones bajo la fórmula de capital mixto.

1989: La situación dio un nuevo giro al tomar el gobierno la decisión de desincorporar a MEXICANA DE AVIACION de su estructura. Fue así como un grupo de inversionistas nacionales y extranjeros, adquirió la mayoría de las acciones y, por consiguiente, el control de la Compañía. En 1990 con la conformación del Grupo Falcón, MEXICANA regresó a manos de la iniciativa privada e inició una dinámica campaña de transformación de imagen y adquisición de equipos modernos.

1991 a 1993: Se incorporó nueva tecnología e imagen en aviones con la llegada de los Airbus A320 y los Fokker 100.

1996: Mexicana, Aeroméxico y Aeroperú, se integraron al Grupo CINTRA, uno de los consorcios de aviación más importantes del Continente. Se constituyó la alianza "Alas de América" y mexicana empezó a operar vuelos a Buenos Aires, Lima, Santiago de Chile y Montreal. Se incorporaron a nuestra flota los aviones Boeing 757.

2002: La Visión que siempre ha caracterizado a mexicana, se mostró una vez más con el proceso de sustitución de la flota. A fines de enero se logró concluir la primera fase de este proyecto, con el cambio de siete Boeing 727/200 por equipo más moderno y competitivo de la familia Airbus.

2004: Entró Click de Mexicana, la nueva aerolínea de bajo costo de la empresa, manteniendo los mismos estándares de calidad y servicio.

2005: El gobierno vendió la aerolínea a grupo Pozada encabezada por Gastón Azcárraga a un precio de 165 mdd. Analistas opinaron que la autoridad la malbarató.

2007: Se firma convenio con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación y Servicios Similares, SNTTTASS, el cual modifica y flexibiliza las condiciones laborales de los trabajadores de tierra a favor de la productividad.

2009: Mexicana es reconocida como una aerolínea reconocida a nivel mundial ya que se incorpora a la alianza OneWorld donde pertenecen las mejores 11 aerolíneas del mundo.

2010: Con la finalidad de seguir ofreciendo nuevas y mejores rutas se crea Mexicana Link que cuenta con una capacidad de 50 pasajeros. Y a pesar de que la empresa tenía planes de crecimientos a partir de julio se da a conocer que sus pasivos ascienden a 18 mil mdp, monto que no puede pagar a sus acreedores. Tres meses después Manuel Borja, actual director general, sostiene que no podrá la firma solventar ni los sueldos de los pilotos y sobrecargos por lo que inicia el conflicto laboral.

2.2 Misión, Visión y Valores

MISION

“Ser una aerolínea rentable que excede las expectativas de nuestros clientes proporcionándoles el más alto grado de seguridad y calidad en el servicio; a través de la eficiencia y efectividad de nuestras estrategias logrando valor agregado para accionistas, socios y empleados”⁴⁷.

VISIÓN

Ser un Modelo de Excelencia en todos los ámbitos de negocio logrando el liderazgo en la industria de la aviación comercial en México y el mundo.

VALORES

“Nuestros Valores nos brindan las bases de comportamiento y compromiso para obtener resultados satisfactorios y productivos. Es necesario que estos Valores se traduzcan en actitudes y conductas comunes y compartidas por todos, que den cohesión, congruencia y sentido de identidad a nuestra organización”⁴⁸.

⁴⁷ <http://portalcorp.mexicana.com.mx>.

⁴⁸ *ibídem*

- Servicio
- Seguridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Trascendencia
- Honestidad
- Preservar nuestra cultura
- Sentido de pertenencia
- Compromiso con la comunidad

2.3 Objetivos

Mexicana de aviación es una empresa que tiene bien definidos y consolidados sus objetivos por tal razón la ha llevado a ser una de las aerolíneas más consolidadas tanto en el mercado nacional e internacional, la prueba, esta que por día salen aproximadamente 157 vuelos nacionales y 46 internacionales, por eso es necesario destacar sus objetivos que los divide en diferentes rubros y que los han llevado al éxito:

Seguridad y confiabilidad

- Mantener el más alto nivel de seguridad y confiabilidad en las operaciones.
- Conocer puntualmente las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, buscando alternativas para su plena satisfacción.
- Mantener los más altos estándares de calidad en el servicio.
- Ser consistentes en el servicio que se brinda.
- Fortalecer y desarrollar procesos que generen sólidas cadenas de servicio.

Rentabilidad y Consolidación

- Buscar mayores y mejores oportunidades de negocio, a través de una estrategia comercial orientada a fortalecer el posicionamiento de la

empresa en el mercado y su expansión, con la apertura de rutas, el desarrollo de nuevos productos y el establecimiento de alianzas comerciales.

- Desarrollar ventajas competitivas que ayuden a generar valor agregado a nuestra operación.
- Mantener un estricto control en la administración de los recursos financieros, basado en la optimización de ingresos y restricción de gastos, que permita la generación de un nivel sano de utilidades.
- Introducir constantemente innovaciones en los procesos para responder a las necesidades cambiantes de nuestros mercados y clientes.

Desarrollo del Personal

- Brindar a los colaboradores de MEXICANA mayores y mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Propiciar un ambiente de trabajo que favorezca la creatividad, la colaboración y el trabajo en equipo.
- Fortalecer e instrumentar mecanismos que generen mayor comunicación entre los empleados y las áreas de trabajo.
- Ofrecer al personal programas de capacitación y adiestramiento orientados a favorecer el desempeño en su puesto de trabajo.

Compromiso con la comunidad

- Contribuir con nuestra consolidación y crecimiento al desarrollo del país.
- Instrumentar acciones en apoyo a programas en beneficio de la comunidad.

2.4 Grupo Mexicana

Grupo Mexicana está encabezado por 5 consejeros propietarios que son:

1. Gastón Azcárraga Andrade (Presidente)
2. Ángel Losada Moreno
3. Enrique Castillo Sánchez-Mejorada
4. Manuel Borja Chico
5. Sergio Montero Querejeta

También parte importante de este grupo son el secretario Ricardo Maldonado Yáñez, prosecretario Francisco Javier Ibáñez Grimm y comisario propietario que corresponde al nombre de Fernando Loera Aguilar.

2.5 Flota Mexicana (Mx)



Boeing 767

Capacidad	186 asientos: 42 en clase ejecutiva y 144 en clase turista
Alcance	11,393 Km.
Tripulación	2 pilotos y 7 sobrecargos
Vel. Máxima	859 Km./h



Airbus 320-200

Capacidad	150 asientos: 12 en clase ejecutiva y 138 en clase turista
Alcance	5,556 Km.
Tripulación	2 pilotos y 5 sobrecargos
Vel. Máxima	977 Km./h



Airbus 319-100

Capacidad	120 asientos: 12 en clase ejecutiva y 108 en clase turista
Alcance	6,852 Km.
Tripulación	2 pilotos y 4 sobrecargos
Vel. Máxima	977 Km./h



Airbus 318

Capacidad	100 asientos: 12 en clase ejecutiva y 88 en clase turista
Alcance	4,189 Km.
Tripulación	2 pilotos y 4 sobrecargos
Vel. Máxima	977 Km./h



Fokker 100

Capacidad	100 asientos turista. Corto alcance
Alcance	3,148 Km.
Tripulación	2 pilotos y 2 sobrecargos
Vel. Máxima	929 Km./h

2.6 Destinos

Están divididos por zonas y son los siguientes:

Occidente

- Guadalajara
- Morelia
- Zacatecas
- Saltillo
- Monterrey
- Mexicali
- Tijuana
- San Luis Potosí
- León/Bajío
- Nuevo Laredo
- Culiacán

Sur Golfo

- Veracruz
- Ciudad del Carmen
- Minatitlán/Coatzacoalcos
- Villahermosa
- Tuxtla Gutiérrez
- Oaxaca
- Tampico

Playas

- Acapulco
- San José del Cabo
- Zihuatanejo
- Cancún
- Cozumel
- Mazatlán
- Puerto Vallarta
- Huatulco

Centro

- Torreón

Latinoamérica

- La Habana, Cuba
- Guatemala, Guatemala
- El Salvador, El Salvador
- Buenos Aires, Argentina
- San José, Costa Rica
- Bogotá, Colombia
- Caracas, Venezuela
- Panamá, Panamá

Costa Oeste USA/Canadá

- Los Ángeles
- Denver
- San José California
- San Francisco
- Oakland
- Sacramento
- Las Vegas
- Fresno
- Portland
- Vancouver

Costa Este USA/Canadá

- Chicago
- Miami
- New York
- Baltimore
- San Antonio
- Montreal
- Toronto

2.7 OneWorld

El 10 de noviembre de 2009 Mexicana de Aviación forma parte de OneWorld que es una alianza donde se encuentran las líneas aéreas líderes en el mercado que ofrecen calidad en su servicio.

La función de OneWorld es brindar a las líneas aéreas la posibilidad de poner al alcance de sus pasajeros más servicios y de mayor valor agregado que los que ellas pueden ofrecer por separado.

Sólo OneWorld cuenta con miembros en Sudamérica, Oriente, Medio Oriente y Australia, por lo que se puede decir que es la única alianza que ofrece una auténtica red de rutas global. Así mismo las aerolíneas que forman oneworld son el grupo que presenta una mejor situación financiera, y las compañías que tienen buena situación financiera pueden invertir en servicios al cliente e innovación.

El ser miembro de oneworld exige altos estándares de calidad a cualquier aerolínea interesada en formar parte de ella. Los miembros que componen la alianza están orgullosos de poder ofrecer un servicio al cliente excelente, y sólo las compañías que pueden igualar estos niveles son consideradas candidatos para formar parte de oneworld.

Cabe mencionar que Mexicana es la aerolínea líder en México y Centroamérica.

Las 11 aerolíneas que pertenecen a la alianza oneworld son las siguientes:



El pertenecer a oneworld genera muchos beneficios para la empresa y para los pasajeros ya que pone al alcance de los pasajeros una gran gama de servicios, premios y beneficios adicionales así como generar mayores ingresos, reducir costos, agregar valor para los accionistas y difusión de marca.

“En 2008, 8.5 millones de pasajeros utilizaron conexiones entre aerolíneas de la alianza, lo que generó ingresos por valor de 2,00 millones de

dólares, esto ayuda a reducir costos lo que ha representado un ahorro de 310 millones de dólares”⁴⁹

2.8 TRÁFICO

El área de tráfico es una de las áreas más importantes ya que se realizan diferentes funciones tales como llevar todo el proceso de documentación y abordaje de los pasajeros.

Al personal de tráfico también se le conoce como ASIC que es un Agente de Servicios Integrales al Cliente que como su nombre lo dice su principal función es ofrecer servicio y atención lo cual una de las principales actividades son las siguientes:

- Atender los requerimientos especiales de los pasajeros con prontitud y prestancia.
- Dar y recibir la comunicación oportuna sobre pasajeros enfermos, ancianos y menores sin acompañante.
- Documentar a los pasajeros con sus nombres correctos para evitar no-shows (los pasajeros que no se presentan a los vuelos) irreales o duplicidad de nombres.
- Llenar en forma clara y completa las formas para menores sin acompañar
- Indicar en los mostradores de documentación de pasajeros las dimensiones máximas de equipaje de mano.
- En caso de posibles sobreventas, mal tiempo o alguna otra contingencia similar, prevenirse con el personal para encontrar las soluciones anticipadamente.
- Manejar en forma adecuada las sobreventas
- Notificar oportunamente a los pasajeros respecto a la sala de última espera de su vuelo y orientarlo para su localización.
- Utilizar los mostradores y equipo en salas de última espera para control de pasajeros predocumentados.
- Abordar a los pasajeros en orden de filas

⁴⁹ Guía de referencia para empleados, integración de Mexicana. Noviembre 2009. OneWorld, Pág. 5

- Cuando se requiera, documentar algunas piezas de equipaje en las salas de última espera antes de abordar.
- Solicitar oportunamente el número de alimentos requerido.
- Cerrar la documentación del vuelo en forma oportuna.

Para realizar dichas funciones el área de tráfico se divide en diferentes secciones para optimizar el trabajo que son las siguientes:

MOSTRADORES: En esta área se atiende a los pasajeros para documentación y la de su equipaje.

Se proporciona información y la atención es personalizada y directa con el pasajero. Posterior a la documentación se envía a los pasajeros a la sala de abordaje.

CONTROL: Control tráfico es la oficina en donde se efectúa el correcto manejo del control de vuelo repercutiendo en esta área todas las operaciones inherentes a documentación de pasajeros y equipajes. De la oficina de control deberá salir la información del cierre del vuelo y con base a los datos recibidos la oficina de operaciones elaborara el manifiesto de carga y balance despacho del vuelo. Es parte de las funciones del controlista lo referente a cambios de equipo, la cancelación de un vuelo en el sistema, transferencia de pasajeros de un vuelo a otro manejo de listas de pasajeros y archivos de los vuelos generando y recuperando los mensajes correspondientes.

SALA DE ESPERA: Es donde los pasajeros obtienen información para abordar. Esta área se divide en salas de vuelos nacionales e internacionales. Se debe concentrar a los pasajeros en dicha sala cuando menos 30 minutos antes de su salida.

En la sala de espera se debe de contar siempre con personal para atender a los pasajeros para dar anuncios por demoras, mantenimiento, espera de equipo, repercusiones de terceros, condiciones de tiempo o de vuelos cancelados. También se deben dar anuncios de vuelos cancelados.

ABORDAJE: Es donde se realiza el procedimiento de abordaje tanto en sistema como físicamente, esto incluye los anuncios respectivos así como la coordinación con personal de operaciones y tripulación para la atención del vuelo.

RECIBO DE VUELOS: Es la atención que debemos dar a la llegada de un vuelo el cual puede ser nacional o internacional con tránsitos y/o conexiones (en posición de contacto plataforma) o en posición remota.

3. Comunicación en crisis en Mexicana de Aviación

3.1 Detección e inicio de la crisis en Mexicana de aviación

La finalidad de esta investigación es llevar a cabo un análisis sobre cómo se presenta la información en la prensa mexicana respecto a la situación financiera que atraviesa Mexicana de Aviación a partir del 27 de julio de 2010.

Mexicana de aviación a lo largo de sus 89 años ha atravesado por situaciones que la han puesto en peligro y para confirmar esta información el periódico Excélsior⁵⁰ hizo una trayectoria sobre la historia de los problemas y rescates de Mexicana de Aviación:

- En 1982 el presidente de México José López Portillo instruyó a su titular de la SCT Emilio Mújica Montoya a adquirir 54% de las acciones de Mexicana. En 1988 la reprivatiza.
- En 1994 la historia se repite, la aerolínea no lograba salir de sus deudas y Ernesto Zedillo, quien ocupaba la presidencia y enfrentaba el error de diciembre decidió con su secretario de Hacienda Guillermo Ortiz, rescatar a la firma. Once años después el gobierno vendió el 100% de las acciones.
- En 2004 el titular de la SCT Pedro Cerisola alistó las transacciones para que Vicente Fox, el primer mandatario autorizara las gestiones para que Mexicana fuera reprivatizada.

⁵⁰ Excélsior. El Periódico de la Vida Nacional. Año XCIV-Tomo 4, Número 33,948, 88 páginas. México, D.F. Lunes 16 de agosto de 2010, Sección Dinero, Pág. 7

- El 29 de noviembre de 2005 Andrés Conesa, presidente del Consejo de Administración de Cintra controladora de Mexicana de Aviación y Aeroméxico confirmó la venta de la primera a Grupo Posadas que encabeza Gastón Azcárraga por un monto de 165mdd.
- Desde ahí comenzó la etapa más negra de la compañía, pues es durante la administración de Gastón Azcárraga y Ángel Losada, el segundo socio más importante que llevaron nuevamente a la firma en pique.

Hoy la realidad de Mexicana es totalmente diferente, se encuentra en concurso mercantil y con operaciones suspendidas indefinidamente desde el 28 de agosto de 2010. La empresa Mexicana de Aviación atraviesa por dicha situación, y me atrevo a decir, por la mala administración encabezada por Gastón Azcárraga⁵¹ que más adelante se explicará el ¿por qué?

Desde 1994 Mexicana de Aviación ya empezaba a tener problemas económicos dado que tenía una deuda de aproximadamente 510 millones de dólares. La banca fue la que auxilió a la aerolínea para cumplir con sus acreedores. En ese entonces la empresa debía "150 millones de dólares a Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), 150 millones más a 5 bancos, 87 millones al grupo Falcón y 120 millones a diversos prestamistas"⁵²

Gracias a la ayuda de la banca la empresa salió adelante y fue parte de la empresa Cintra⁵³ por casi una década. Segundo problema que enfrentó la aerolínea ya que ser parte de Cintra, la Comisión Federal de Competencia ordenó que se vendiera ya que no se podía tener en una misma empresa dos aerolíneas mexicanas juntas (Mexicana y Aeroméxico) ya que se podía entender como una situación monopólica y por eso se decidió vender por separado a ambas compañías ya que "atentaba contra el mandato de ley porque implicaba un bajo valor de recuperación del costo original de ambas empresas".⁵⁴

⁵¹ Empresario, presidente del grupo hotelero Posadas, accionista mayoritario del Nuevo Grupo Aeronautico (NGA) y propietario de Mexicana de Aviación.

⁵² Posada García, Miriam. *La Venta de la aerolínea*. La Jornada. Sección Economía, Martes 3 de agosto. Pág. 22

⁵³ Cintra, es la empresa que regula el sistema de transportación aéreo y que combina las ventajas competitivas y geográficas de las líneas más importantes de México.

⁵⁴ Posada García, Miriam. Op. Cit. Pág 22.

Y fue así que Mexicana de aviación fue vendida a finales de 2005 al grupo de Gastón Azcárraga, también presidente de Grupo Posadas.

Es importante mencionar que Grupo Posadas compró el paquete de activos de Mexicana a un precio mucho menor del valor del mercado, de 165 millones de dólares sólo pagaron 159 millones y teniendo una deuda estimada en 200 millones de dólares.

Ante esta situación se empezó a especular el por qué se había vendido a bajo costo una empresa que es 100 por ciento rentable pero sobre todo y la molestia de muchos es, por qué haberles dejado tan barata la empresa a Gastón Azcárraga, que si bien no es multimillonario, sí es considerado como uno de los cien empresarios más ricos y poderosos del país ya que él representa por lo menos el 25% del producto interno bruto mexicano.

A partir de entonces la aerolínea renovó su imagen, aumentó su flota, incorporó nuevas rutas y frecuencias, convirtió Aerovías Caribe en Click con el objetivo de competir con las nuevas aerolíneas mexicanas de bajo costo.

Siguiendo con la situación de la empresa no hay más ni mejor explicación de la que dijo Heliódoro Díaz, Diputado Federal del PRI, “desde hace varios años la empresa ha hecho movimientos para descapitalizar a Mexicana, venderla a costo de nada o quebrarla de manera ficticia con el único fin de hacer reducciones de sus prestaciones y salarios así como despedir a más de 5000 trabajadores”.⁵⁵

Es claro que la empresa ya venía arrastrando problemas económicos desde años atrás, situación que conocía perfectamente el señor Borja sabía que tenía que enfrentar problemas como el arrendamiento de por lo menos 70 aviones por casi mil millones de dólares, una deuda de 294 millones y al enfrentarse por lo menos con uno de 3 sindicatos en desacuerdo con un plan anunciado de recortes y reestructura financiera en la empresa.

Según él su propósito era resolver las deudas que en ese tiempo tenía mexicana pero al paso de 3 años la fue endeudando más y más hasta llevarla a un concurso mercantil que es como se encuentra actualmente la compañía.⁵⁶

⁵⁵ Información recabada de El Sol de México, *PRI corroborará que la quiebra de Mexicana no sea ficticia*, Secc. Nacional, Pág. 4A, 3 de agosto de 2010.

⁵⁶ Información recabada de la revista Proceso semanario de Información y análisis núm. 1762

Un año después de la venta, Gastón Azcárraga declaró que la empresa podría irse a la quiebra si no lograba reducir sus costos de operación al menos un 25 por ciento tal y como lo habían previsto, no queda duda que esta quiebra ya la tenían contemplada desde que adquirieron los activos laborales de Mexicana de Aviación.

A partir del año 2006 la aerolínea solicitó modificaciones y reducciones de salarios y prestaciones a los sindicatos de pilotos (ASPA), sobrecargos (ASSA) y trabajadores de tierra (SNTTTAS). Ese año todas las partes firmaron incluso acuerdos de productividad con los cuales los pilotos generaron ahorros por 50 millones de dólares anuales, es decir, a lo largo de 4 años⁵⁷ se logró recaudar cerca de 200 millones de dólares. Los sobrecargos cedieron también, el 40% de su contrato colectivo incluida las jubilaciones.

Si hacemos cuentas de lo que se logró reunir con las modificaciones de los contratos fue más de lo que costó la empresa, para ser exactos se juntó 41 millones más de lo que pagaron, y aún así no pudieron hacer nada? ¿Acaso no fue suficiente dinero como para poder cubrir parte de la deuda? ¿Por qué salir 4 años después y decir que el problema son los altos salarios de los pilotos y sobrecargos? ¿Por qué declarar en quiebra de un día para otro cuando era una empresa que mostraba día a día crecimiento? esto es una de muchas razones que hacen pensar que fue un robo lo que hicieron con la empresa o como dijeron diputados del PRI fue una "quiebra ficticia".

Los problemas crecían cada vez más, Mexicana al igual que el resto de las aerolíneas sufrieron el incremento en el precio del petróleo de 2007 y en 2008 el precio de la turbosina se elevó 60%⁵⁸.

La situación se agravó más en abril de 2009 con la alerta sanitaria de la influenza AH1N1 que atacó seriamente dejando pérdidas económicas al país entre 120 y 130 millones de dólares. Ante esta situación la empresa se volvió a ver obligada a pedir ayuda no solo a los pilotos sino a todos los empleados de Mexicana de Aviación.

La empresa planteó que estaba muy mal financieramente y que se podría salir adelante si todos cooperaban con una parte proporcional de los

⁵⁷ Granados Chapa, Miguel Ángel, Interés Público. Revista Proceso semanal de información y análisis núm. 1762, 8 de agosto de 2010, pág. 52.

⁵⁸ El Financiero. Lunes 16 de agosto de 2010. Secc. Negocios. Pág. 22

sueldos para que así no se vieran en la necesidad de haber liquidaciones o irse a la quiebra. No quedó más que aceptar dar un porcentaje de los sueldos. Y sí efectivamente, se descontaba cada quincena durante 5 meses y “gracias” a eso no hubo liquidaciones y la empresa continuó con las operaciones.

A pesar de esto la aerolínea continuó inaugurando destinos y estrenando aviones rentados así como la nueva aerolínea Mexicana Link de ese mismo año (2009).

Y por si fuera poco, ese año (2009) Mexicana de Aviación no sólo recurrió a los empleados sino también al banco solicitando un financiamiento con Banorte por mil 576 mdp con vencimiento a 2014. Así mismo Mexicana adquirió una deuda por 970 millones de pesos con el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) mismos que debía a ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares).

Con todo lo anterior, Gastón debería de dar cuentas de lo que hizo tanto con el dinero de los empleados como el del banco. Y otra pregunta que hace sospechar de su plan es ¿Por qué Bancomext prestó dinero a Mexicana cuando según la empresa ya estaba con números rojos y se supone que los bancos para prestar esas cantidades deben estar seguros que las empresas están en óptimas condiciones para liquidar sus deudas?

A partir de todo esto empieza el declive de Mexicana para julio de 2010 la empresa declara que tiene problemas económicos y una de las vías óptimas que tomó la empresa fue presentar una solicitud de Concurso Mercantil con la finalidad de reestructurar costos y asegurar la viabilidad de la empresa, protegiendo la continuidad de las operaciones.

El concurso mercantil “es un recurso que establece la legislación mexicana para conservar a las empresas y evitar que el incumplimiento de sus obligaciones ponga en riesgo la viabilidad de las mismas y de las demás con las que mantenga relación de negocios”.⁵⁹

¿El motivo? los altos salarios de sobrecargos y pilotos, esa fue la principal excusa que los directivos dieron tanto a los medios como a los empleados para deslindarse de cualquier problema, si bien es cierto, los

⁵⁹ www.portalcop.mexicana.com.mx/supplierad/contenido/Difusion/Comunicados/2010

salarios de éstos sí era alto, sin embargo, no eran para poner en peligro la empresa y más cuando ya se había dado una reducción de sus contratos en el 2006.

Y si fuera cierto, ¿Por qué Aeroméxico está considerada ahora como la aerolínea bandera del país cuando sus contratos colectivos son, sino iguales, sí muy similares a los que tenía mexicana y por qué ellos no están en la misma situación? La respuesta es porque su director general Andrés Conesa ha sabido llevar una buena administración.

Es aquí donde nos preguntamos ¿Dónde quedó todo el dinero recaudado? Y con obvias razones nos hace pensar que la finalidad de esa administración era llevar a la quiebra a Mexicana con la simple y sencilla razón de robarse el dinero que todos los empleados contribuyeron para un solo fin rescatar Mexicana de Aviación.

Es por eso que el semanario Proceso indica que “la estrategia de grupo Posadas se fraguó en 2008 cuando los inversionistas decidieron crear el Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA) y ceder los derechos de las empresas, inmobiliarias, flotillas, edificios y activos de GMA (Grupo Mexicana de Aviación) con el fin de llevarla a la quiebra como una maniobra para mejorar a la empresa”⁶⁰.

La finalidad de Grupo Posadas y de los inversionistas de Mexicana de Aviación era declararla en quiebra para así deshacerse de su deuda y por supuesto de los sindicatos, el plan ya estaba casi listo cuando la Agencia Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA) degradó a México a categoría dos⁶¹ debido a la inseguridad de las operaciones aéreas lo que obligó a la Dirección General de Aeronáutica Civil mejorar sus estándares internacionales.

Esa decisión no sólo frenó los planes de la aerolínea y sus filiales (Click y Link)⁶² sino también afectó a las nuevas compañías que buscaban ampliar sus rutas a Estados Unidos, pues ahora ninguna línea aérea puede aterrizar o crear nuevas rutas hacia el vecino país.

⁶⁰ Revista Proceso semanario de información y análisis núm. 1762, 8 de agosto de 2010, pág. 57

⁶¹ La FAA es la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos que se encarga de regular y aumentar la seguridad aérea, ellos determinan si un país es apto o no para entrar a su territorio por eso los regulan por categorías 1 ó 2. Categoría 1 significa que cuentan con patrones de seguridad aérea bajo las normas de EU. Categoría 2 significa lo contrario que no se cuenta con los estándares de seguridad lo cual niegan la entrada de las aerolíneas al territorio Estadounidense tal fue el caso de México.

⁶² Click y Link son líneas aéreas que fueron creadas con el fin de proporcionar un mismo nivel y servicio que Mexicana pero con un bajo costo. Es importante señalar que estas aerolíneas formaban el Grupo de Mexicana de Aviación.

Otro punto importante que nos hace rectificar que todo era un plan estratégico es ¿Por qué al principio del problema se consideró a Mexicana en quiebra y no a Click y linck cuando pertenecen al mismo grupo?, precisamente por que el plan era quebrar a Mexicana querían deshacerse de los altos salarios para quedarse con éstas dos líneas aéreas para hacerlas crecer teniendo contratos colectivos de menor costo con la finalidad de distorsionar al mercado y para validar la desaparición de la aerolínea.

No hay más explicación que la finalidad de llevar a cabo la quiebra de mexicana es para llevar un saneamiento para la empresa es decir, operar bajo una nueva razón social, deshacerse de toda deuda, quitar sindicatos, reducir y modificar contratos colectivos tanto de pilotos, sobrecargos y personal de tierra, con el único fin de empezar una nueva empresa con diferentes formas y condiciones de trabajo.

Es difícil entender, siendo parte del Grupo Mexicana por casi año y medio, el que un día para otro se declare en quiebra cuando el trabajo y la fluencia de gente demostraba lo contrario, es difícil creer que no hubieran suficientes ingresos como para no cumplir con sus acreedores cuando los vuelos iban al 90% de su capacidad o bien sobrevendidos, cómo puede ser eso posible cuando las tarifas de Mexicana no eran económicas, por qué quieren hacer creer que no se generaban ingresos cuando se habla que por día entraban miles y miles de pesos es ilógico que digan que no hay dinero porque los pilotos y sobrecargos tienen sueldos superiores, es una burla que subestimen la capacidad de las personas y nos traten como unos tontos que no nos damos cuenta de las cosas pero desafortunadamente no hay ley que nos proteja de este tipo de acontecimientos porque si fuera lo contrario por qué anda libre y sin dar la cara Gastón Azcárraga, ¿Por qué no paga la deuda que el mismo originó vendiendo uno de sus hoteles? ¿Donde está? ¿Por qué en los medios no hablan de él? ¿Por qué los empleados tenemos que pagar la deuda y las consecuencias de un señor que como ya mencioné es considerado como uno de los inversionistas más ricos del país? En fin son muchas preguntas de inconformidad, de coraje, de rabia, de frustración pero sobre todo de impotencia de que no nos escuchen y estén dejando a la deriva a una empresa que dio servicio por 89 años teniendo aproximadamente 8000 empleados directos, 15 mil indirectos, que tenía una flota propia de 9 aviones, rentando 69

equipos para poder transportar aproximadamente 22 mil pasajeros al día cómo puedes ser esto posible y cómo fue que de un día para otro estemos más de 8 mil personas sin empleo.

3.2 Cronología de la crisis

29 de julio de 2010

Como de costumbre todos los empleados de Mexicana se presentaron a laborar como cualquier día normal, checaron y pasaron con el supervisor para que les asignara su área de trabajo⁶³. Antes de ir a sus lugares de trabajo citaron a todos (sólo a los que estaban entrando al turno de las 12:30) a la oficina de los supervisores por que iban a dar un anuncio.

Oscar López, supervisor del turno matutino fue el encargado de informar que se habían cancelado varios vuelos principalmente de Guadalajara (GDL), Cancún (CUN) y Monterrey (MTY), vuelos que tenían más frecuencias por la cantidad de gente que viajaba a esos destinos. La razón ninguna sólo se limitó a decir que tanto en mostradores como en plataforma se protegiera a todos los pasajeros (pax) en vuelos siguientes.

Nadie dijo nada los empleados pensaban que se habían cancelado por mal tiempo, por mantenimiento o por demoras en fin, por cuestiones que se vivían al diario en el trabajo.

Saliendo de la junta que duró no más de 5 min ya se escuchaban rumores de diferentes compañeros que decían que Mexicana se iba a ir a la quiebra que por que no llegaba a sus números, que si se cancelaron los vuelos era por que habían embargado 9 aviones en Canadá por que Mexicana no había pagado.

Muchos rumores corrían en los pasillos pero nadie hizo caso, nadie le dio importancia todos siguieron con sus actividades normales. Lo único fue que se cancelaron vuelos pero no hubo mayor problema por que se protegieron a todos los pasajeros afectados y como esas rutas tenían vuelos casi cada hora

⁶³Las actividades del área de tráfico son varias, como pueden estar en mostradores documentando, en plataforma tanto nacional o internacional abordando, en control verificando que los vuelos estén listos y que salgan a itinerario, o en módulos de información, todos los días a la hora de llegar se tiene que pasar lista con los supervisores quienes informan donde y qué área va a estar cada uno de los empleados.

o dos horas de diferencia no hubo de qué preocuparse se protegieron y ya sin nada de novedad ni de qué preocuparse.

Ante los rumores nadie sabía qué creer se decían muchas cosas pero nadie lo tomó en serio, por que de ser cierto el supervisor hubiera informado de la situación de Mexicana en la junta y no lo hizo, así que no entendían el por qué de los rumores, pero por algo dicen que el rumor siempre tiene algo de verdad por que efectivamente el día 27 de julio el señor Manuel Borja mandó un comunicado al portal corporativo de Mexicana donde explicaba la situación de Mexicana de Aviación más no daba detalle no explicaba nada de lo que todos queríamos saber (ver cap. 4.3) por eso nadie hizo caso de ese comunicado y por eso tanta incertidumbre.

Ese mismo día recibieron un nuevo comunicado explicando la situación por el cual se cancelaron los vuelos Mx 881 Montreal – México y Mx 871 Calgary – México debido a que las aeronaves fueron detenidas por las autoridades canadienses por incumplimientos de pago (cap. 4.3). A pesar de que el comunicado iba firmado por Manuel Borja nadie podía creer lo que estaba pasando.

Como a las 8 de la noche, los delegados sindicales informaron a todos los sindicalizados que el día de mañana (30 de julio) iba a ver una junta urgente y que era necesario que todo el personal de tierra se presentara a las 10 a.m en el comedor de los empleados.

La expectativa y la angustia era cada vez más grande porque si los estaban citando era por que algo grave tenían que decirles.

30 de julio de 2010

Todos los empleados asistieron, no cabían en el comedor, estaban todos aplastándose y sudando por el calor que hacía. Mientras esperaban la llegada del secretario de contrataciones Arturo Ocampo, se escuchaban los mismos rumores de un día antes, que Mexicana se iba a ir a la quiebra por que ya no tenía dinero para pagar la renta de los equipos.

Efectivamente esos rumores no eran falsos, Arturo Ocampo nos citó para informarnos que Mexicana estaba atravesando por una situación económica realmente difícil y que por tal razón tenían embargados 9 aviones

en Canadá y que por eso se estaban cancelando los vuelos y que se iban a seguir cancelando más rutas si eso no se solucionaba inmediatamente.

La reacción de todos fue de incredulidad nadie podía dar cabida de la noticia cuando todos veían que la aerolínea estaba bien posicionada y cuando los vuelos iban llenos o hasta sobrevendidos, todos preguntaban por qué si todo iba bien, por qué de un día para otro?

La respuesta del secretario de contrataciones fue por que la empresa tenía problemas desde años atrás que eso no es de un día para otro, y que si Mexicana ya no tiene suficientes activos es por los altos salarios de pilotos y sobrecargos.

La culpa vuelve a ser de los pilotos y sobrecargos que por sus altos salarios se están yendo a quiebra. Ese fue el motivo y esa fue la idea que les metieron a todos los empleados de tráfico.

Todos se quedaron callados quizá por el asombro o incredulidad que generaba la noticia, Ocampo seguía explicando sobre lo que pasaría en una posible quiebra. Ese mismo día habló de que estaban en horas de declararse en quiebra y que se tenía que resolver a principios de agosto para no irse a un concurso Mercantil y que ese era el escenario por el cual atravesaba Mexicana.

Los empleados salieron más desconcertados y con muchas dudas sobre la junta, nadie creía, todos decían “es otra estrategia más, yo llevo aquí varios años y siempre es lo mismo, así que no se preocupen no va a pasar nada” “no pueden quebrar a Mexicana es una empresa muy grande y van a ver que van a ayudar a la empresa inversionistas o el mismo gobierno”, eran muchos los comentarios que se hacían y nadie absolutamente nadie se vio preocupado ante esta amenaza al contrario lo tomaron como “otra vez lo mismo y nunca pasa nada”.

31 de julio y 1º de agosto de 2010.

Los rumores eran cada vez más grandes y ya no solo eran rumores de pasillos sino que la noticia era cada vez más grande, los medios de comunicación empezaron a bombardear con noticias afirmando de que Mexicana estaba en quiebra cuando todavía no se afirmaba nada.

El trabajo era igual o un poco más pesado por las afectaciones que tenían por la cancelación de los vuelos pero se seguía protegiendo a los

pasajeros sin ningún problema, todavía no había molestia por parte de los pasajeros, no había quejas por haber modificado sus horarios de vuelos.

2 de agosto de 2010

El personal de Mexicana seguía yendo a trabajar como si no pasara nada, seguían cumpliendo con sus obligaciones y seguían teniendo la misma cantidad de trabajo.

Mientras tanto, la situación de Mexicana de Aviación empeoraba cada día más, los medios decían que Mexicana estaba en filas para enfrentar un concurso mercantil por que en definitiva la empresa ya no tenía suficiente dinero para cumplir con sus acreedores.

Lo triste era ver como los medios sabían más sobre la situación que los mismos empleados, no había nadie que nos dijera qué pasaba ni los sindicatos ni la empresa daban información.

3 de agosto de 2010

La nueva noticia era que efectivamente Compañía Mexicana de Aviación (CMA) presentó una solicitud de Concurso Mercantil con la finalidad de estructurar sus costos, al menos eso informó Borja en uno de sus comunicados.

En los medios se decía que por los altos salarios de los pilotos y sobrecargos eran “insostenibles los costos laborales”, “los altos sueldos causa la crisis”, entre otros, eran muchos los encabezados que decían que los empleados eran los responsables.

El ambiente laboral ya empezaba a sentirse pesado porque no solo eran los periódicos que decían eso sino también el secretario de contrataciones dio la misma razón así que muchos compañeros lo tomaron personal y el trato entre pilotos y sobrecargos con personal de tierra ya no era cordial, ya era indiferencia y casi la mayoría del personal de tráfico los tachaban como los culpables, que por su culpa estaba Mexicana pasando por esto cuando no fue así.

Por el otro lado, hasta ese momento los sindicatos veían por sus intereses y eso era lo que les transmitían a sus agremiados. Hubo una lucha de poderes y entre sindicatos por que ASPA y ASSA estaban molestos con

SNTTTS porque estaban en contra de ellos y sí así fue, desde un principio se nos hizo saber y creer que ellos eran los culpables y por eso en el ámbito laboral cada vez el ambiente era muy pesado.

4 de agosto de 2010

Cada día era angustiante el ir a trabajar y no saber qué va a pasar o qué nuevas noticias darán, cuántos vuelos más se cancelarán, en fin, todos tenían preguntas y como siempre no había alguien que nos diera mayor razón. El trabajo se seguía haciendo como siempre con mucho más trabajo por las sobreventas, por las cancelaciones y por temporada alta.

Hoy la noticia era la cancelación de la venta de boletos de Mexicana esto con la finalidad de dar espacio a que se fructifiquen las negociaciones con sindicatos y empresa.

También se mandó comunicado para informar sobre la decisión que tomó CMA sin embargo, la mayoría se enteraba de la situación por las noticias y por los rumores entre los mismos compañeros ya que en muchas ocasiones no se tenía el tiempo para checar el portal corporativo y ver los comunicados por el exceso de trabajo.

5 de agosto de 2010

Las consecuencias ya se empezaban a ser presentes, cada día las cancelaciones y reducción de frecuencias afectaba más y más a los pasajeros. Las rutas canceladas fueron: Monterrey, Tijuana, Tuxtla Gutiérrez y Mexicali.

Y en cuanto a la reducción de frecuencias los afectados fueron:

Panamá, Orlando, San Francisco, Los Ángeles y Las Vegas.

Ya no era tan fácil proteger a los pasajeros ya que en el caso de vuelos internacionales había dos vuelos diarios por cada ruta y se redujeron a uno o de plano la cancelación de la ruta.

En esos casos la aerolínea tiene la responsabilidad de darles soluciones en caso de que no cumplan con su servicio. Las protecciones eran si ya no había vuelos para el mismo día la opción mandarlos por otras aerolíneas como: American Airlines, Lufthansa, Air France, United Airlines, etc., es decir, con todas las aerolíneas que pertenecen a one world.

En caso de que no se encontrara protección en otra aerolínea se les daba la opción de que regresaran a sus casas que se les pagaría el taxi de ida y regreso más un reembolso de 120 o 250 dólares, según el destino, para que se fueran un día después de su fecha programada.

Y la última opción era darles, en caso de que no vivieran en el Distrito Federal, hospedaje y alimentos y por supuesto el boleto seguro de su próxima salida.

Así es como se llevaban a cabo las sobreventas y en este caso fue la forma en cómo manejamos una situación de crisis.

6 al 8 de agosto de 2010

La situación laboral cada día se volvía más complicada y estresante, cada día había cancelaciones de vuelos y ya no había forma de cómo proteger a los pasajeros porque por ser temporada alta la mayoría de las aerolíneas tienen sus vuelos llenos o sobrevendidos y no había forma de cómo mandarlos, la única opción era esperarse al siguiente vuelo operado por Mexicana y eso implicaba hasta 24 horas después.

Por supuesto los pasajeros se molestaban ante dicha situación, sabían perfectamente lo que enfrentaba la empresa ya que los medios no dejaban de hablar de la empresa, ahora era la aceptación del concurso mercantil, la suspensión de la venta de boletos, las pláticas de los sindicatos, las rutas afectadas entre otros.

Los empleados eran los que tenían que dar la cara y enfrentar la situación ellos eran los que tuvieron que aguantar los insultos de los pasajeros, el enojo y la incompreensión, los gritos y con justa razón se ponían de esa manera.

9 al 13 de agosto de 2010

Los días pasaban y cada vez eran más fuertes y reales los problemas de Mexicana sin embargo, todavía había cierto escepticismo por algunos empleados, en los medios se decía que la posible quiebra era por los altos contratos colectivos de los pilotos y sobrecargos, mientras que el gobierno y grupo posadas nunca dieron la cara.

La tensión y el trabajo dentro del aeropuerto fue cada vez más difícil las empresas que trabajaban indirectamente dejaron prestar sus servicios como los maleteros, los de seguridad, los de limpieza, los que distribuían los alimentos a los aviones, y hasta las mismas aerolíneas cerraron sus puertas y no aceptaban pasajeros que tuvieran un pase compartido. (todas las aerolíneas tienen la facultad ante la profeco de sobrevender sus vuelos pero una de sus obligaciones son dar respuesta y servicio al pasajero ya sea con un vuelo más tarde o con uno compartido, es decir, volar con otra aerolínea).

La gente llegaba desconcertada, enojada, estresada, preocupada por la misma situación muchos de ellos inclusive no viajaron y se les prometió que se les reembolsaría su dinero, algunos de hecho muy pocos comprendían la situación y daban palabras de aliento, otros no lo comprendían y hasta llegaban a decir que bueno por eso se van a ir a la quiebra por el pésimo servicio que dan se lo merecen. Considero que es una reacción lógica porque uno paga un servicio para recibirlo de la mejor manera pero los menos culpables eran los empleados ellos solo obedecían órdenes de los supervisores y así tenía que hacer.

14 al 16 de agosto de 2010

Los vuelos cada día se iban cancelando ya no teníamos forma de ayudar a los pasajeros, se quedaron varados muchos extranjeros de diferentes nacionalidades porque los vuelos a Caracas, Brasil, Colombia, Orlando, Argentina fueron de los destinos que ya no había vuelos muchas personas pasaron hasta dos o tres días en el aeropuerto viendo de qué forma llegar a su destino ya que Mexicana no podía ni reembolsar ni dar otro boleto, se les decía que tenían que comprar en otra aerolínea y lo peor de todo era que ni en la competencia había vuelos disponibles todos estaban saturados.

En esos días el personal de tráfico tenía que lidiar con los pasajeros enojados, con los problemas, con las groserías de las personas, inclusive hasta en dos ocasiones hubo golpes por parte de los pasajeros hacia el personal de tierra, y no conforme con esto hasta tenían que limpiar los aviones ya que no había personal de limpieza, les daban sus bolsas para recoger toda la basura de un vuelo antes.

Era increíble que a pesar de todo lo anterior el ánimo de muchos y la buena vibra de los compañeros la tenían presente, muchos decían que esto iba a pasar y que era una racha que no se preocuparan, pero para otros, era totalmente deprimente asistir a su trabajo sin saber con qué otra mala noticia se iban a enterar, sin embargo, el sindicato del personal de tierra no decían nada más que mantenerse fuertes y seguir en el barco, como en el titanic de dejar de tocar hasta que esto se hundiera, fue muy fuerte las palabras y lo mejor es que así fue hasta el último momento la familia de Mexicana se mantuvo en pie.

17 al 26 de agosto de 2010

En ese lapso de tiempo fueron los días más angustiantes para todo el personal de Mexicana, ya se hablaba del cierre de operaciones se decía que era para el 16 o 17 el día que Mexicana dejaría de volar y no fue así, esto provocó ánimo y esperanza para todos los trabajadores ya que en los medios se decía que había dos inversionistas que estaban interesados Tenedora K y Advent noticia, pero a pesar de esto cada día se suspendían más vuelos ya era un total de 33 ciudades que no operaban.

Siempre hubo cierta rivalidad entre sobrecargos, pilotos contra tráfico los dos primeros hacían de menos al personal de tierra, pero en esos días hubo mucha integración, compañerismo, hermandad ya que aquí no había diferencias al contrario todos estaban pasando por la misma situación y no había más que apoyarse y echarse ánimos entre ellos.

27 de agosto de 2010

Era casi un hecho que este día era el penúltimo de vida para Mexicana, siempre fueron rumores porque el sindicato ya no volvió a hacer junta con todos los agremiados para dar la noticia, todo lo que se sabía era a través de los medios de comunicación que también fueron muy herméticos en hablar sobre el tema.

Los ánimos de todos era de tristeza no creían en lo que se estaba viviendo y aún así se abordaron ya los últimos vuelos, hubo gente buena que veía como estaban los empleados que decían ánimo Mexicana es la primera y siempre va a ser la primera, es buena empresa y no la van a dejar quebrar, era impresionante ver que todavía algunos hacían bromas y mantenían la calma y

el buen humor cuando los demás se les veía la cara de angustia de preocupación pero como había pasado en días anteriores era un rumor y hasta que no pasara podían dejar de perder las esperanzas.

28 de agosto de 2010

El rumor de días pasados se había vuelto en realidad, llegó el día que nadie esperaba, confirmada la noticia por los supervisores "hoy se aborda el último vuelo no tenemos pases compartidos y los pasajeros tendrán que comprar otro boleto para llegar a su destino final, nosotros seguimos viniendo para hacer guardia a los mostradores así que su delegado sindical les hará saber qué va a pasar en los próximos días"

Ese 28 de agosto fue un día que al menos nadie de los empleados olvidará, se vinieron abajo muchos sueños, proyectos pero sobretodo quedaron desprotegidas miles de familias fueron para muchos 30, 25, 10 años de trabajo que no sirvió para nada y que de un día para otro quedaron desamparados sin una liquidación, sin nada de nada.

Con todo y lágrimas en los ojos se abordó el último vuelo con destino a Toronto núm 886, nadie creía lo que estaba pasando todos lloraban y miraban hacia el cielo cómo iba alejándose el equipo y todos con la incertidumbre si alguna vez Mexicana de aviación regresaría a ser lo que un día fue.

29 de agosto al 15 de Octubre de 2010

Fueron casi dos meses que el personal de tierra cumplía con su horario de trabajo, ya no había nada que hacer, todos desesperados por pasar 8 horas de su vida sin hacer nada, la finalidad era hacer guardia a los mostradores, no había gente, no había trabajo, no había vuelo, no había nada más que gente desmotivada.

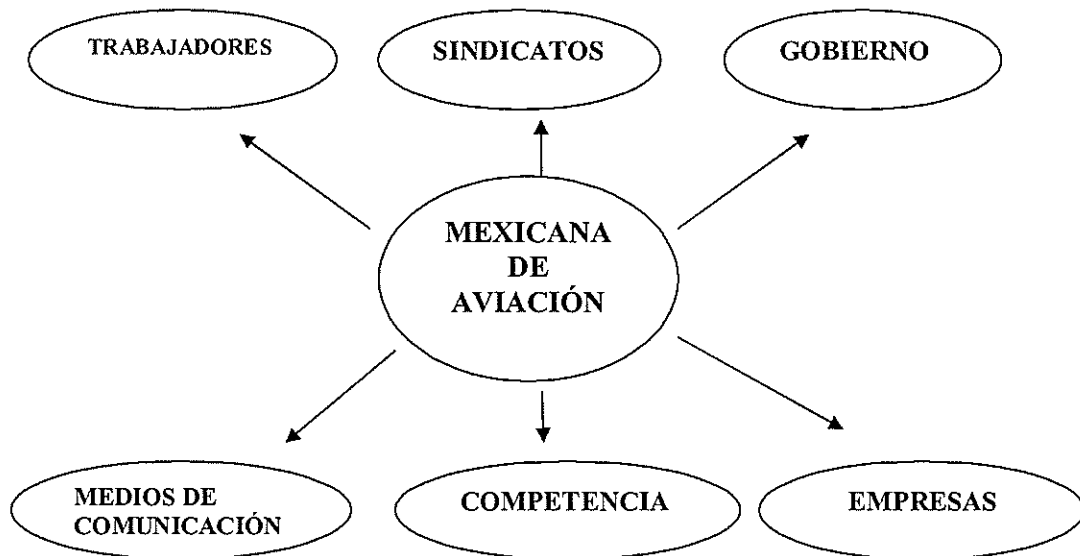
Fue hasta el 15 de octubre de ese año que los delegados sindicales hicieron saber que ya no había dinero para seguir pagando que hasta nuevo aviso se presentaran a trabajar, en ese periodo de tiempo se siguió pagando a los trabajadores pero con un tope no más de 5 mil pesos.

Desde el 15 de octubre no vuelvo a pisar el aeropuerto, se han dicho mil cosas en los medios que iba a volar mexicana en diciembre de ese año,

después que en enero del 2011 y ya ha pasado más de un año y la situación es exactamente la misma o peor.

3.3 Actores principales de las crisis y sus posturas

Es importante destacar en este apartado quienes son los principales actores que intervienen ya sea directa (los que simplemente salen afectados) o indirectamente (los que influyen en el desarrollo de la empresa y sobre la toma de decisiones) sobre la situación de crisis que atraviesa Mexicana de Aviación.



TRABAJADORES: Son los principales afectados ante esta situación ya que el hecho de quedarse sin percibir un salario y pasar a ser desempleados genera incertidumbre, angustia, desmotivación y en el peor de los casos depresión.

Son precisamente ellos los que están más que dispuestos para llegar a una solución y que la empresa no se declare en quiebra por que lejos de percibir un sueldo está también el lado sentimental, el lado de identidad hacia la marca o símbolo ó simplemente la lealtad y orgullo hacia la empresa.

SINDICATOS: Los sindicatos juegan el papel de intermediarios entre empresa y agremiados. Las posturas son diferentes pero con un mismo fin el salvar Mexicana de Aviación.

En un principio tanto ASPA (pilotos) y ASSA (sobrecargos) fueron los principales actores y responsables del problema (así lo hizo ver Gastón y Borja) que por sus altos salarios llevaron a la quiebra, lo cual la empresa solicitó una nueva modificación a sus contratos colectivos, situación que puso a los sindicatos en una postura de enojo y de inconformidad, con justa razón, ya que en el año 2006 hubo un reajuste y quedó estipulado que no habría más arreglos a sus contratos ya que con los que hubo en el 2006 hubo ahorros anuales por 50 millones de dólares.

No es justo que 4 años más tarde digan que es necesario reducir los costos laborales de los pilotos y sobrecargos por que según Borja "las prestaciones y salarios de los pilotos es 49% más al de aerolíneas norteamericanas y 185% superior a los salarios de Volaris o Interjet, y sobrecargos un 32% y 165%."⁶⁴

Esta situación causó molestia por parte de los dos sindicatos y es por eso que no se llegó a un acuerdo por que los reajustes que querían que se les hicieran a sus contratos eran devastadores querían la reducción de un 41% en prestaciones y salarios para pilotos y un 39% para las sobrecargos es por eso que Mexicana optó por solicitar un concurso Mercantil.

Por otro lado, el sindicato de tierra SNTTTASS siempre tuvo una postura pacífica y con la mejor disposición de llegar a un acuerdo de hecho no se escuchaba en los medios hasta que se dieron cuenta que efectivamente no eran los altos salarios de los pilotos y sobrecargos sino que era una decisión del gobierno de querer quebrar a la empresa y por supuesto por una pésima administración.

Los tres sindicatos han tratado de mantener a la empresa firme, escuchando propuestas y aceptar la que mejor convenga a sus agremiados. Se han manifestado para alzar la voz hacia el pueblo para no dejar que se queden con la marca y hagan otra empresa volando bajo el mismo nombre.

GOBIERNO: En los últimos meses el gobierno ha influenciado en mucho para que mexicana no solucione el problema económico que enfrenta hoy en día ya que la empresa solicitó la ayuda del gobierno y éste cerró rotundamente las puertas a Mexicana.

⁶⁴ El Sol de México, *Insostenibles los costos laborales*. Sección Nacional, Pág. 4A, 3 de agosto 2010.

Diputados tanto del PRI, PAN y PT rechazaron que el gobierno federal intervenga en el rescate de Mexicana ya que por ser una empresa privada debe salir por sí misma y no por los fondos públicos. Esta respuesta si que fue una tontería, ahora sí les importa el dinero de la gente, ¿Cómo va a pagar la sociedad los problemas de una empresa privada?, cuando ellos gastan y gastan dinero en cosas sin importancia simplemente, el pasado 15 de septiembre el gobierno gastó millones de pesos para la celebración del Bicentenario, y yo me pregunto de ¿Donde salió el dinero?. No creo que de los bolsillos de los propios diputados, salió por supuesto de los impuestos de los mexicanos.

Otra prueba más de no querer el gobierno ayudar a Mexicana, en noviembre de este mismo año se llevó en el Zócalo capitalino de la Ciudad de México un evento titulado "Yo, México" donde gastaron 280 millones de pesos en luces, en producción, en vestuario etc., el punto es que me impresiona saber que México diga que no hay dinero para ayudar a la gente de Veracruz o a los de Tabasco, no hay dinero para ayudar a toda esa gente que no tiene que comer o a la gente que se ve afectada por las inclemencias de la naturaleza pero sí hay y mucho dinero para gastarlo en espectáculos que no sirven para nada. Tampoco hay dinero para salvar a Mexicana por que no es justo utilizar los impuestos de los ciudadanos pero sí se ocupa para malgastarlos en los sueldos de los diputados de verdad que qué irónico puede ser el gobierno.

Que pena que dejen morir una empresa que dio servicio durante 89 años, orgullosos deberían haber estado que unos años más se hubiera celebrado el centenario de una empresa totalmente Mexicana.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Los medios de comunicación son los que realizan un seguimiento continuo de la crisis, son los que mantienen informados a la sociedad, ellos son el canal principal que permite a los participantes expresar sus posturas y cubrir cada una de las acciones que se suscitan durante el conflicto.

COMPETENCIA: Ante el anuncio de los problemas financieros y la cancelación de las operaciones de Mexicana varias aerolíneas se vieron beneficiadas ante dicha situación.

La más beneficiada fue Aeroméxico ya que pasó a ser la principal aerolínea mexicana. Sus ingresos por obvias razones crecieron a tal grado que subieron sus tarifas de una forma desmedida e inconsciente, esto por la simple razón de que ya no tiene competencia fuerte como lo era Mexicana.

Lo mismo sucede con Interjet, aumentaron sus rutas ya que los slots⁶⁵ que tenía mexicana se los dieron a ellos, a Volaris, Aeromar, Aeroméxico y la nueva aerolínea vivaaerobús.

A estas aerolíneas les beneficio la situación ya que, en el caso de Interjet, quedó como la principal de la terminal 1, teniendo más vuelos y más destinos. La empresa está creciendo y mucho y para los empleados también se vieron beneficiados ya que les subieron sus sueldos y les dieron 2 días de descanso cuando antes tenían sólo uno pero jamás podrán tener la misma estructura y la misma imagen de Mexicana ya que ellos y ninguna otra aerolínea podrán tener destinos internacionales, esto por lo que se explicaba anteriormente sobre la FAA en declarar a México en fase 2.

EMPRESAS: No solamente los empleados de Mexicana son los afectados sino también, esta situación de crisis, pone en riesgo la integridad y servicios de empresas que trabajaban directamente para la aerolínea como son:

CIT aerospace, Aer Cap, Group Services: empresas que prestaban el servicio de arrendadoras de equipos aeronáuticos.

SEAT: Empresa comisionada del almacenamiento y acomodo del equipaje tanto dentro y fuera del equipo y prestaba el servicio de limpieza para los aviones.

GUZZAI: Prestaba el servicio de sillas de ruedas.

ASA: Empresa que se encargaba de abastecer combustible a los aviones.

SKY CHEFS: Dedicados a la distribución de alimentos en los equipos.

COBUS: Prestaban el servicio de camiones para transportar a los pasajeros al abordar un avión de Mexicana a uno de otra aerolínea (vuelos compartidos) ó

⁶⁵ En el lenguaje aeronáutico los slots son las rutas y los horarios que tienen las aerolíneas y que jurídicamente ninguna aerolínea puede tener un mismo slot, es decir, podrá tener un mismo destino pero jamás el mismo horario tanto de aterrizaje como de despegue, es por eso que todos los empleados de Mexicana interpuso una demanda al Secretario de Comunicaciones y Transportes Juan Molinar Horcasitas por haber cedido algunos slots de Mexicana cuando legalmente todavía le corresponden a Mexicana hasta que no se defina la situación final de la empresa.

cuando un vuelo no tenía asignada una sala para abordar y el abordaje se hacía en tierra (posición remota).

PAPSA: Empresa encargada de brindar seguridad a empleados y pasajeros de Mexicana de Aviación.

SINTRA: Personal encargado del acople y desacople de los equipos que entran a la terminal.

También hay que mencionar a las empresas que también están saliendo afectadas indirectamente:

Taxis de sitio: Sitio 300, Yellow Cab, Excelencia, Nueva Imagen, Porto Taxi

Renta de Autos: Hertz, Álamo, Golden, Thrifty, Dollar.

Negocios que se encuentran dentro del aeropuerto como:

Tiendas: Oxxo, K, Seven entre otras

Comida: Burguer King, McDonalds, Sbarro, Wings, Starbucks etc.

Bancos: Bancomer, Banorte, Santander etc.

Casas de cambio

Como se puede ver es una situación realmente difícil ya que mucha gente se está quedando sin empleos porque las empresas están quebrando por la falta de ingresos que está ocasionando la inactividad de Mexicana de Aviación.

3.4 Sindicatos

Los sindicatos son agrupaciones gremiales que representan en el ámbito laboral los derechos, necesidades y obligaciones de los trabajadores, fungen como mediadores entre empresa y empleados.

En el caso de Grupo Mexicana de Aviación son tres los sindicatos que afilian a gran parte del personal de la empresa. Éstos se encargan de regular los contratos colectivos, es decir, establecer las condiciones laborales y prestaciones de los agremiados. Dichos contratos son revisados cada dos años en su contenido, y cada año, en lo que se refiere al tabulador de sueldos, entre sindicato y empresa.

Los sindicatos se dividen en 3: ASPA, ASSA que se encargan del personal de aire (pilotos y sobrecargos respectivamente) y SNTTTASS que se dedica al personal de tierra (tráfico).

3.4.1 A.S.P.A (Asociación Sindical de Pilotos Aviadores)

El 18 de febrero de 1936, se conformó la Liga de Pilotos de Transporte de Líneas Aéreas Nacionales, el cual obtuvo su registro oficial ante las autoridades del trabajo el 15 de mayo de ese mismo año. Más tarde, el interés de una agrupación sindicalista los llevó a fundar el 4 de agosto de 1958, la actual Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México. Al año siguiente, el 6 de noviembre, se celebró el primer Contrato Colectivo con MEXICANA, lográndose su registro oficial el 13 de enero de 1960.

La misión de ASPA es “La defensa y promoción de los derechos laborales, económicos y de seguridad social de sus miembros, así como la tutela de todos aquellos aspectos técnicos aeronáuticos que inciden en la seguridad de las operaciones aéreas, derivados de la contratación colectiva a través de la concertación y la acción sindical con empresas e instituciones a fines de carácter nacional e internacional asumiendo una actitud política frente al Estado acorde a sus principios y objetivos manteniendo siempre un espíritu de unidad y de orden interno”⁶⁶.

Hoy en día ASPA tiene firmados contratos colectivos con las empresas: Aerovías de México S.A., Compañía Mexicana de Aviación S.A., Aeromar,

⁶⁶ <http://www.aspa.org.mx/antecedentes.html>

Aeromexpress y Aerocaribe, congregando un total de 2126 pilotos al servicio de dichas aerolíneas.

3.4.2 ASSA (*Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación*)

Este sindicato fue formándose a partir del año de 1959 pero para el 4 de abril de 1960 quedó registrado oficialmente ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social debido a su primer Contrato Colectivo de Trabajo. Hoy en día ASSA de México tiene contratos colectivos con las cuatro empresas más importantes de Aviación que son: Compañía Mexicana de Aviación, Mexicana Click, Aeromar y Aerovías de México.

3.4.3 SNTTTASS (*Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares*)

Se fundó el 17 de octubre de 1933 con el nombre de Alianza de Empleados y Trabajadores de Compañía Mexicana de Aviación siendo el primer sindicato en su género en México y América Latina y uno de los primeros del mundo.

Para el 3 de marzo de 1937 cambió su denominación a Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y similares. Este sindicato afilia a diferentes puestos de tierra como son: Reservasiones, tráfico, ventas y niveles Administrativos.

En 1977 se ejecutaron importantes cambios estructurales que permitieron una participación directa de todos los afiliados, al establecerse las Asambleas que garantizan su representatividad en la toma de decisiones y la vida democrática de la Organización.

El 29 de agosto del 2006 el sindicato se constituyó como una agrupación capaz de afiliar a empresas de los ramos de transporte, transformación y servicios, para asegurar la expansión y permanencia aprobado por la Asamblea Nacional se cambió de nombre por lo que hoy en día se le conoce como: Sindicato Nacional de Trabajadores de Transporte, Transformación, Aviación, Servicios Similares, teniendo a cargo a varios miles de trabajadores en toda la República.

El principal objetivo y compromiso del SNTTTAS es “otorgar confianza, certidumbre, y oportunidades de superación a los afiliados, al mantener las fuentes de trabajo, equilibrando nuestros derechos y los requerimientos de responsabilidades para ser mas competentes en el mercado, con acuerdos bilaterales empresa-sindicato aprobados en las Asambleas Nacionales”.⁶⁷

El Comité Ejecutivo del sindicato se capacita, actualiza y trabaja en el análisis de la posición actual y los posibles escenarios futuros, para poder actuar con oportunidad y precisión dentro de un sindicalismo nuevo a favor de los agremiados, de sus familias y de las fuentes de trabajo. Dando fuerza al sindicalismo para mantener el equilibrio entre el capital y el trabajo.

4 ANALISIS DE CONTENIDO DE NOTAS PERIODISTICAS SOBRE EL CASO DE MEXICANA DE AVIACIÓN.

4.1. Análisis de contenido

El análisis de contenido es una metodología de las disciplinas sociales que se enfoca principalmente al estudio de los contenidos de la comunicación, esto implica una serie de reglas y procedimientos metódicos.

Krippendorff se refiere a análisis de contenido como al “conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos”.⁶⁸

4.2 Elementos que integran el análisis de contenido

Los elementos que integran el análisis son dos: cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo: se refiere a distintos tipos de unidades de análisis para obtener una visión de conjunto o efectuar comparaciones o clasificaciones para la cual se recurre a elementos clasificatorios, generalmente habrá de limitarse a aspectos formales y al contenido manifiesto es decir, referidos a la extensión dedicada a un tema, peso, tamaño etc.

⁶⁷ http://www.sntttass.org.mx/quienes_historia.php?imgDsp=1

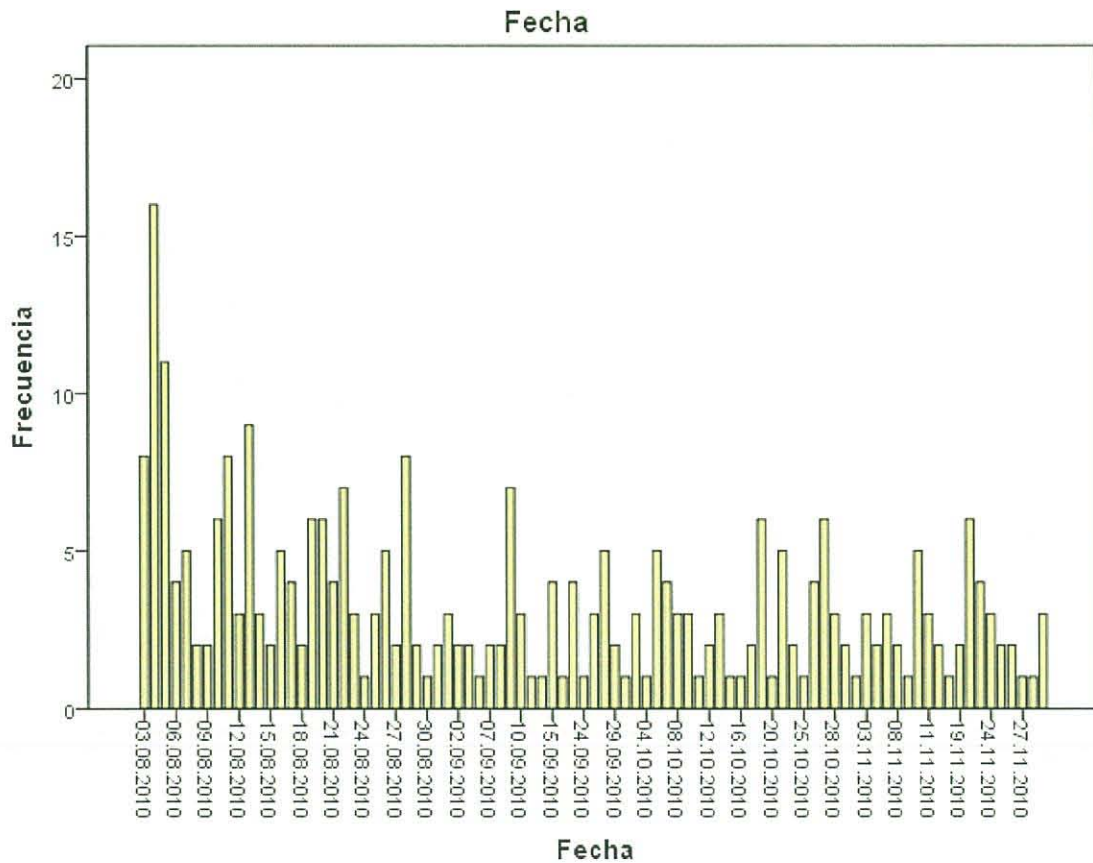
⁶⁸ Krippendorff, K.: Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica, Barcelona, Piados, 1.990.

Cualitativo: “Trata de una actividad que combina, la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la participación de los sujetos investigados. El fin último de este tipo de investigación es la búsqueda de cambios en la comunidad o población para mejorar las condiciones de vida”.⁶⁹

4.3 Registro de análisis de contenido

Las siguientes gráficas demuestran el resultado del análisis que llevé a cabo durante 3 meses, llevé un procedimiento de monitoreo y vacié todas las notas a una base de datos del programa SPSS, clasificando fecha, periódico, número de página, autor, vocero, sección, en seguida los resultados.

Gráfico de barras

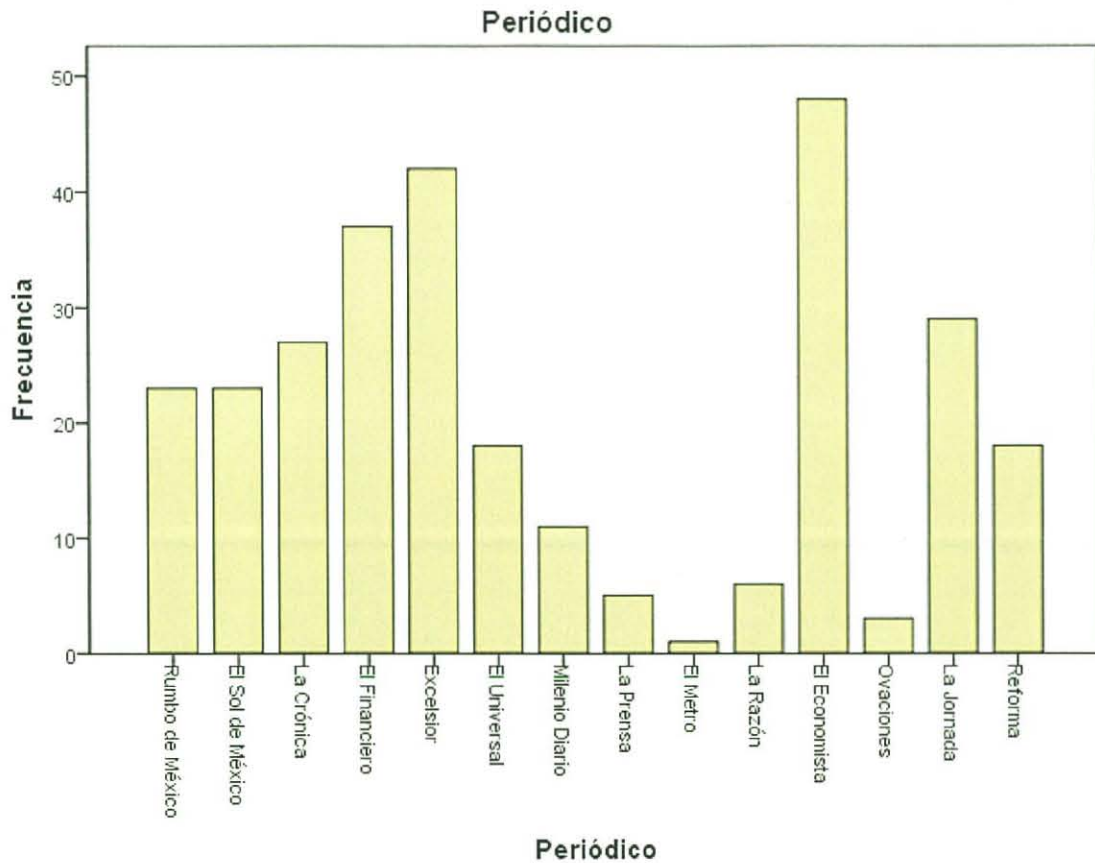


⁶⁹ ibidem

Se realizó análisis de contenido sobre el tema de Mexicana de Aviación del 3 de agosto al 30 de noviembre de 2010, en los siguientes medios impresos: Universal, Excelsior, Reforma, La Jornada, El Financiero, El Economista, El Metro, el Rumbo, el Sol, Milenio y La Razón, considerados los más importantes de la ciudad de México.

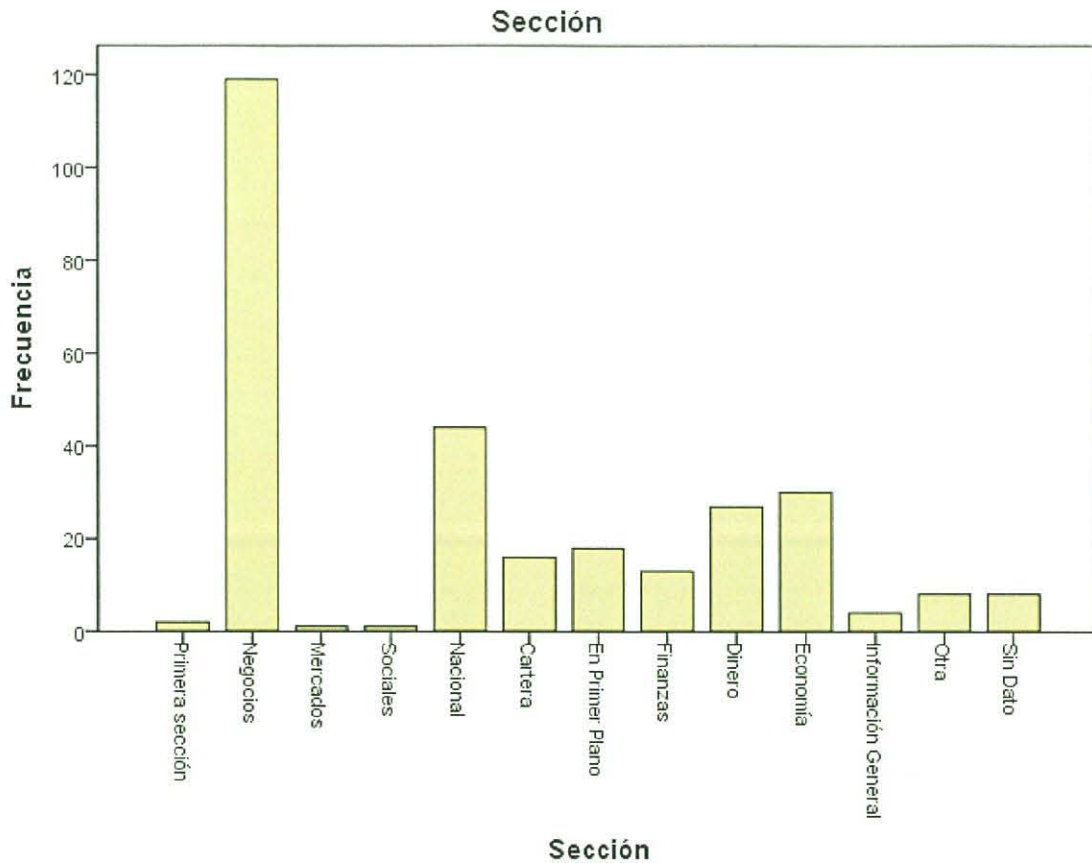
Durante esos 3 meses se dio seguimiento al tema de la crisis de Mexicana de Aviación y, de los 120 días analizados, se puede observar en la gráfica que el 4 de agosto fue la fecha en que tuvo más auge en los periódicos, seguido por las fechas del 5, 13, 28, 9 de septiembre, 19 y 27 de octubre, al igual que el 22 de noviembre. El 4 de agosto representó como la noticia de mayor impacto y que desató la denuncia social ante estos medios. Las fechas restantes sólo tuvieron de 1 a 5 notas por día distribuidos en los diferentes medios nacionales.

Esto indica que el tema sólo fue importante en el momento en que se difundió la noticia de la posible quiebra de Mexicana de Aviación y de ahí en adelante fue disminuyó la importancia y la frecuencia. De acuerdo a los gráficos que se presentan.

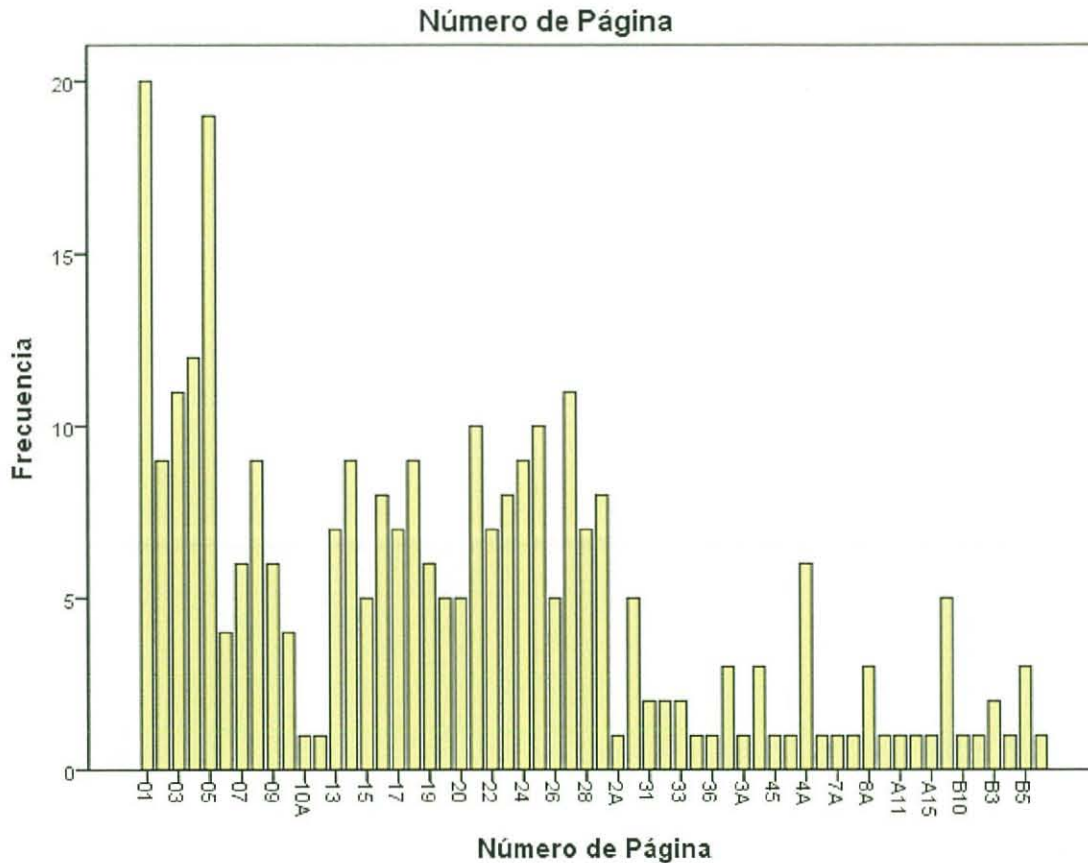


De las fuentes consultadas; fueron 14 medios nacionales a lo largo de 3 meses. El Economista fue el periódico que publicó más notas 48 durante ese periodo; el segundo fue el Excelsior con 42 notas y el tercer lugar el Financiero con 37 notas de Mexicana de Aviación.

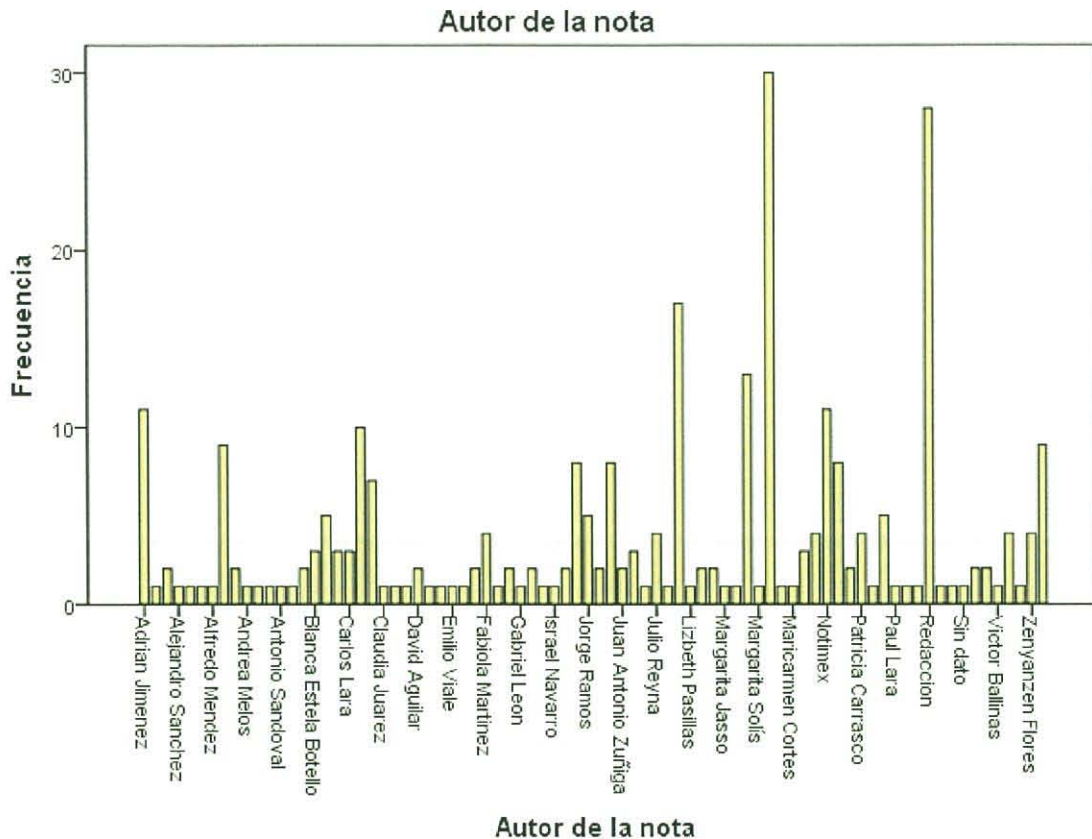
El metro fue el medio que menos seguimiento le dio al tema teniendo sólo una nota. Esto indica que el problema que atraviesa la aerolínea no es un tema que sea de interés para todo el público sino es sólo para un sector determinado, de lo que se desprende que va dirigido a personas intelectuales, economistas, empresarios, es decir, a gente con estudios superiores. El medio, metro es considerado como un impreso popular lo cual fue congruente al publicar escasas noticias de este tema.



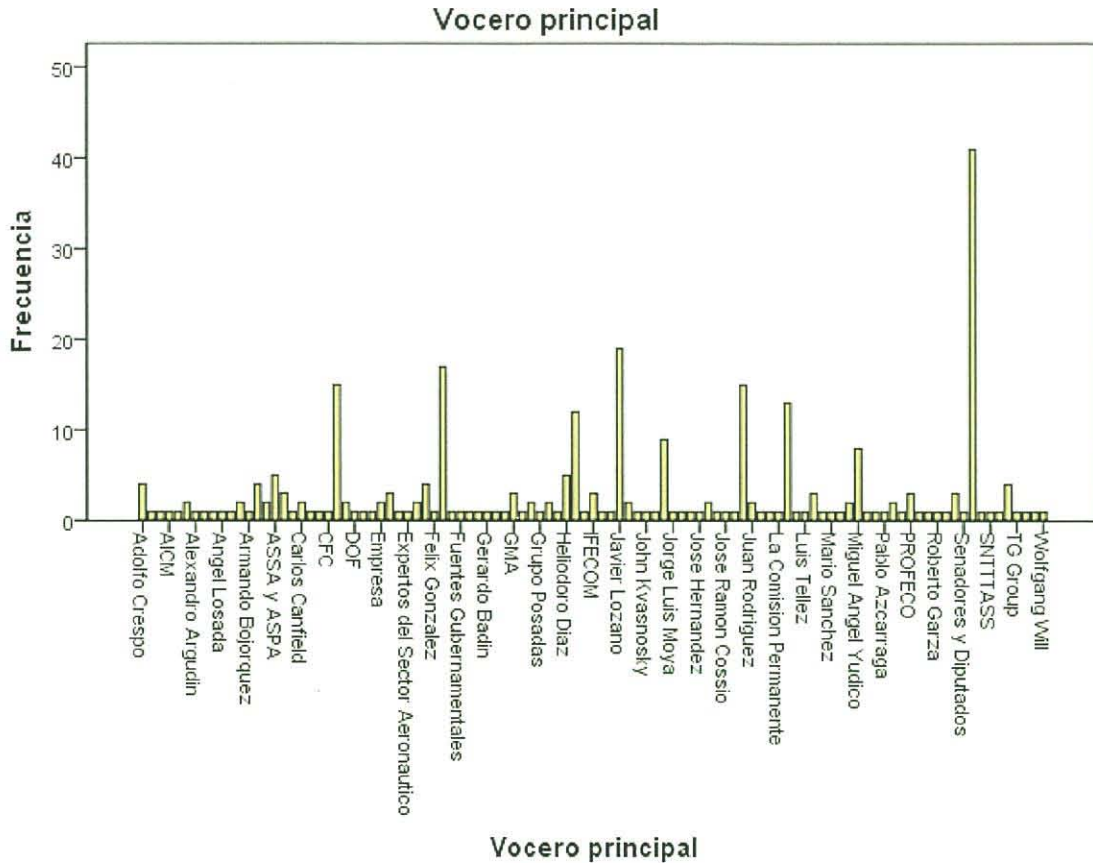
Las secciones donde se publicaron notas sobre la situación de Mexicana fueron 11, las cuales contemplan dos adicionales en donde no se tuvo información. De las 11, la sección de negocios tuvo 119 menciones y en Sociales y Mercados sólo tuvieron una sola nota. Una vez más se demuestra que el tema de Mexicana fue dirigido en especial al sector financiero.



El número de páginas promedio que contiene un periódico son de 35 a 40, de los 14 medios monitoreados, las gráficas demuestran que el impacto que tuvo el problema de Mexicana para el país fue tan importante que ocuparon las primeras páginas de los medios, fue una noticia que impactó la economía del país, pero sobre todo perjudicó a más de 6 mil empleados dejándolos sin trabajo, y esto a su vez perjudica a la familia, los negocios, las empresas, los pasajeros, hoteleros e inclusive hasta el mismo gobierno.

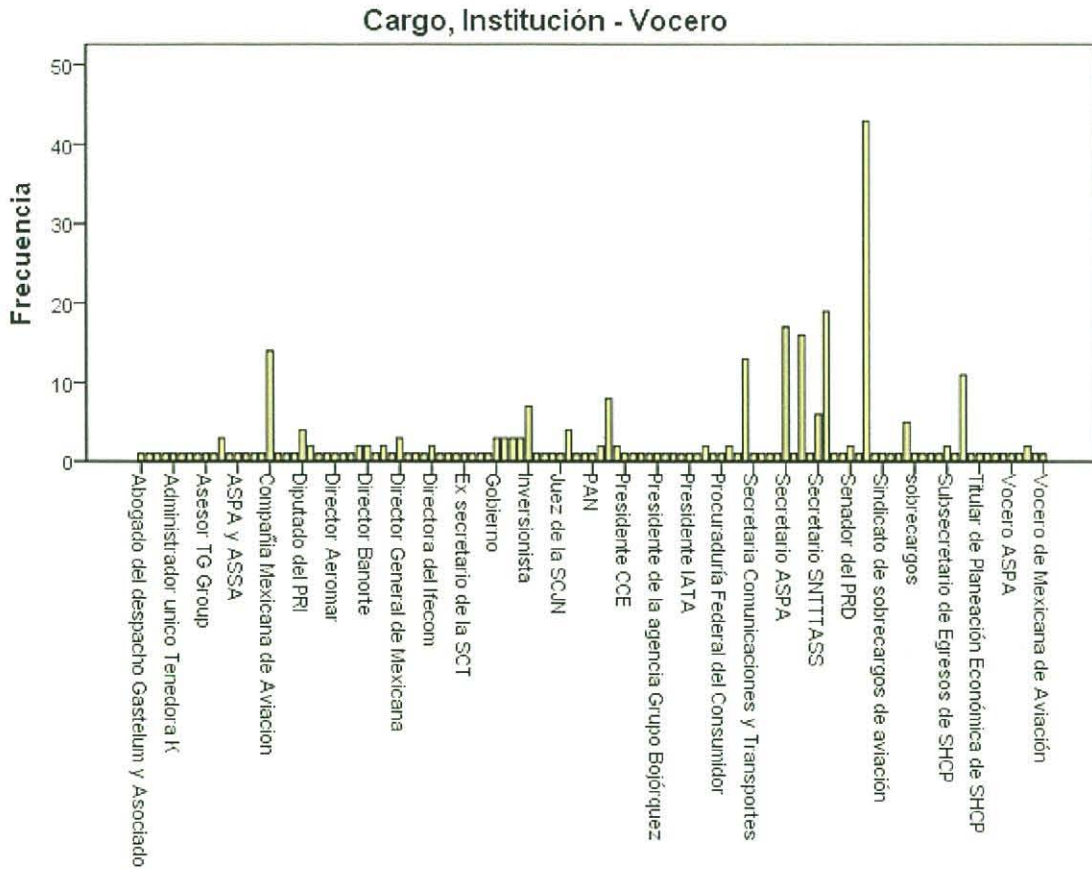


A pesar de que en la gráfica anterior indica que fue un tema que acaparó las primeras páginas de los periódicos, aquí nos demuestra que no hubo un periodista especializado que le diera seguimiento desde el principio de la crisis y hasta el 30 de noviembre, fecha en la que se termina el monitoreo de medios. Con lo anterior, podemos deducir que los reporteros que dieron cobertura a la noticia, no eran especialistas en noticias financieras y la única le dio seguimiento fue María del Pilar Martínez del Economista y en segunda posición fue por la Redacción, una vez más se demuestra que fue un tema que atañe directa e indirectamente a la sociedad y sin embargo no le dieron ni la difusión ni la importancia necesaria como para que un periodista le diera seguimiento como se merecía el tema.



Esta gráfica demuestra que varias personas hablaron del tema, no hubo un vocero oficial, ni siquiera el vocero de Mexicana que aquí precisamente debió haber hablado y tratar de mejorar la imagen de la aerolínea, nadie asumió la responsabilidad, varios actores de mexicana opinaron pero nadie hizo nada para salvar la imagen institucional de la empresa.

El 40% de las notas no tenían el dato de quién difundía la noticia, el 20% corresponde a Javier Lozano (STPS) y el resto diferentes personas que estuvieron inmersos en el problema, y aquí es donde me pregunto; ¿Dónde estaban los dueños (Grupo Pasadas)? ¿Por qué no salieron a defender a su empresa? ¿Por qué no trataron de dar una palabra de aliento a todas las personas que estaban perdiendo su empleo?, Son muchas preguntas que se contestan por sí solas y que demuestran que dejaron morir a Mexicana de Aviación.



Esta Gráfica demuestra exactamente lo mismo que la anterior, en 43 notas no se registró cargo de los voceros, 19 menciones las hizo el gobierno (STPS Y SCT), 17 lo tuvieron los sindicatos y por último se encuentra Mexicana de Aviación con 11 menciones.

Con el anterior, análisis podemos identificar la pertinencia de estrategias de intervención en crisis para los casos mexicanos, de ahí la importancia del siguiente capítulo.

La finalidad de haber hecho un estudio en el análisis de contenido en las notas periodísticas fue demostrar que el caso de mexicana no fue un hecho que importara en los medios de comunicación a pesar de haber sido un tema de interés social. Las Gráficas muestran claramente que no hubo un seguimiento continuo del tema, casi no se hablaba en los periódicos del caso de Mexicana,

no había información certera del motivo de la quiebra de la aerolínea, en fin esto muestra una vez más la falta de credibilidad y seriedad de los medios de comunicación y del mismo gobierno del Distrito Federal.

5. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN COMUNICACIÓN EN CRISIS.

Con base al estudio y a la investigación que se llevó a cabo a lo largo de esta investigación y entendiendo la comunicación en las empresas me lleva exponer estrategias que expliquen el proceso de la comunicación cuando se ven afectadas por una situación que puede convertirse en crisis como lo fue el caso de Mexicana. El vivir el conflicto hizo que percibiera en primera persona todo el proceso de la Crisis en la organización. Hasta este momento, no se percibía aún la importancia de la comunicación, pero ahora que esta investigación está en la etapa de sistematización, es necesario dejar constancia del reconocimiento a las consultorías en comunicación organizacional. Aquí es donde nuestra presencia es fundamental, para dar las bases y los principios de actuación en la búsqueda de soluciones a los conflictos lo antes posible, tratando de evitar lo más que se pueda el daño a la imagen corporativa. Las estrategias de intervención en comunicación en crisis, son parte de un modelo español que brinda las herramientas necesarias al proceso de la crisis.⁷⁰

Como ya nos referimos en el capítulo dos sobre la crisis, sabemos que ésta repercute en la imagen y el posicionamiento de la organización. La imagen de Mexicana contaba con una personalidad, resultado de el éxito, el prestigio que tenía y de su historia como empresa transportadora a nivel nacional e internacional. Percepción que los públicos externos tenían. Y el posicionamiento se percibía como la cristalización de esa imagen positiva que se tenía por los 96 años consolidados. Mexicana tenía un posicionamiento porque su estructura y su carácter como contratista de empleados era muy bueno, ya que la capacitación y el sistema organizativo estaba ligado a la responsabilidad organizacional.

⁷⁰ Enrique Jiménez Ana María. La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.

Fue claro que durante el proceso de crisis, Mexicana y toda aquella organización que tenga una crisis, va a poner a prueba su capacidad de reacción en sus sistemas internos y externos. Mexicana afectó a sus públicos.

Fue claro que los empleados tuvimos repercusiones económicas, emocionales y morales, y los pasajeros también tuvieron repercusiones económicas y de tiempo. En Mexicana la crisis tuvo acontecimientos tanto objetivos como lo fue la situación financiera, como subjetiva la confrontación de los sindicatos y las decisiones políticas; con repercusiones económicas, humanas y sociales. La crisis de Mexicana, fue una crisis grave ya que desapareció del sistema de transportación aérea de México, teniendo un impacto negativo, llevando al cierre de sus operaciones. No preparó mecanismos adecuados para mitigar el daño a sus públicos, ni consideró la recuperación de la organización ya que los empleados fuimos indemnizados.

¿Cuál fue el aprendizaje?

Las lecciones aprendidas en el periodo de Shock para Mexicana de Aviación, en el caso de los empleados de tierra fue que los empleados se fragmentaron, por ello la estructura resultó ser caótica. A partir de ese momento, se intentó cohesionarnos a través de las asambleas, pero la información no era clara ni concisa, a pesar de insistir en comunicados y boletines internos. La crisis significó plantones y marchas por parte del personal de aire y tierra, el posicionamiento de la empresa se vio perjudicada en los medios. El salir a la luz pública fue un papel importante para la opinión pública y no contar con un plan de atención en crisis significó que no se pudieran adoptar medidas de prevención.

De aquí en adelante se explican las estrategias para la detección de crisis y su atención para llevarse a cabo en organizaciones. En cada una de las estrategias se hace una reflexión del caso de Mexicana de Aviación. Estas estrategias se basan en 3 etapas clave para la gestión de la comunicación en tiempos de crisis:

ESTRATEGIAS PARA LA DETECCIÓN DE CRISIS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PASO 1. PREVENCIÓN

- Identificación de los riesgos
- Análisis de los antecedentes y hacer inmediatamente un diagnóstico
- Crear un plan estratégico de comunicación
- Identificar los actores principales
- Idear argumentos convincentes
- Identificación de canales de comunicación
- Nombrar a un voceador oficial

PASO 2. REACCION

- Mantener informados a los actores que participen directa o indirectamente en el problema.
- Que se difundan los mensajes con claridad sin que se desvíen de la realidad.
- Dar seguimiento a los medios sobre qué se dice
- Que el vocero sea el único encargado de difundir los mensajes
- No dejar que se salga de las manos el problema

PASO 3. RECUPERACION

- Evaluar los daños ocasionados que ocasionó la crisis
- Planeación de estrategias para la recuperación y mejoramiento de la imagen corporativa
- Ejecución del plan estratégico

Etapas de prevención:

Esta etapa es la más importante y estratégica de cualquier problema de comunicación que se llegue a presentar en cualquier institución ya que si bien no puede evitarse llegar a la crisis si puede lograr que los daños no sean tan severos y que termine perjudicando la imagen y que no haya forma de remediarlo, por eso este es el primer paso identificar los riesgos que puede traer un problema.

Para esto, es importante realizar un diagnóstico sobre el entorno que rodea tanto a la organización como al problema, para recolectar los antecedentes de posibles situaciones que puedan generar conflicto no sólo a la organización si no a las compañías del mismo sector, una vez considerando lo anterior, lo que se tiene que hacer de inmediato es un diagnóstico para analizar qué tan grave puede ser la situación.

En este sentido, en Mexicana, los empleados no tuvimos acceso a ese diagnóstico, pero en el caso de esta investigación, en el capítulo 2 y tres se documenta la comunicación en crisis en Mexicana de Aviación.

Revisamos la detección e inicio de la crisis, se cuenta con una cronología de la crisis, así como de los principales actores y sus respectivas posturas, analizamos el caso de los sindicatos. En el caso de otras organizaciones, esta etapa nos permite visibilizar la estrategia de prevención y de analizar si ésta estrategia de comunicación será la misma en caso de estallar la crisis.

Para ello, es importante elaborar un Plan estratégico de comunicación consistente en conocer cuáles serán nuestros públicos con los que se tiene relación. Se tiene que conocer cuál es la postura que se va a tomar. En el caso de Mexicana, como es una empresa nacional, esto lo debió tomar el consejo de Administración, y es probable que no cuentan en su equipo de trabajo a asesores en comunicación en crisis, por eso los mensajes sin un control establecido.

Se deberá conformar un equipo de trabajo, denominado comité de comunicación en crisis y justamente en esta etapa se tiene que tener en cuenta, la postura de la situación del evento que se está atravesando, lo anterior, para tomarse en la redacción de la elaboración de los mensajes que se van a emitir, así como tener claro los argumentos, qué canales se van a utilizar y la forma en la que se van a emitir, ya sea por boletines de prensa u otro recurso. Aquí se deberá nombrar a un vocero de comunicación en crisis, y sólo él dará la voz y será la imagen de la organización ante esta situación.

Etapas de reacción:

Este es el momento en el que la crisis estalla, o se toma la decisión de dar a conocer la crisis como un hecho público ante los medios de comunicación. La organización es noticia y sabe y está consciente del impacto social y económico que tiene el anuncio de la decisión, es precisamente en este momento cuando los mensajes ya establecidos y planeados con anterioridad, se dan a conocer ante la opinión pública por medio del vocero, por eso es necesario contar con un vocero ya que no es suficiente los comunicados sino alguien que dé la cara y que represente a la institución esto denota responsabilidad por parte de la empresa y demuestra la capacidad de informar de manera clara y responsable a los públicos internos y externos por parte de la compañía. Situación que en Mexicana no sucedió.

No se tenía a un vocero que mantuviera la información a la sociedad. Podemos citar que en el caso de la Influenza en México, todo el tiempo sólo aparecía un personaje. El Secretario de Salud.

Es importante mantener al mismo vocero todo el momento, para que no se den dos versiones, de los hechos que ocurren al interior de la crisis. Ante esta situación es importante recomendar que se lleve un seguimiento de lo que dicen los medios de comunicación ya que esto permite medir la gravedad del asunto, el deber de la empresa es conocer la situación en la que se encuentra ya que esto le permitirá preparar información que puede beneficiar su imagen o que sea una forma de minimizar la situación.

Es importante dar seguimiento a los medios, para ver si el mensaje está siendo denotado de manera eficiente, y si dan información errónea o tergiversada, emitir aclaraciones oportunas y en el momento. Y un elemento clave, es mantener una buena relación con los medios, pues son importantes al momento de ser el canal de los públicos externos y de la sociedad. Se tiene que difundir la información que se genere al interior del conflicto, sobre todo en el caso de las negociaciones, las movilizaciones de los empleados, y todas aquellas acciones que se realicen en el plan. Lo anterior, para generar simpatías con la sociedad, ya que ella funciona como motor de la opinión

pública. Lo importante es cuidar que la noticia no se convierta en un botín político de los grupos de poder que están en la lucha, sí es el caso.

Sí la organización controla la comunicación que fluye, sí es la única que proporciona datos e información que surta el interés común, el problema no se saldrá de las manos.

Es importante para las empresas y organizaciones sociales, que revisen y/o elaboren sus protocolos de comunicación de crisis, sobre todo para los momentos futuros, de ahí la importancia para los estudiantes de la especialidad en comunicación organizacional que en trabajos futuros de investigación, elaboren protocolos de intervenciones en las organizaciones en comunicación en crisis. Se tiene que tomar en cuenta a la comunicación como herramienta para la solución de problemáticas que afecten a la organización. Siempre tenemos que mirar las crisis como eventos que se repiten, que son históricos y reiterativos, no sólo en nuestra empresa, en las otras y mirar de ellas la curva de la crisis. Para con ello proponer planes acordes a cada situación o riesgos.

En este momento, mexicana de aviación, decidió tomar las calles, llevar a cabo manifestaciones para que el público y la sociedad en general tuviera la información de primera mano, como uno de los escenarios.

Etapas de recuperación:

En esta etapa, la crisis dejó la meseta y es cuando la crisis ha pasado. Es necesario realizar una evaluación de qué sucedió, sí los mensajes vertidos a los medios tuvieron su efecto de informar, sí fueron coherentes, sí el vocero tuvo una imagen estable, sí la imagen de la organización no está dañada. Es la etapa de valorar al equipo o comité de crisis, es mirar sí los rumores al interior de los públicos internos se desencadenaron y evaluar sí, el plan estratégico de comunicación en crisis funcionó, qué funcionó o qué no funcionó. Es aquí en este punto donde se empieza a valorar los aciertos y errores en la gestión de la crisis, así como evaluar los daños causados, con esto puede haber una reestructura en las normas y control de llevar a cabo el proceso de trabajo, políticas, funciones entre otros, esto con la única finalidad de incorporar mejoras en el plan organizacional pero sobre todo en el plan de manejo de crisis. Esta etapa incluye el planteamiento para mejorar la reputación e imagen

de la organización. Esto se deberá llevar a cabo a través de diagnósticos de qué es lo que falló, qué parte de la imagen corporativa y de la identidad se vio afectada. Se tendrá que elaborar un plan de mejoramiento de la imagen. Y con ello, un plan estratégico y un plan de acción para la recuperación de la imagen corporativa, así como de evaluar el plan de comunicación en crisis.

CONCLUSIONES

La importancia de la comunicación organizacional en las empresas mexicanas ha adquirido gran auge, ya que las empresas pequeñas y grandes, requieren de este profesional en esta área en específico. Es para los egresados de la licenciatura en Ciencias de la comunicación y en particular para la opción en comunicación organizacional. La comunicación forma parte del conocimiento interno y externo de la empresa y, significa un proceso dinámico. El conocimiento de la empresa, sus problemáticas y los diagnósticos que realicemos conformará estrategias de solución.

Por ello, es importante recuperar el aporte que te brinda la teoría de la comunicación y la organización, la revisión de estos contenidos, brindó la oportunidad de desglosar las características de la comunicación organizacional, y analizar qué de estos conceptos se están trabajando en la empresa, en particular en Mexicana. Cómo es que se desarrolló el conflicto y cómo fue vivido sobre todo del personal de tierra al que pertenecía.

Al comprender la situación a través de la investigación sobre comunicación en crisis, las etapas y la detección de riesgos, permitió valorar cuán importante es la actuación de un profesional de la comunicación organizacional y cómo la asesoría en la crisis, así como la implementación de estrategias podrían superarlas más rápidamente, no se deterioraría la imagen institucional y se tendría un plan bien detallado.

Cuando una empresa se ve afectada por un problema que deriva en una crisis como le pasó a Mexicana de Aviación, los objetivos y la estabilidad de la compañía se ven afectadas, sobre todo la imagen que tiene ante sus públicos y la relación con ellos. Los públicos internos están desconcertados, angustiados y desinformados, ya que su fuente de empleo está en riesgo y con ello, su propia estabilidad laboral y emocional. En cuanto a los públicos externos, la desinformación es el factor más importante de la desestabilización de la imagen. El posicionamiento cae y repercute, como es el caso de Mexicana, con una repercusión de invisibilidad al no adoptar medidas urgentes. Cuando se

presenta una situación de crisis es inevitable que la imagen de la empresa se vea afectada por eso es importante contar con un plan de crisis para prever o evitar este tipo de situaciones.

El plan de comunicación en el ámbito empresarial debe ser planificado, basado en objetivos concretos y en estrategias que permitan alcanzar los fines propuestos por la organización. Para que un buen plan de comunicación sea eficaz, no sólo es suficiente considerar mecanismos que ayuden a contrarrestar el problema, sino implementar un programa de prevención para poder prever posibles riesgos que pueden generar una crisis, aunque es un hecho que no todas las crisis son evitables pero se puede trabajar en no afectar tanto la imagen y que los medios no se encarguen de manipular a su antojo la información.

A grandes rasgos la crisis atraviesa tres fases importantes: *pre-crisis* que es cuando se detectan los primeros riesgos, la segunda es la *crisis* es cuando se encuentran en el meollo del problema cuando los medios de comunicación interceden saliendo a la luz pública y, viendo como la imagen y reputación de la empresa corre peligro.

El grado de cobertura de la crisis por los medios de comunicación influye en el grado de prolongación en el tiempo de la mencionada crisis, es decir, cuando estalla el problema es cuando más auge tiene en los medios al paso del tiempo van disminuyendo las notas, tal es el caso con el problema de Mexicana, después de 1 año 4 meses que sigue sin operaciones la empresa, en los medios ya no se habla con frecuencia sobre este tema.

Las gráficas demuestran que el día que más auge tuvo en los medios el conflicto de Mexicana fue cuando estalló la noticia a principios de agosto y de ahí en adelante fueron disminuyendo paulatinamente las notas.

El tema de Mexicana tuvo gran impacto para la sociedad y para los medios de comunicación ya que la cobertura de los medios de comunicación estuvieron presentes durante el conflicto. El evento afectó emocional y económicamente

trabajadores de aire y tierra, así como a las personas que utilizaban el medio de transporte lo cual generaba movilidad económica y social en el país.

No cabe ni la menor duda que el gobierno fue el principal enemigo de Mexicana de Aviación, la prueba está que a más de un año siguen poniendo trabas a los inversionistas, no aceleran el concurso mercantil pero sobre todo no apoyaron a la aerolínea con liquidez, desde un principio el gobierno dijo que no los ayudaría económicamente.

El problema que llevó a cabo la casi quiebra de Mexicana fue que el gobierno ya no quiere empresas con sindicatos, con contratos colectivos muy superiores a la ley (como era el caso de pilotos y sobrecargos que se comenta tenían ingresos de casi 100 mil pesos mensuales) pero sobre todo quiere monopolizar el sector aéreo.

Es claro que en este país no se acepta la monopolización, según versiones oficiales, y cómo no pensar lo contrario si en los últimos 3 años el gobierno ha llevado a la quiebra aerolíneas como: Líneas aéreas azteca, Aviacsa, Aerocalifornia, Alma, A volar y Grupo Mexicana de Aviación.

Tanto el país y las empresas no están preparados para actuar en momentos de crisis, hace dos años se vivió en el país el problema de Luz y Fuerza donde también el gobierno tuvo su incidencia en ello, otro ejemplo donde el país o el gobierno no supo qué hacer en una situación de crisis fue la tragedia de la Pasta de conchos hace ya casi 6 años donde dejaron morir a 65 mineros no supieron que hacer, caso contrario de lo que pasó en Chile no obstante del tiempo que pasaron bajo tierra cerca de 33 mineros el gobierno actuó planeó, se arriesgó y rescataron exitosamente a todos los sobrevivientes, qué otra prueba se necesita para entender la importancia de contemplar un plan de crisis.

El problema de Mexicana atañe a toda la sociedad, y debería preocupar al gobierno, en las gráficas reportadas en esta investigación, indican lo contrario casi no hubo auge, pero debe importar ya que este hecho es un problema que

dejó desempleados a más de 6 mil personas, esto genera preocupación, violencia, inestabilidad pero sobre todo causó depresión a los empleados y lo que los medios nunca dijeron, es que algunos compañeros tomaron la decisión de suicidarse, los medios no tocaron este tema tan fuerte y delicado, tuve la oportunidad de laborar en la empresa por más de año y medio en donde conocí pilotos y sobrecargos, y me enteré de un caso muy cercano que la depresión que originó el problema de Mexicana lo llevó a quitarse la vida. El problema emocional en los trabajadores que pierden la vida por situaciones de crisis en las organizaciones, sería un tema para otra tesis. Ya que después de trabajar toda una vida, te quedas sin nada, sin trabajo, sin dinero, con deudas y con compromisos familiares es un problema grave que es necesario visibilizarlo. Con todo lo reportado y analizado en esta investigación, es necesario seguirse preguntando, ¿Dónde está Felipe Calderón, el presidente del empleo?

En el caso de mexicana la crisis fue un cambio repentino provocando por un suceso que puso en peligro la relación de los públicos internos y externos, ante esto, la empresa se vio en la necesidad de intervenir para minimizar o evitar las consecuencias negativas. Nunca se propuso a un responsable de la comunicación que fungiera como vocero, no se coordinó la información de la noticia y los trabajadores se enteraron de la noticia a través de los medios, era nuestro vehículo de información, de ahí los rumores. A pesar del posicionamiento de mexicana en el mercado de la transportación aérea, mexicana se hundió y los trabajadores, muchos de ellos permanecieron ahí, asistíamos sabiendo que no laborábamos normalmente, pero ahí estábamos todos los días, eso era lealtad a la empresa.

Han pasado ya casi 3 años del conflicto de Mexicana y con argumentos puedo sustentar que mi hipótesis desde un principio de esta investigación no ha cambiado, no dejaré de decir que esto no fue más que un fraude planeado y organizado por Gastón Azcárraga teniendo como cómplice el gobierno del Distrito Federal.

A lo largo de este tiempo la situación de la aerolínea es exactamente la misma no hay solución al problema, sólo hay dimes y diretes de los medios y de los mismos sindicatos, no se ve alguna esperanza de que Mexicana vuelva a abrir sus alas está muy endeudada la prueba está de que en estos 3 años que ya han transcurrido no ha habido algún inversionista que pueda rescatarla y que pueda solventar la deuda que cada día crece.

Con esto quiero concluir que para mí el tema de Mexicana por más que duela no va a tener solución la van a dejar quebrar para no dar ni justificar los sueldos caídos de los más de ocho mil empleados que en su momento tuvo la compañía, la situación es crítica pero creo que cada día que pasa el problema va quedando en el olvido, excepto de las persona que tuvimos el placer de pertenecer a esa gran familia y de los miles y miles de personas que tuvieron la oportunidad de viajar en esta aerolínea que hoy en día tuviera 102 años de vida.

GLOSARIO

AICM: Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México

GMA: Grupo Mexicana de Aviación

NGA: Nuevo Grupo Aeronáutico

FAA: Administración Federal de la Aviación

ASPA: Asociación Sindical de Pilotos Aviadores

ASSA: Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación

SNTTAS: Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación Servicios y Similares

ASA: Aeropuertos y Servicios Auxiliares

CMA: Compañía Mexicana de Aviación

IATA: The International Air Transport Association

ITF: Federación Internacional de Trabajadores del Transporte

AMAV: Asociación Mexicana de Agencias de Viajes

ANAV: Asociación Nacional de Agencias de Viajes

IFECOM: Instituto Federal de Especialistas en Concursos Mercantiles

ILFC: International Lease Financial Corporation

GAP: Grupo Aeroportuario del Pacífico

TUA: Tarifa de Uso Aeroportuario

BMV: Bolsa Mexicana de Valores

SCT: Secretaría de comunicaciones y transportes

CNT: Confederación Nacional Turística

PIB: Producto Interno Bruto

ASUR: Grupo Aeroportuario del Sur

LyFC: Luz y Fuerza del Centro

SLOTS: Horarios de despegue y aterrizaje

SENEAM: Servicios a la Navegación del Espacio Aéreo Mexicano

SCJN: Suprema Corte de Justicia de la Nación

JFCA: Junta Federal de Conciliación y Arbitraje

IMPI: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

ASF: Auditoría Superior de la Federación

IFALPA: Federación Internacional de Asociaciones de pilotos en Líneas Aéreas (por sus siglas en Inglés).

BANCOMEXT: Banco Nacional de Comercio Exterior
OMA: Grupo Aeroportuario Centro Norte
CFC: Comisión Federal de Competencia
MRO: Centro de Mantenimiento, Reparación y Operación
STTMA: Sindicato de Trabajadores en Tierra de Mexicana de Aviación
PROFECO: Procuraduría Federal del Consumidor
CCT: Contratos colectivos de trabajo
STPS: Secretaría del Trabajo y Previsión Social
FITA: Feria Internacional de Turismo de las Américas
DOF: Diario Oficial de la Federación
CCE: Consejo Coordinador Empresarial
CANAERO: Cámara Nacional de Aerotransportes
DGAC: Dirección General de Aeronáutica Civil
ICA: Ingenieros Civiles Asociados
BBC: Comunicaciones de Boeing Capital Corporation

FUENTES

BIBLIOGRAFICAS

- Cea D´Ancona, María Ángeles (1996), *“Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social”*, Madrid.
- Contreras Hernández, Lilia Griselda (2008), *“Análisis de comunicación interna del Núcleo Radio Mil comunicaciones (NRM)”*, Tesis UNAM FCPyS. México.
- Enrique Jiménez, Ana María (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis”* Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fernández Collado, Carlos (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México.
- Fornero, Giovanni (1998). *Diccionario de Filosofía*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Gallardo Cano, Alejandro (1990). *Curso de teorías de la comunicación*. UNAM, FCPyS. México.
- Guía de referencia para empleados, integración de Mexicana. Noviembre 2009. OneWorld.
- Lara Álvarez, Adriana (2006), *“Análisis del modelo de comunicación Interna en la dirección de protección civil (DGPC) del Distrito Federal*. Tesis UNAM. México.
- Martínez de Velasco, Alberto, Nosnik, Abraham (1998). *“Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial”*. Editorial Trillas.
- Matelart, Armando (1987). *Los medios de comunicación en tiempos de crisis*. Siglo XXI, México.

- Pardinás, Felipe (1989), *“Metodología de investigación en Ciencias Sociales”*, Siglo XXI. México.
- Roberto Hernández Sampieri *“Metodología de la investigación”*. McGrawHill.
- Rocha Cervantes, Isaac (2009). *Estrategia de comunicación interna para una escuela privada, caso específico, Colegio Álamo A. C.* Tesis UNAM. FSPyS. México
- <http://definicion.de/gestion/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
- <http://portalcopr.mexicana.com.mx/supplierad>
- <http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm>
- http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/reh_umitoiz.htm
- <http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/articulos/2002/08/44101.phap>
- http://www.unisdr.org/eng/public_aware/world_camp/2004/booklet-spa/page9-spa.pdf
- Rogers, E (1980). *La comunicación en las organizaciones*. Mc Graw Hill, México.