



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

Los medios y procesos de comunicación de  
la empresa Aeroméxico

Memoria de Desempeño Profesional

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva

PRESENTA

Luis Manuel Arcos Domínguez

Asesor: María Luisa Morales Martínez

Abril, 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A Claudia: gracias por todo el amor que me impulsó  
constantemente a terminar este trabajo

A mis Padres, Concepción y Manuel, por educarme, quererme y apoyarme  
incondicionalmente en todo momento.

A María Luisa: Gracias por creer en este trabajo y por convertirte parte de él.

## ÍNDICE:

1. Historia de Aeroméxico.....	1
1.1    Antecedentes.....	1
1.2    Surgimiento de la empresa.....	3
1.3    La consolidación.....	5
1.4    Aeroméxico en la época actual.....	12
1.5    Estructura organizacional.....	15
1.6    Filosofía Aeroméxico.....	18
2. El área de comunicación interna.....	24
2.1    La importancia de la comunicación en las Org. de hoy.....	24
2.2    El área de comunicación interna en Aeroméxico.....	31
2.2.1    Historia del área.....	31
2.2.2    Estructura.....	33
2.2.3    Medios y procesos de comunicación.....	34
2.2.4    Objetivos del área.....	37
3. Análisis de Medios y procesos internos de Com. de Aeroméxico.....	40
3.1 Resultados Encuesta Interna de Medios.....	41
3.1.1La Encuesta.....	41
3.1.2Encuesta de Medios internos de Aeroméxico.....	47
3.1.3Consideraciones generales a la encuesta.....	76
3.2 Benchmarking.....	77
3.2.1Proceso del Benchmarking.....	79
3.2.2Benchmarking de áreas de comunicación interna.....	80
3.2.3Consideraciones Generales del Benchmarking.....	108
3.3 Resultados del Análisis de Publicaciones Internas.....	110

4. Propuesta de optimización del área de comunicación interna AM.....	138
4.1 Modelo de Comunicación de Aeroméxico.....	141
4.2 Sistema Integral de Medios.....	142
4.3 Imagen del Sistema.....	143
4.4 Tipos de comunicación organizacional.....	144
4.5 Propuesta de medios internos de comunicación de Aeroméxico.....	145
4.5.1 Medios Escritos.....	146
4.5.2 Medios Electrónicos.....	158
4.5.3 Comunicación interpersonal.....	165
5. Conclusiones.....	173
6. Bibliografía	

## Introducción

En los últimos 30 años la comunicación interna ha logrado mejorar su posicionamiento en las organizaciones y de ser una simple área que produce una revista para el personal, se ha convertido en un instrumento indispensable para poder alcanzar los objetivos que se marca una empresa.

María Antonieta Rebeil Corella en su libro *El poder de la comunicación en las organizaciones* asegura que “reducir las funciones de los comunicadores organizacionales a la elaboración del órgano interno de difusión, es mantenerlos ajenos a aquello que es su vocación fundamental: la generación de procesos de intercambio que unifican y consensan criterios de productividad y provocan la cooperación y la colaboración colectiva y organizada hacia las metas de la organización”.

Lo anterior se ha logrado comprobar bajo la premisa de que un empleado que conoce el rumbo de la empresa y lo que ésta espera de él, puede ser más productivo y consciente de la importancia que su trabajo aporta al conjunto de actividades que se realizan en ella. Adicionalmente, el mantener informado a un miembro de una organización acerca de los proyectos y planes que se están siguiendo, apoya a crear un sentido de pertenencia que se traduce en un ambiente de compromiso y entrega laboral.

Ante este panorama, las grandes organizaciones han comprendido la aportación que realiza un área de comunicación organizacional bien definida y con objetivos claros y precisos; por lo cual, en la actualidad, no es raro encontrarlas inmersas como parte del organigrama de primer nivel de la empresa.

El egresado de la carrera de Periodismo y comunicación colectiva tiene en las empresas una gran oportunidad para desarrollarse y aplicar los conocimientos adquiridos en la educación universitaria.

Cabe destacar que el programa de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva, brinda las bases para un desarrollo óptimo de la profesión del comunicador. Y aunque existen algunos aspectos de la labor del comunicador organizacional que no se enseñan durante la carrera, pueden solventarse gracias a las bases que da el programa.

En el año 2000 ingresé a Aeroméxico con el puesto de Analista de Comunicación Interna, que reportaba al Jefe de departamento. Las funciones que realizaba mi posición eran fundamentalmente operativas, ya que me encargaba de la administración de los tableros de comunicación, el desarrollo de campañas varias y la organización de algunos eventos.

En esa época, el principal medio de comunicación de la empresa Aeroméxico era la revista interna, misma que era editada por completo un despacho externo. Ellos

se encargaban de conseguir toda la información, escribir los textos, diseñarla y finalmente solo la validaban con el jefe del área para su publicación.

Era una época en que la alta dirección de la empresa Aeroméxico no tenía un compromiso real con la función comunicativa. Considero que esto se debía a que la empresa en ese momento pasaba por una época de bonanza económica, basada en la buena relación que había con los diferentes sectores de trabajadores (pilotos, sobrecargos, mecánicos y administrativos).

Esta situación no tardó en cambiar y la crisis económica que comenzó a afectar a todas las empresas de aviación en el mundo causada por el incremento en los precios del combustible y que después empeoraría con los acontecimientos del 11 de septiembre, comenzó a generar en Aeroméxico diversas situaciones laborales.

La situación de índole laboral que minó la relación con los sectores de trabajadores inició a mediados del año 2001 al realizarse las revisiones de contratos colectivos. En ese momento la relación con los sindicatos se recrudeció ya que la empresa no estaba en situación de atender a todas las solicitudes económicas que anteriormente se habían concedido. Los sindicatos aún no estaban conscientes de la situación que atravesaba la empresa y no estaban dispuestos a negociar, lo cual provocó en los últimos años diversos movimientos que afectaron aún más la situación financiera de la compañía.

Esta situación, llevó a la alta gerencia de la empresa a ver al área de comunicación como estratégica para lograr crear conciencia entre la planta laboral.

El área de comunicación tuvo que ser redimensionada y a inicios del 2002 el área se reestructuró y mi posición se convirtió en una Coordinación con otras funciones y otros retos.

El primero de ellos fue retomar la edición de la revista interna para que este se convirtiera en un medio más estratégico para la empresa. En ese momento, la publicación se comenzó a escribir desde dentro de la empresa y no por medio del despacho que la había producido desde hace años.

Este cambio generó que la revista se convirtiera en un medio más cercano a la gente, gracias a que su contenido daba mayores detalles de la situación que atravesaba la empresa y transmitía mensajes de la necesidad de estar unidos como trabajadores para poder atravesar la difícil situación.

Así paso un año y la situación financiera continuó deteriorándose, por lo que nuevamente el área de comunicación debía transmitir un sentido de mayor urgencia a la base laboral.

Ante esto, el reto que se presentó, fue un nuevo y más profundo redimensionamiento de los medios de comunicación, buscando que fueran más versátiles para responder a lo que la empresa necesitaba.

El objetivo marcado al coordinador del área y base para este trabajo, es ayudar al área de comunicación interna de la empresa Aeroméxico a reinventarse de forma tal, que sus acciones impacten positivamente en los resultados de la compañía.

Aeroméxico, es una empresa mexicana que resurgió en 1988 después de haber sobrevivido a una quiebra financiera. La empresa se desenvuelve en el giro de la transportación aérea y cuenta con una plantilla de personal de más de 6 mil quinientos empleados distribuidos en varias partes del mundo.

El personal de Aeroméxico está dividido en cuatro grandes ramas: Pilotos, Sobrecargos, Personal de tierra y personal administrativo. Los tres primeros, pertenecen a organizaciones sindicales que han ganado mucha fuerza en el país. Esto ha provocado que en varias ocasiones los intereses de la empresa y los de los sindicatos no estén alineados provocando conflictos laborales que terminan dañando la imagen de la compañía y de todos los que laboran en ella.

Si bien, el área de comunicación interna de Aeroméxico es un área bien organizada que utiliza muchos productos comunicativos que cumplen con la mayoría de sus objetivos, consideramos que la propuesta realizada en este trabajo podrá contribuir de manera importante al mejoramiento de las funciones del área y de la empresa en general.

Es indispensable que la empresa Aeroméxico cuente con un sistema de comunicación que responda a los requerimientos que tiene en este momento crucial en su historia, en la cual sus activos serán vendidos por disposición del gobierno que es dueño de más del 50% de los mismos.

El sistema de comunicación intentará ser capaz de mantener informado al personal de la empresa sobre el proceso de venta de la compañía, esto será indispensable ya que se ha visto en otros casos que una deficiente comunicación en estas situaciones puede producir importantes daños en la moral de los empleados causando graves problemas en la operación de las compañías que atraviesan esta situación.

Este trabajo propondrá un sistema de medios de comunicación interna que no descuide ningún frente, ya que esto puede convertirse en tierra fértil para el rumor y la incertidumbre que acaban con el ánimo y provoca un crecimiento en el nivel de rotación de personal, provocando en ocasiones la salida del talento que ha contribuido al éxito de la compañía.

Por lo tanto, el sistema de comunicación interna de Aeroméxico debe contar con las herramientas necesarias, ni más ni menos, para que todos sus empleados se mantengan informados sobre el estado que guarda la empresa.

Asimismo, debe ser una herramienta útil para que el equipo directivo pueda mantener una comunicación transparente y oportuna, ya que esta será indispensable para llevar a buen puerto este proceso tan importante, no sólo para la empresa, sino para toda la industria de la aviación nacional.

Para lograr su cometido, este trabajo comenzará por describir la historia de la empresa Aeroméxico y de su área de comunicación interna, ya que así se consideró que se podrá crear un marco de referencia que ayude a entender mejor a la organización y por tanto tener más claro el rol que juega la comunicación en una empresa de este tamaño y estructura.

Posteriormente, se presentarán los resultados mediante tres estudios cualitativos y cuantitativos que permitirán conocer el funcionamiento y nivel de éxito del área de comunicación interna, así como sus áreas de oportunidad.

Estos estudios son una encuesta, un *benchmarking* y un análisis de medios internos:

a) La encuesta fue aplicada a una muestra representativa de empleados de Aeroméxico, quienes dieron su opinión acerca del funcionamiento de la comunicación interna y manifestaron sus propuestas para mejorarla y que responda a sus expectativas.

b) El *Benchmarking*, es un novedoso estudio que ha tomado fuerza en el ámbito empresarial que compara algún producto o proceso propio con el de otras organizaciones que pueden ser o no del mismo ramo, la finalidad es encontrar las mejores prácticas que los participantes realizan en sus empresas.

c) El último estudio realizado fue un análisis de publicaciones internas, que describe cuáles son las características de las revistas, periódicos o boletines de empresas exitosas, para así tener un marco de referencia que permita crear una propuesta sólida para el caso de Aeroméxico.

En conclusión, el trabajo se avocará a desarrollar una propuesta que impulse el funcionamiento del área de comunicación interna de la empresa Aeroméxico al contar con un sistema de comunicación que contemple el uso de todos los recursos de la compañía, es decir, un sistema basado en medios impresos, electrónicos y en algo muy importante, la comunicación cara a cara.

Al finalizar este trabajo, la empresa Aeroméxico, contará con una propuesta realizable para que su área de comunicación interna se convierta en una parte importante para que el proceso de venta sea exitoso, así como para su desempeño futuro.

# **CAPÍTULO I**

## **Historia de Aeroméxico**

El presente trabajo tiene como objetivo hacer una propuesta que ayude a Aeroméxico a eficientar la comunicación interna, ya que se ha comprobado que la comunicación influye directamente en la productividad y en el clima laboral que viven los empleados dentro de la organización.

Como parte de este trabajo, este primer capítulo presenta brevemente la historia de la empresa con la finalidad de entender su presente y así hacer una propuesta a la medida que satisfaga las necesidades de información y comunicación de las áreas y sus empleados.

### **1.1 Antecedentes**

Para poder comprender la historia de Aeroméxico, es muy importante comenzar desde la definición de su imagen, ya la misma ha sido muy importante en la creación y desarrollo de la cultura corporativa.

Por lo anterior, consideré muy importante para este trabajo, remontarnos un poco a la historia y conocer un poco más de cerca de ese icono conocido como Caballero Águila, el cual ha sido fundamental para la creación de Aeroméxico y el posicionamiento de su marca tanto con sus empleados como con el público en general.

Todos los pueblos, desde la remota antigüedad expresaron en formas diversas, lo preciado que era para el hombre la facultad de volar como las aves, misma que es símbolo de dominio del espacio.

Las alas, símbolo material del vuelo, se transformaron en la fuerza mítica que los hombres aplicaron a sus dioses o personajes en las leyendas:

“La civilización persa tiene sus toros alados de Susa, los Anales de los libros de Bambú de la antigua China hablan del cautivo que escapó disfrazándose de pájaro, la leyenda egipcia de Nemrod lo presenta a bordo de una nave remolcada por grullas y Dédalo e Ícaro escaparon del Laberinto de Creta poniéndose unas alas hechas de plumas que les permitieron salir volando”<sup>1</sup>.

“Entre los antiguos mexicanos las alas, o la facultad de volar en los hombres, tiene tres expresiones realmente impresionantes por su significado, por su elocuencia y por su indudable y exitosa manifestación: el Dios-Hombre Quetzalcóatl tiene plumas y se presenta impetuoso y sobrecogedor como quien llega volando; en la ceremonia ritual del Volador resulta fascinante tanto para el que la ejecuta como para quien la admira por que es una solución práctica y evidente del hombre que surca el aire y, entre los aztecas, había una organización militar en la que destacaban los Caballeros Águilas que eran guerreros escogidos porque ya habían probado en la batalla su valentía, arrojo y heroísmo”<sup>2</sup>.

Quetzalcóatl era considerado como un Dios y a la vez hombre, pájaro y serpiente. Se dice que cuando se hacía presente a su pueblo se manifestaba de forma tal que “que algunos creyeron que volaba y se asustaron aún más”. La serpiente emplumada aparecía en todas partes ya que su figura se reprodujo en templos, códices, etc. Su cabeza estaba adornada de plumas de quetzal y cuando los emperadores presidían ceremonias importantes también ponían sobre sus cabezas adornos de plumas que llegaban hasta el suelo.

---

<sup>1</sup> Historia de la aviación, texto consultado en Internet. No presenta autor.

<sup>2</sup> Caballero Águila, Historia de Aeroméxico, Manuel Ruíz Romero, Libro especialmente publicado para la empresa, pag. 9

“La danza del volador forma parte de los rituales mesoamericanos como parte de un simbolismo indudablemente religioso, desde la elección del árbol, su colocación y la culminación en la que los voladores , disfrazados de águilas, garzas, quetzales y otras aves, descienden dando trece vueltas cada uno para completar cincuenta y dos, equivalentes al periodo de fiesta del fuego nuevo. Una vez en el aire, los voladores extendían las alas y realmente parecían pájaros en vuelo”.<sup>3</sup>

En los grandes acontecimientos públicos, como los ritos del sacrificio, los aztecas organizaban una espectacular ceremonia que incluía una especie de desfile militar de la que formaba parte la danza de los Caballeros Águilas, quienes saltaban como si fueran aves dispuestas a iniciar el vuelo. Eran jóvenes, vestían como un tejido hecho de plumas, empuñaban lanzas, portaban escudos y tenían cubierto el rostro con una máscara que imitaba la cabeza de un águila.

Todas esas expresiones mítica religiosas solamente tienen un valor simbólico en lo que se refiere a la posibilidad de que el hombre vuele, pero manifiestan que esa inquietud por volar es casi tan antigua como el hombre mismo.

Por estar enraizada su imagen en los orígenes de nuestra cultura, se eligió la imagen del Caballero Águila, como símbolo de Aeroméxico.

## **1.2 Surgimiento de la empresa**

Eran los años treinta en México y Acapulco era un balneario que por su belleza natural comenzaba a atraer tanto a turistas nacionales como internacionales, el bello pueblo que en ese entonces no tenía más de 5 mil habitantes, tenía un solo

---

<sup>3</sup> Idem

inconveniente: llegar a él por tierra era una travesía que duraba 2 días partiendo desde la Ciudad de México.

El México de aquel entonces estaba gobernado por el General Lázaro Cárdenas, quien, después de haber proclamado la expropiación petrolera, había logrado la tan ansiada paz social y estabilidad política esperadas desde el término de la revolución.

En ese tiempo, el señor Antonio Díaz Lombardo “hombre de negocios emprendedor y exitoso, quien había tenido la fortuna de conocer Acapulco y gozarlo, comprendió que era imprescindible buscar un medio de transporte rápido y eficiente para unir el bello puerto con la capital de la República”<sup>4</sup>.

Por lo anterior, Díaz Lombardo decidió crear una compañía que se encargara de prestar el servicio de transportación aérea entre México y Acapulco, es así como surgió la empresa **Aeronaves de México, S.A.** en el año de 1934.

La nueva compañía adquirió en la ciudad de Kansas en la Unión Americana sus dos primeros aviones, un Stinson SR y un Travel Air, bajo la asesoría de Julio Zinser un piloto mexicano graduado en la Escuela Militar de Aviación.

Todo estaba listo para el vuelo inaugural y el 14 de septiembre el Capitán Julio Zinser salió hacia Acapulco a bordo del avión Stinson repleto de pasajeros, “el vuelo era sin escalas con la ruta: Balbuena, Chalco, Cuautla, Iguala, Chilpancingo y Acapulco. ¡No Había pierde!”<sup>5</sup>

A partir de ese 14 de septiembre de 1934 Aeronaves de México brindó el servicio regular que ponía al alcance de los capitalinos el paradisiaco puerto de Acapulco en solo 2 horas de vuelo.

---

<sup>4</sup> Ruiz Romero, Manuel, Caballero Águila, historia de Aeroméxico. 1984, pag. 19

<sup>5</sup> Idem pag. 24

Así fue el inicio de Aeronaves de México, compañía que tenía como principal objetivo impulsar los sistemas de transporte de aquella época, misión sumamente importante en un país que necesitaba de la aviación para promover su desarrollo económico ya que era caracterizado por tener cerca de 2 millones de kilómetros cuadrados de territorio y una orografía muy complicada que hacía de los viajes por tierra toda una hazaña.

### **1.3 La Consolidación**

La década de los cuarenta fue una época decisiva para la historia de la aviación mundial, ya que la aviación fue utilizada con fines bélicos durante la Segunda Guerra Mundial. Este hecho marco una importante etapa en la aviación, ya que los avances tecnológicos alcanzados en la aviación militar rápidamente fueron llevados a la aviación civil.

“En efecto al terminar la Segunda Guerra Mundial, los constructores de aviones ofrecieron al aerotransporte aparatos más grandes, más veloces, más cómodos y seguros que en años anteriores con lo que creció grandemente la aviación comercial y se hicieron posibles las rutas transoceánicas”<sup>6</sup>.

Aunque no hay que olvidar que durante la guerra todas las aerolíneas, incluso las de países no involucrados directamente en las acciones bélicas, enfrentaron una gran escasez de material de vuelo y refacciones. Sin embargo, este problema originó el progreso de muchos talleres de mantenimiento que se hicieron autosuficientes e incluso se cuenta que en México se llegaron a producir algunas partes fundamentales de algunas aeronaves.

---

<sup>6</sup> Idem pag. 33

En el escenario de la guerra, México logró un importante crecimiento económico y estabilidad social gracias a los ingresos derivados de los productos exportados por nuestro país. En estas circunstancias, se vislumbraba que la aviación debía posicionarse como un elemento fundamental del transporte que siguiera apoyando la bonanza del país.

En esa época se comenzó a planear el desarrollo a largo plazo de Aeronaves de México; Antonio Díaz Lombardo pensó que tener un socio norteamericano, con recursos en el medio aeronáutico y de transporte aéreo, sería esencial para lograr el crecimiento de la empresa. Con esta premisa, se hizo una propuesta a Pan American Airlines y el 30 de abril de 1941 Aeronaves de México le vendió el 25% de sus acciones a esta empresa norteamericana.

La llegada de Pan American Airlines a la empresa apoyó el crecimiento de la industria aérea mexicana; Aeronaves de México comenzó a consolidarse como un actor de gran importancia en la industria del país y a finales de 1941 la empresa contaba con servicios en las rutas: México-Acapulco, Acapulco-Oaxaca, Acapulco-Uruapan, Mazatlán-La Paz, con una flota integrada por aviones Travel Air, Bellanca, Trimotores Stinson, Boeing 247 y Beechcraft Modelo 17.

La década de 1940 se convirtió en el marco en donde Aeronaves de México continuó abriendo más rutas, incorporando nuevos aviones a su flota y comprando empresas regionales. “Así terminaba un decenio más y se cumplían 16 años de servicio a Acapulco, un puerto cada vez más conocido mundialmente. Un decenio en que Aeronaves de México fue consolidándose en diversas regiones del país y en la que resultó fortalecida en todos los órdenes, pues había fincado su razón de ser en bases muy sólidas”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Idem pag. 44

En la década de los años cincuenta, Aeronaves de México continuó su crecimiento incorporando aviones más grandes y en mayor número y comenzó a cancelar las rutas que cubrían a poblaciones pequeñas, concentrándose en las ciudades más importantes pero a la vez buscando que compañías más pequeñas continuaran dando el servicio a esas comunidades.

En el año de 1952, Aeronaves de México compró la empresa Líneas Aéreas Mexicanas S. A (LAMSA) con lo que se logró un crecimiento notable en cuanto a aeronaves, rutas y personal. En ese mismo año (1 de julio) el Presidente de aquel entonces, Miguel Alemán, inauguró el nuevo edificio del Aeropuerto Central de la Ciudad de México y Aeronaves de México puso en funcionamiento “ las más grandes y modernas instalaciones de mantenimiento del país situadas en el propio Aeropuerto”<sup>8</sup>.

En 1956 Aeronaves de México ya era suficientemente fuerte para planear proyectos que terminaran de posicionarla, por lo que ese año realizó la solicitud para obtener la titularidad de las siguientes rutas internacionales: Acapulco-Los Ángeles y México-Nueva York. En ese momento la empresa tenía oficinas y más de 1,500 empleados en 23 ciudades de la República Mexicana y cuatro en los Estados Unidos; La flota estaba compuesta por 23 aeronaves y se esperaba la llegada de dos aviones de turbohélice de los más avanzados del mundo para rutas internacionales.

El 28 de julio del mismo año los accionistas mexicanos de Aeronaves de México compraron la parte en poder de Pan American con la finalidad de que la empresa volviera a ser 100 % mexicana.

En 1958 y 1959 la empresa se enfrentó a nuevos acontecimientos, como la creación de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México (ASPA),

---

<sup>8</sup> Idem pag. 52

organización que realizó un paro nacional de pilotos aviadores que suspendió las actividades aéreas de todo el país.

Ante esta situación, el licenciado Adolfo López Mateos accedió a negociar con los pilotos y el 28 de enero de 1959 requisó las compañías aéreas del país logrando que los pilotos regresaran a sus labores sin acceder a sus demandas.

Las negociaciones entre el gobierno federal y los pilotos continuaron durante algunos meses, tiempo en el cual la empresa comenzó una reestructuración que terminó el 28 de julio de 1959 cuando López Mateos por decreto presidencial adquirió en nombre de la nación todas las acciones y bienes de Aeronaves de México ya que se tenía la firme convicción de que la aviación era una industria muy importante para el desarrollo nacional, además de que en todo el mundo había una tendencia de que cada país debía tener participación en las actividades de la aviación.

Una vez que la empresa firmó el contrato colectivo con ASPA de México, Aeronaves de México recibió un préstamo de Nacional Financiera para renovar su flota con nuevos aviones. En ese mismo año, se decidió pintar el Caballero Águila en las colas de todos los aviones y a ambos lados de la parte delantera del fuselaje. Los aviones se bautizaron con nombres de guerreros aztecas y se adoptó el color naranja como corporativo. Durante este crítico año, la empresa transportó 416, 429 pasajeros.

El 13 de mayo de 1960 se creó la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) que agrupó a todos los sobrecargos del país con la finalidad de representarlos ante las diversas líneas aéreas.

Los avances tecnológicos evolucionaron la industria del transporte aéreo, permitiendo el desarrollo de nuevos aviones que permitían viajar más lejos, más rápido, con menos ruido y transportando a más pasajeros cómodamente.

Un poco más tarde, la empresa se encontraba en la era del avión jet y no podía quedar rezagada ante la fuerte competencia de otras compañías extranjeras, por lo que adquirió modernos aviones DC8 que fueron utilizados para rutas de largo alcance como la México-Nueva York y México-Madrid, esta última con una sola escala en Miami, lo que significó un gran avance para la aviación del país. Aunado a esto la empresa comenzó a incorporar los aviones DC-9 mismos que por su versatilidad comenzaron a cubrir todas las rutas nacionales de la empresa y terminaron de desplazar todos los anteriores aviones de pistón, integrando la primer flota compuesta de jets en Latinoamérica.

Un dato interesante que se suscitó en esta época es que los aviones de Aeronaves de México estaban al servicio de la Presidencia y eran utilizados para viajes oficiales dentro y fuera del país, generando descontento por algunos sectores de la sociedad y de la empresa ya que el uso de aviones por la presidencia, significaba que había que modificar la operación de la empresa, causando graves daños económicos. Esta situación perduró hasta la presidencia de López Portillo, quién adquirió aviones para el Estado Mayor Presidencial.

En 1968 el comité organizador de los Juegos Olímpicos, que tendrían como sede a México, designó a Aeronaves de México como transporte oficial por lo que fueron pintados los aros olímpicos en los fuselajes de todos los aviones de la época.

En materia de aeropuertos en el sexenio de Díaz Ordaz de 1964 a 1970, se comenzó el desarrollo de modernización de la red aeroportuaria del país, equipando a muchos aeropuertos de los sistemas y equipos necesarios para recibir los aviones que operaban en ese momento

En los años setenta, treinta años después de su fundación, Aeronaves de México tenía casi 3 mil empleados, transportaba a más de 2 millones de

pasajeros anualmente, daba servicio a 32 ciudades en el país y sumaban 14 las rutas a ciudades de Estados Unidos, Canadá y Europa. En esa época la empresa decidió una renovación a fondo de su imagen corporativa, dando como resultado el uso de un logotipo más estilizado, nuevos colores en sus aviones y oficinas y su nuevo nombre “AEROMEXICO”, aunque solamente en el plano comercial pues se conservó la misma razón social.

En 1977, la Dirección General presentó un proyecto de reestructuración de la compañía que tenía como objetivo el alcanzar números negros en las finanzas y así dejar de depender del presupuesto federal. Esto también permitiría planear la expansión y desarrollo de la empresa. Para lograrlo, se realizó un programa para volver más eficientes las rutas y frecuencias rentables, así como cerrar las operaciones en los destinos que no habían dado resultados en los últimos años.

En el año de 1979 el papa Juan Pablo II visitó México y fue transportado por Aeroméxico a bordo de un avión DC10, el cual fue acondicionado para brindar mayor comodidad al Pontífice. Estas acciones se hicieron ya que la empresa lograría una gran promoción nacional e internacional.

La empresa siguió adquiriendo más flota e incorporando nuevos sistemas informáticos para administrar y mejorar el sistema de reservaciones. Gracias a todos estos cambios, se logró transportar más de 5 millones de pasajeros durante 1981 y tener una planta de personal de casi 10 mil personas.

En 1982 el gobierno adquirió la totalidad de las acciones de la Compañía Mexicana de Aviación, la cual históricamente había sido la competencia directa de Aeroméxico. El director general de Aeroméxico se hizo cargo de ambas empresas y en ese tiempo fue la primera ocasión en que se comenzó a planear una fusión de ambas empresas para generar una línea aérea bandera más fuerte.

En septiembre de ese mismo año, se desató la segunda gran crisis económica en nuestro país y debido a los enormes índices de devaluación del peso frente al dólar, la industria aeronáutica que tenía adeudos en dólares, se vio en medio de una gran crisis que impedía la adquisición de equipos, la reparación de turbinas en el extranjero y la compra de refacciones.

Aunado a lo anterior, el tráfico de pasajeros en México se desplomó a causa de la crisis nacional lo cual derivó en una reducción de vuelos y de rutas que perseguía el objetivo de mantener las empresas funcionando.

Ante tal panorama, Aeroméxico contrató a un nuevo director general que buscó implementar la fórmula de generar más ingresos y reducir los costos, esto mediante una estrategia de traer más ingresos del extranjero, mejorar la productividad de los empleados y aumentar los índices de utilización diaria de los aviones.

Con esta estrategia implementada la empresa llegó al siguiente año (1983) con mejores resultados: se incrementó en un 10% el número de pasajeros transportados respecto al año anterior, los ingresos aumentaron en un 15% y las cifras de puntualidad y productividad también se vieron mejoradas.

Estos resultados no fueron suficientes para solventar los problemas generados por la crisis del año anterior, por lo que los siguientes años se caracterizaron por problemas financieros recurrentes que mantuvieron en la empresa en un letargo que duro varios años, mientras Aeroméxico cumplía 50 años.

En el año de 1988, la empresa tenía serios problemas económicos generados por una administración gubernamental, la cual mantenía una planta de empleados más grande de lo necesaria y con beneficios económicos que no estaban acordes con la situación de la empresa. Lo anteriormente mencionado

sumado a la constante caída de la demanda de servicios de transportación aérea provocó que Aeroméxico estuviera en el peor momento de su historia.

La Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México, emplazó a huelga a la empresa, demandando una revisión de salarios y de prestaciones. En ese momento la empresa no estaba en posibilidad de otorgar ningún beneficio adicional, por lo que los pilotos llevaron la empresa a huelga.

Más tarde sobrevino la crisis definitiva para Aeronaves: el 15 de abril de 1988 se declaró en quiebra. Al desaparecer la empresa quedaron incomunicados por vía aérea los estados fronterizos y ciudades intermedias. Así que el país necesitaba un proyecto de contingencia.

#### **1.4 Aeroméxico en la época actual**

La sindicatura recontrató a una reducida planta que hizo posible el surgimiento de una nueva empresa: Aerovías de México, tras realizar una operación exitosa en los seis meses subsecuentes a la quiebra de Aeronaves.

Esta nueva compañía conservó el nombre comercial “Aeroméxico” e inició operaciones el 1 de octubre de 1988. Con una flota de 25 aviones y una planta laboral de 3,500 personas y con la prioridad de consolidar el negocio mediante la implementación de estándares de puntualidad, confiabilidad y servicio.

En 1990 la empresa fue desincorporada del estado y fue adquirida por accionistas independientes que tenían como objetivo lograr que Aeroméxico fuera una empresa rentable y una de las mejores del mundo.

En los años siguientes se inició un proceso de modernización de Aeroméxico para optimizar su operación. Se modernizó parte de la flota, se crearon nuevos

productos y servicios y se consolidaron alianzas estratégicas con otras aerolíneas.

No obstante en 1991 con la primera Guerra del Golfo y con la crisis económica de 1994, las finanzas de la recién creada empresa se vieron afectadas, obligando a la organización a buscar nuevas formas de generar ingresos y lograr una mayor participación en el mercado nacional e internacional.

En 1994 surge CINTRA (Corporación Internacional de Transporte Aéreo), controladora que integró las acciones de Aeroméxico y Mexicana de Aviación, con la finalidad de crear un consorcio que permitiera la permanencia y crecimiento de ambas empresas.

Fue en ese mismo año que en México ocurría otra de las crisis más crudas en la historia del país que afectó a todos los sectores, pero en especial a los bancos, mismos que pasaron a manos del gobierno por decreto presidencial con la finalidad de proteger el ahorro de los ciudadanos. Con esta acción surgió el FOBAPROA (Fondo para la Protección del Ahorro Bancario) mismo que adquirió los bienes de las empresas deudoras de la banca.

CINTRA era una de esas empresas que tenían compromisos con algunos bancos, por lo que con la creación del FOBAPROA (Ahora IPAB) el 50% de Aeroméxico y Mexicana de Aviación volvieron a ser indirectamente un bien público.

Cabe destacar que aunque Aeroméxico es parte del gobierno, no funciona como una empresa paraestatal sino sigue funcionando como una empresa privada que paga impuestos y que no tiene acceso a ninguna partida del presupuesto federal.

“En 1997 se alcanzaron los mejores resultados en la historia de Aeroméxico gracias a la realización de más alianzas, a la adquisición de herramientas tecnológicas para el monitoreo de ventas, la capacitación de todo el personal, y la simplificación de procesos administrativos”<sup>9</sup>

En la antesala del nuevo milenio, Aeroméxico realizó una revisión de su plan de negocios, basado en cuatro objetivos estratégicos: Rentabilidad, mercado servicio y desarrollo.

En 1999 Aeroméxico anunció la creación de Alianza global, fundada por Delta Airlines (EUA), Air France (Francia) y Korean Air (Korea). Esta alianza significó para la compañía la oportunidad de ofrecer a sus pasajeros más destinos en el mundo.

Tras los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001, la industria aérea a nivel mundial ha sufrido una de las crisis mas profundas de su historia, Aeroméxico no ha sido la excepción y a la fecha la compañía busca fórmulas que le permitan regresar a la rentabilidad después de tres años de pérdidas económicas.

Sus estándares de calidad en el servicio la han ubicado, entre otras cosas, como la línea aérea más puntual del mundo, con 99.12% de confiabilidad y 99.43% de eficiencia en manejo y entrega de equipaje.

Aeroméxico tiene alrededor de 300 salidas diarias y su base de mantenimiento ha sido certificada como taller autorizado para reparaciones de aeronaves por la FAA (Federal Aviation Association, organismo regulador de la aviación el Estados Unidos de Norteamérica) y la D.G.A.C. (Dirección General de Aeronáutica Civil) de México

---

<sup>9</sup> Revista Interna “Con Todos y a tiempo”, #43 Septiembre-Octubre de 2003

En la actualidad Aeroméxico cuenta con una flota compuesta con aviones de alta tecnología y opera más de 300 vuelos diarios a 32 ciudades de la República Mexicana, 15 en los Estados Unidos, 3 en Sudamérica y 2 en Europa.

Además Aeroméxico forma parte de SkyTeam, una alianza aérea global formada por Aeroméxico, Air France, Alitalia, Continental Airlines, CSA Czech Airlines, Delta Air Lines, KLM, Korean Air y Northwest. A través de SkyTeam ofrece a sus 221 millones de pasajeros anuales un sistema mundial de aproximadamente 8,000 vuelos diarios cubriendo los destinos más importantes, particularmente en el Hemisferio Norte en donde se lleva a cabo el tráfico aéreo de casi el 80 por ciento de los vuelos del mundo. Además, Aeroméxico cuenta también con alianzas estratégicas con Mexicana de Aviación, Lan Chile, Aerolitoral y Aeromar, buscando siempre ofrecer a los usuarios mayores ventajas y beneficios.

### **1.5 Estructura Organizacional**

Aeroméxico cuenta con más de 6, 500 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- 1,700 sobrecargos afiliados a la A.S.S.A (Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación), que agrupa a los sobrecargos de diversas empresas aéreas y que está afiliado a la UNT (Unión Nacional de Trabajadores). La ASSA en los últimos 5 años ha llevado a la empresa a 3 huelgas.
  
- 800 pilotos agrupados en A.S.P.A (Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México)

- 2,500 personas afiliadas al Sindicato Independencia, que laboran como mecánicos y como personal de tierra trabajando en los aeropuertos y brindando el servicio a los pasajeros
- 1,700 personas en las áreas administrativas

A partir del 2004, la empresa ha tenido muchos cambios en el personal de nivel directivo, esto ha sido derivado de la estrategia que tiene el IPAB para vender CINTRA durante el 2005.

La estrategia, aprobada por la Comisión Federal de Competencia, consiste en crear dos agentes económicos, el primero integrado por Aeroméxico y Mexicana de Aviación y el segundo por Aerolitoral y Aerocaribe (filiales de Aeroméxico y Mexicana, respectivamente). Estos dos agentes económicos fueron puestos a la venta mediante una licitación que espera ser terminada a finales del 2005.

Con esta operación de venta, el Gobierno terminaría por desincorporar uno de sus activos más importantes, es por ello que la Secretaría de Hacienda ha tomado parte muy importante durante este año con la finalidad de llevar a buen término la transacción.

### Organigrama de Dirección

En todas las compañías existe una estructura organizacional que busca alinear los esfuerzos de las diferentes áreas hacia la búsqueda de un objetivo común.

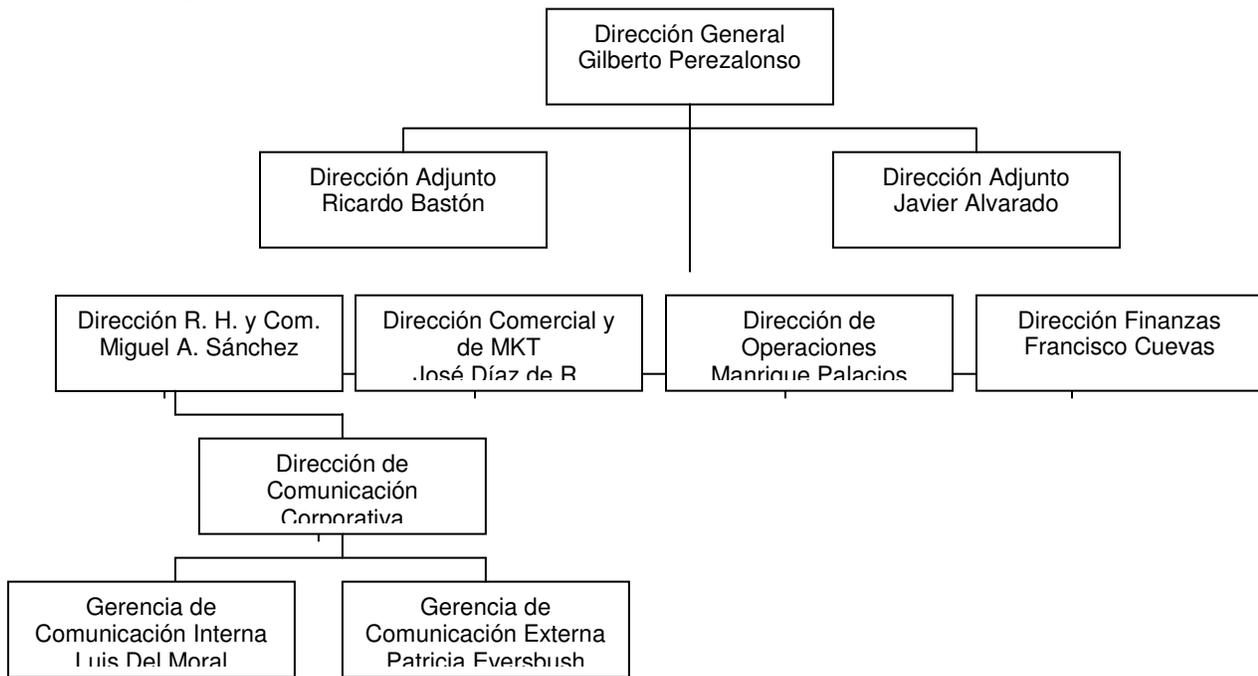
El organigrama debe mostrara claramente los grandes grupos de actividades de una compañía, de forma que cada empleado pueda identificar a qué área

pertenece y así identificar las funciones y objetivos particulares para contribuir a los objetivos macros de la empresa

Otra función del organigrama es clarificar las trayectorias directas de dirección y función entre los empleados para así poder presupuestar y planear mejor las actividades de cada uno de los integrantes de una organización, así como sus relaciones con otras áreas o departamentos.

En Aeroméxico el tipo de organigrama que se tiene es el vertical en el que cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente:

Para efectos de este trabajo se presenta a continuación el organigrama de los primeros niveles jerárquicos de Aeroméxico, pero se puede contar con el organigrama completo en el Anexo I:



## 1.6 Filosofía Aeroméxico:

En todas las organizaciones ya sean sociales o económicas siempre existen reglas y división de funciones que logran que un grupo de personas trabajen coordinadamente con la finalidad de alcanzar algún objetivo(s), que los fortalezca como grupo y les permita continuar creciendo y expandiendo sus horizontes.

Bajo esta premisa, las empresas modernas que buscan desarrollarse en el mundo de hoy, han optado por dejar por escrito el marco de acción en el cual sus integrantes deben manejarse para cuidar los intereses de la empresa.

Puesto que la intención de este trabajo es comprender la historia de Aeroméxico, me parece pertinente presentar la filosofía de la empresa, misma que fue creada con base en los intereses de la compañía, pero siempre en concordancia con lo que la base de empleados quiere de su compañía.

### MISIÓN:

La misión de una compañía está constituida por una frase que debe definir cuál es la razón de ser de la empresa, es decir, debe dejar en claro el motivo o razón que persigue el grupo de personas que constituye la organización. La misión debe estar bien sustentada para que los empleados tengan muy en claro la contribución que hacen con su trabajo a la sociedad.

La Misión de Aeroméxico es:

*Ser una empresa de transporte aéreo que satisfaga plenamente las expectativas de sus clientes con seguridad, hospitalidad y que genere valor para sus accionistas, colaboradores y la comunidad en general.*

## VISIÓN

La visión de una compañía debe establecer cuál es la meta que la organización desea alcanzar en un largo plazo, es decir, debe dejar en claro lo que la empresa quiere ser en un futuro.

Con la finalidad de alinear los esfuerzos de todos sus integrantes para alcanzar dicho objetivo.

La Visión de Aeroméxico es:

*Ser el líder de la industria aérea nacional, que por su compromiso e integridad, proporcione un servicio de excelencia promoviendo la presencia de México en el mundo.*

## VALORES

Los Valores de una compañía se basan en valores universales que buscan generar en todo el personal una conducta adecuada y en línea con lo que la organización ha comprometido con la sociedad y con sus accionistas.

Los valores de Aeroméxico son:

- **Integridad:** *Conducirse con honestidad y consistencia*
- **Congruencia:** *Actuar conforme a lo que pensamos y decimos-*
- **Compromiso:** *Actuar con pleno convencimiento y responsabilidad en*

- beneficio de accionistas, colaboradores, clientes y la comunidad en general.*
- **Confianza:** *Brindar a través de nuestras acciones seguridad, credibilidad y tranquilidad a nuestros sindicatos, compañeros y clientes*
  - **Orgullo:** *Desempeñar nuestras actividades con un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia Aeroméxico*

## DIRECTRICES

En el caso particular de Aeroméxico, la empresa decidió agregar a su filosofía un apartado de directrices, con la finalidad de dar una definición más específica de los objetivos que la empresa tiene para cumplir con su misión.

Las Directrices de Aeroméxico son:

- **Rentabilidad:** *Actuar siempre con un enfoque de visión de negocio que genere valor para accionistas, colaboradores, clientes y la comunidad en general.*
- **Seguridad:** *Garantizar los más altos estándares en el cumplimiento de normas y procedimientos.*
- **Calidad:** *Superar las expectativas de nuestros clientes a través de acciones y procesos. Ser los mejores en lo que hacemos.*
- **Pasión por el Servicio:** *Satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo en todo momento lo mejor de nosotros mismos.*
- **Puntualidad:** *Actuar de manera correcta en el momento preciso.*
- **Trabajo en equipo:** *Contribuir al logro de un objetivo común en un ambiente de confianza y respeto.*
- **Innovación:** *Permanecer abiertos a ideas de vanguardia que promuevan el desarrollo y crecimiento de Aeroméxico.*

## LINEAMIENTOS

Estos constituyen un reglamento interno que marcan claramente lo que está y no está permitido realizar en la organización.

Los Lineamientos de Aeroméxico son:

**1. Conflictos de interés.** *El personal de Aeroméxico deberá evitar la realización de negociaciones o actividades que impliquen conflictos de interés. Cualquier cuestionamiento respecto a un posible conflicto de interés deberá ser consultado previamente con el Jefe inmediato, con la Dirección de Recursos Humanos y con la Dirección Jurídica. Todas las actividades deberán enfocarse para beneficio de los resultados de la empresa.*

**a) Información confidencial** *Toda la información, procesos y procedimientos se deberán manejar de manera confidencial. Todos los ejecutivos a partir de nivel de Jefe de Departamento, deberán firmar un Contrato de Confidencialidad con la empresa.*

**b) Transacción de regalos (bienes o servicios)** *Se deberá evitar aceptar u otorgar regalos, cuando estas acciones afecten la imagen y resultados de la empresa.*

**c) Actividades profesionales externas** *No se podrán realizar actividades consideradas como “conflicto de interés” con Aeroméxico. Se deberá dar parte al jefe inmediato, a Recursos Humanos y a la Dirección Jurídica en caso de tener un negocio o empleo adicional, para determinar si esto implica un conflicto de interés con la empresa. Este lineamiento aplica para el personal y para sus familiares en primer grado.*

**2. Contacto con medios masivos de comunicación.** *El contacto con periodistas para difundir información de la empresa sólo está permitido a los voceros designados por la Dirección General.*

**3. Controles financieros y procedimientos de contabilidad.** *Cualquier tipo de ingreso o egreso deberá de ser debidamente soportado y documentado con sus respectivos contratos y / o facturas y autorizaciones correspondientes.*

**4. Uso eficiente de los recursos.** *Es responsabilidad de todos los empleados darle un uso adecuado a todos los recursos y materiales propiedad de la empresa. No se aceptará que por ningún motivo se utilicen los recursos de la empresa con fines de lucro o personales.*

**5. Seguimiento a políticas y procedimientos.** *Todo miembro de la familia Aeroméxico es responsable de conocer y conducirse conforme las Políticas y Procedimientos de la Empresa. Estas son públicas y pueden consultarse en la INTRANET.*

**6. Aplicación y Sanción.** *El Código de Ética es aplicable a **todo miembro de la comunidad Aeroméxico**. La aplicación adecuada y la sanción son responsabilidad del “Consejo de Ética”.*

Este capítulo tuvo como finalidad mostrar los hechos más relevantes que han construido la compañía que conocemos hoy como Aeroméxico, la historia nos ofrece un marco de referencia que nos permitirá comprender la importancia que tiene la comunicación interna en una industria tan compleja y ligada tan de cerca al desarrollo del país.

Además, los datos presentados en este capítulo del trabajo, también buscan situarnos en medio de una empresa que está rodeada de intereses tan variados como los del gobierno y de tres sindicatos que hacen más compleja la operación de la compañía.

En el próximo capítulo, documentaré la historia del área de comunicación con la finalidad de situarla en el lugar de importancia que tiene en Aeroméxico. De esta manera tendremos las bases para proponer una estrategia de comunicación que cumpla con los requerimientos de Aeroméxico.

## **Capítulo II**

### **La Comunicación Interna**

En el capítulo anterior abordamos la historia de Aeroméxico con la finalidad de obtener una idea clara de la cultura de la organización, misma que ha sido formada durante más de 70 años y que está inmersa en muchos de sus procesos y en la identidad del personal.

En este capítulo daremos un breve recorrido basados en las postulaciones de varios autores, con la finalidad de conocer la importancia de la función de comunicación interna en una organización que tiene como objetivos principales obtener recursos económicos y brindar un servicio necesario a la comunidad en la que está inmersa.

Posteriormente, abordaremos la historia del área de comunicación interna de Aeroméxico para conocer su desarrollo y funcionamiento en los últimos años, así como su contribución a la empresa.

Este capítulo nos permitirá obtener la segunda parte de contextualización necesaria para poder desarrollar una propuesta que tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de los medios internos de comunicación de Aeroméxico, la cual es la prioridad de este trabajo.

#### **2. 1 La importancia de la Comunicación en las organizaciones de hoy**

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico a la comunicación. En las sociedades actuales la comunicación tiene un rol determinante para el desarrollo de una organización ya que con ella sus

empleados obtienen respuestas a sus inquietudes respecto al rol que ocupan en la empresa.

Para comenzar a abordar este tema, me parece muy importante comenzar con una definición de comunicación organizacional, misma que fue planteada en el libro “El poder de la comunicación en las organizaciones” de María Antonieta Rebeil Corella: “La comunicación Organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que la integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”

Bajo el paraguas de la anterior definición y ante el dinámico mundo que enfrentamos hoy en día, exige que las empresas sean cada vez más rápidas y eficientes para hacer frente a las variaciones en la economía y en los mercados en los que se desenvuelve, muchas veces globales. Para lograrlo, es necesario que todos sus integrantes se mantengan informados y comprometidos con los retos que enfrenta su empresa. La única forma de lograrlo es con una comunicación constante y transparente.

De acuerdo a un estudio de Mercer Consulting, despacho especializado en brindar asesoría en diversos temas de Comunicación interna y Recursos Humanos: “Los mayores desafíos para las empresas en este momento son la competencia del mercado (28%) y los cambios continuos a los que se están enfrentando (23%).

Todas las empresas consideran que la comunicación interna es fundamental para el éxito del negocio, sin embargo de todas éstas únicamente el 20% cree que la comunicación interna es valorada por su organización”.

Ante este hecho, en muchas empresas se cuestiona en gran medida cuál es la aportación que un área de comunicación interna da a una empresa, buscando mecanismos que le permitan sustentarla en términos económicos.

Como afirma Lorenzo Sierra: “La comunicación interna no puede medirse por números pero es necesaria para vivir, ésta agrega valor a la empresa al dar a su público, clientes y líderes exactamente lo que quieren, a un gran precio, conformado por elementos intangibles como el compromiso, la productividad y la satisfacción”.<sup>1</sup>

Al respecto, María Alejandra Di Fonzo argumenta: “En este nuevo contexto, la comunicación adquiere un rol fundamental para el funcionamiento operativo de la organización y para la construcción de su identidad y cultura”<sup>2</sup>

En la actualidad es difícil imaginar a las grandes empresas sin un área de comunicación organizacional, aunque en muchas de ellas, su existencia cumple una función cosmética en lugar de enfrentar el reto de apoyar a las organizaciones a cumplir con sus objetivos estratégicos.

Respecto a lo anterior, Salvador Sánchez dice: “Con una frecuencia que preocupa, encontramos que las palabras “comunicación en las organizaciones” todavía significan poco mas que publicación interna, tableros de avisos, coordinación de eventos y encuestas de clima para la mayoría de los hombres y mujeres de la empresa”<sup>3</sup>

Cuando esto sucede, las organizaciones ven al área de comunicación como un elemento que se puede prescindir en caso de tener la necesidad de reducir la estructura o inclusive se observa que en algunas corporaciones se toma la

---

<sup>1</sup> Sierra, Lorenzo, La teoría de la comunicatividad, el valor de la comunicación organizacional calculado a través del costo, el esfuerzo y la percepción, publicado en Communication World, Internet.

<sup>2</sup> Di Fonzo, Maria Alejandra, Artículo “La comunicación en la empresa como función estratégica”, publicado en: Ser Humano y trabajo ([www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar))

decisión de contratar a un despacho externo para realizar las acciones de comunicación.

En cambio, Salvador Sánchez argumenta: “el objetivo general de la función de la comunicación en las organizaciones por lo común se refiere a la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”.

Salvador Sánchez continúa: “El desafío de las empresas modernas es comprender que la inversión en algo “intangible” como la comunicación reditúa beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros “contables”, ayudan a construir las percepciones que los diversos públicos internos tienen de las acciones de la compañía y permiten transmitir los valores que constituyen su médula espinal”.<sup>4</sup>

Lograr que la comunicación ocupe un papel protagónico en el desarrollo de una empresa, requiere que el área encargada de la función comunicativa plantee de forma estratégica un plan alineado a los objetivos que la organización persigue.

Esto quiere decir, que el área de comunicación no debe permanecer ajena a la información, debe asumir un papel proactivo que logre que todos los integrantes de la empresa se comprometan y trabajen coordinadamente con un fin común: lograr los resultados previstos.

María Alejandra Di Fonzo agrega: “La comunicación interna ayuda a crear compromiso en sus integrantes y a la cohesión de los valores que forman parte

---

<sup>3</sup> Sánchez, Salvador; La visión estratégica del comunicador organizacional, pag 39

<sup>4</sup> Di Fonzo, Maria Alejandra, Artículo “La comunicación en la empresa como función estratégica”, publicado en: Ser Humano y trabajo ([www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar))

de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que pueda ser de utilidad para su gestión y para favorecer la participación”<sup>5</sup>

El comunicador organizacional, por tanto, debe tener un amplio conocimiento “de la organización, su cultura y estrategia, sus operaciones y productos, su gente y su tecnología, el mercado y competencia”<sup>6</sup>

Los factores anteriormente mencionados son indispensables para que el comunicador organizacional proponga una estrategia comunicativa adecuada a la organización y capaz de alinear a todos sus integrantes para el éxito de su misión, asimismo, debe ser tan cercana a la realidad que debe atender las necesidades de información del personal.

Como se observa, la tarea del comunicador no es una empresa fácil, requiere que su estrategia esté soportada en un óptimo uso de los medios de comunicación a su alcance (Publicaciones, tableros, medios electrónicos, etc.) pero sobre todo, de la implementación de foros en los que la comunicación cara a cara (comunicación interpersonal) sea bien utilizada.

Al respecto Salvador Sánchez, en su ensayo *La visión estratégica del comunicador Organizacional* nos dice que “la relación interpersonal, cara a cara es el medio de comunicación por excelencia en las organizaciones”. A su vez, Sánchez cita a Peter Jackson<sup>7</sup> quien afirma: “Es posible que esta preferencia por el contacto directo surja del hecho de que, en estos tiempos tan difíciles para las empresas y para los negocios, a las personas les gusta tener la garantía de confianza de manera personal. Su credibilidad hacia la palabra escrita y hacia la imagen visual pudo haber sido desmentida por los hechos y (...) aprecian en

---

<sup>5</sup> Di Fonzo, María Alejandra, Artículo “La comunicación en la empresa como función estratégica”, publicado en: Ser Humano y trabajo ([www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar))

<sup>6</sup> Sánchez, Salvador; *La visión estratégica del comunicador organizacional*, pag 53

<sup>7</sup> Jackson, Peter, *Comunicación Corporativa para ejecutivos*, Pag. 71

mucho las reuniones cara a cara donde se pueden hacer preguntas y también emitir juicios de valor”.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando un mayor sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Vogth Peter en su artículo *Evaluando la efectividad de la comunicación* presenta que “Una efectiva comunicación interna conecta los empleados con el negocio y los ayuda a entender cómo sus acciones colaboran con éste.”<sup>8</sup>

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, podemos observar brevemente que la comunicación tiene una importancia que no se había valorado tanto como en la actualidad, pero que sin duda, debe situarse como un área de gran relevancia en la estrategia global de las compañías de hoy, ya que es la única vía para mantener un equipo unido y trabajando en equipo para alcanzar los mismos objetivos.

Ante esta aseveración, diversos expertos en el campo de la comunicación organizacional consultados para este trabajo han planteado algunos aspectos de gran importancia para las empresas que desean mantener una comunicación eficaz con sus empleados:

1. El Director General de la empresa debe asumir su papel como líder de opinión en su empresa. Es decir, la alta dirección debe considerar a la comunicación como una herramienta indispensable para su gestión en la compañía. “El directivo siempre debe estar disponible para los empleados

---

<sup>8</sup> Vogt, Peter, Evaluando la efectividad de la comunicación, Boletín Communication World.

- y contestar todo tipo de preguntas, aunque sean difíciles y conflictivas. Esto es muy valorado por las personas que escuchan”<sup>9</sup>.
2. Mantener la coherencia entre el decir y el hacer. La comunicación se vuelve ineficaz si los mensajes que se dan por los canales formales e informales divergen entre si. Cuando esto sucede, los medios formales de comunicación pierden su credibilidad con sus diversos públicos.
  3. La retroalimentación es indispensable. Un sistema de comunicación interna que busque ser eficaz debe considerar en todas sus acciones la opinión y participación de sus públicos.
  4. Escuchar la voz de los públicos. Además de estar en contacto con los públicos mediante los mecanismos de retroalimentación, el área de comunicación interna debe realizar mediciones constantes de la efectividad de sus medios y procesos de comunicación que le permitan implementar un sistema de mejora continua. Esto se puede realizar con herramientas como la encuesta, el *focus group*, etc.
  5. Valorar la comunicación Interpersonal. En las organizaciones la comunicación cara a cara jamás podrá ser sustituida totalmente por ningún medio, por muy eficaz que este sea.
  6. Capacitar en comunicación a los mandos medios de las empresas. De esta forma se podrá asegurar que los mensajes emitidos por la alta dirección no sean deformados por los mandos medios y fluyan tanto horizontal como verticalmente dentro de la organización, es decir, los mandos medios deberán asegurarse que el mensaje del Director General sea perneado a todos los integrantes de la empresa.
  7. Mantener una comunicación veraz y oportuna. En las organizaciones como en las sociedades, los miembros que las integran exigen una comunicación transparente y que sea dada en el momento por sus líderes, de esta manera también se combate con los rumores que en muchas ocasiones reducen la productividad y provocan un ambiente de tensión e incertidumbre entre el personal.

---

<sup>9</sup> Tomado de árearh.com

8. Contar con Medios de comunicación efectivos y suficientes. En una empresa siempre existen diversos medios de comunicación como los tableros, la revista interna, el correo electrónico, intranets. etc. La recomendación consiste en que se deben implementar los medios que cumplan con el objetivo de ser utilizados por los públicos. Por ejemplo, de nada nos servirá tener un correo electrónico para un grupo de empleados que trabaja en una planta en donde no tienen acceso a una computadora.

Si bien los aspectos mencionados con anterioridad no constituyen una receta para que una empresa cuente con un área de comunicación interna efectiva, si pueden ser de gran utilidad para comenzar a formar las bases que permitan tener un área que se posicione como estratégica para la consecución de los objetivos de una compañía.

A continuación abordaremos en este capítulo, la historia y el desempeño que a lo largo de los años ha observado el área de comunicación interna de Aeroméxico, con la finalidad de contar con la información necesaria para la realización de este trabajo.

## **2.2 El área de comunicación Interna en Aeroméxico**

### **2.2.1 Historia del área**

El área de comunicación interna en Aeroméxico surge en la segunda mitad de la década de 1990 ya que anteriormente existía un departamento de Comunicación Social que se encargaba de la función comunicativa tanto para los públicos internos como los externos.

Antes de esa época, a la comunicación interna no se le había otorgado una importancia en la estructura de la empresa, ya que se encontraba muy desligada de la estrategia corporativa y solo se centraba en la producción de una revista interna que publicaba información poco relevante para el personal.

Es en 1996 cuando Aeroméxico toma la decisión de dividir el área de comunicación social en los departamentos de Comunicación Interna y el de Relaciones Públicas. El primero dedicado a la estrategia de difusión para los empleados y el segundo orientado a la relación con instituciones públicas y privadas y con los medios de comunicación colectiva (prensa, radio, televisión, etc).

Es así como en ese año el área de Comunicación Interna inicia su trabajo correspondiente a esta nueva época en la cual depende del área de Recursos Humanos, soportado por el razonamiento de que es un área que debe estar enfocada a satisfacer una necesidad primordial para los empleados: mantenerlos informados sobre su empresa y su trabajo.

Así es como el área comienza su labor, tomando como punto de partida la premisa de crear una publicación interna que cumpliera con los siguientes objetivos:

- Contar con una revista oficial interna de Aeroméxico que fortalezca el cambio hacia la nueva cultura organizacional
- Difundir y promover la misión, visión y valores de Aeroméxico
- Propiciar un ambiente agradable y productivo de trabajo y fomentar el interés y la participación de todos los colaboradores
- Reconocer y difundir el desempeño sobresaliente de los empleados y equipos de trabajo de Aeroméxico
- Expresar el compromiso del Grupo Directivo por mantener informado al resto de la organización

- Brindar a los empleados información oportuna sobre la empresa, planes y programas, áreas de mejora y su entorno

Bajo estos objetivos, en el año de 1998 se crea la revista “Con Todos y a tiempo” misma que logra ser un medio que publicaba los principales acontecimientos de la empresa y reconocía públicamente a los empleados y áreas destacadas de Aeroméxico.

Rápidamente “Con Todos y a tiempo” se convirtió en un medio bien posicionado por el personal de Aeroméxico alrededor del mundo, ya que le permitía al personal informarse de la actualidad de la empresa.

Con el paso del tiempo surgieron nuevos medios de comunicación interna, algunos de ellos no funcionaron y desaparecieron, en este mismo capítulo se enlistaran los medios con los que cuenta la empresa.

### 2.2.2 Estructura

El área esta constituida por un gerente, un coordinador de medios de comunicación, un coordinador de procesos, un coordinador de comunicación con sobrecargos y un practicante en algunas fechas del año que se encarga de dar apoyo a las coordinaciones.

A la cabeza del equipo, nos encontramos con una posición de Gerente, misma que reporta directamente al Director de Recursos Humanos de Aeroméxico y tiene como responsabilidad liderar el equipo de comunicación para que logre sus objetivos y mantener la labor del área alineada a los cambiantes objetivos de Aeroméxico.

En cuanto al Coordinador de medios, éste se encarga de planear y producir los medios impresos y electrónicos con los que cuenta Aeroméxico, como son la revista Con Todos y a tiempo, los tableros de comunicación interna, el boletín Correo Express, la intranet, el correo electrónico, etc. mismos que se presentarán un poco más adelante dentro de este mismo capítulo.

El coordinador de procesos tiene bajo su responsabilidad supervisar y coordinar que los mandos medios lleven a cabo la función informativa con el personal a su cargo y asegura que el mensaje emitido por la Dirección General, llegue a todo el personal oportunamente.

Respecto al coordinador de comunicación de sobrecargos, cabe destacar que esa función fue definida hace poco tiempo derivada de la difícil relación laboral que la empresa lleva con este grupo, la cual ha sido tan difícil en los últimos años que su sindicato ha llevado a huelga a la empresa. Por lo anterior la dirección general solicitó al área de comunicación que se hiciera un esfuerzo especial de comunicación que permitiera mantener un canal más cercano de la empresa con los sobrecargos y así evitar posibles conflictos laborales en el futuro.

### 2.2.3 Medios y procesos del área

Desde su creación a la fecha, el área de Comunicación Interna continuó integrando algunos medios internos con los que trabajo durante varios años, a continuación se presenta una tabla que describe brevemente cada uno de ellos:

<b>Medio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público</b>	<b>Periodicidad</b>
Revista Con Todos y a	Informar a todo el personal	Todo el personal	Bimestral

tiempo	sobre los planes y programas de la compañía, la estructura de la misma e información de interés general		
Correo Express	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informar a todo el personal acerca de los resultados de la empresa y eventos más relevantes en el corto plazo.</li> <li>•El Correo Express es una herramienta de la que se publican ediciones especiales para compartir los principales programas de AM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Todo el personal</li> <li>•Grupos específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mensual</li> <li>•De acuerdo a necesidades del área solicitante</li> </ul>
Boletín Conexión	<p>Contar con un medio para comunicar los temas prioritarios para la planta de Sobrecargos</p> <p>Ofrecer un medio de expresión a toda la planta</p>	Planta de Sobrecargos	Mensual
Tableros de comunicación	Contar un canal de información oportuna y de alcance para todo el personal que informe sobre los sucesos más importantes de la organización, eventos, promociones e ingreso de personal ejecutivo, entre otros.	Todo el personal	Semanal ó de acuerdo a necesidades específicas

Con los pies en la tierra	Contar con un medio basado en el formato de historieta, que informe al personal, de manera muy sencilla, de la situación de la empresa	Todo personal	el De acuerdo a plan
Reunión ¿Cómo Vamos?	Brindar al Grupo ejecutivo un canal de comunicación directa, que tiene la finalidad de compartir la información más importante de la empresa	Personal Ejecutivo	Mensual
“Roadshows” sesiones de comunicación para todo el personal	Compartir con todo el personal los indicadores de la compañía mediante una sesión de comunicación con el equipo directivo	Todo personal	el Semestral
Sesiones de trabajo Intra-áreas	Informar al personal de los planes y programas de su dirección, compartir avances, intercambiar ideas y proyectos para generar acuerdos en beneficio del área y de la empresa	Personal de cada dirección de AM	Cuatrimstral en promedio
Intranet	Contar con una herramienta de comunicación que brinde oportunidad en la información y proporcione servicios diversos para el personal en	Personal con acceso a la red de AM	Diaria

	aspectos profesionales y personales		
Correo Electrónico	Brindar al personal una herramienta de comunicación de dos sentidos	Personal con una cuenta de correo electrónico	De acuerdo a necesidades

Todos los medios mencionados anteriormente fueron surgiendo en base a las necesidades que el área de comunicación iba detectando con el paso del tiempo a través de los canales formales e informales y los cambios que se suscitaron en Aeroméxico a través de los últimos años.

#### 2.2.4 Objetivos del área:

En el año 2002 la Gerencia de Comunicación Interna dejó de pertenecer a la Dirección de Recursos Humanos y pasó a formar parte de la Dirección de Comunicación Corporativa de nueva creación. Esta Dirección surgió con el propósito de unir y alinear los esfuerzos de comunicación que se realizan tanto al interior de la empresa como hacia los públicos externos, ya que se detectó que había inconsistencias entre los mensajes que se daban a los empleados y los que se publicaban en medios masivos de comunicación.

El primer proyecto que asumió la nueva Dirección de Comunicación Corporativa fue el de crear los procesos y procedimientos del área mismos que permitirían integrar los esfuerzos de ambas áreas y trabajar coordinadamente para alcanzar los objetivos propuestos logrando realmente una contribución al plan de negocios de la compañía.

Es así como el área de Comunicación Corporativa comienza a delinear todo lo referente a su estructura, funcionamiento y objetivos y define su filosofía, misma

que enunciaremos en este trabajo ya que consideramos que puede ser de utilidad para ayudar a comprender sus objetivos y así lograr una propuesta real y que logre mejorar sus resultados:

### **MISIÓN:**

Fortalecer el posicionamiento de Aeroméxico con sus audiencias clave a través del diseño e implantación de estrategias de comunicación que contribuyan al éxito del plan estratégico.

### **MISIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Fortalecer en los públicos internos el posicionamiento de Aeroméxico a través de diseñar e implantar programas de comunicación que clarifiquen y contribuyan en la apropiación del plan estratégico de la organización.

### **VISIÓN:**

Lograr que las audiencias clave tengan “Pasión por Aeroméxico”.

### **VISIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Ser un equipo estratégico que a través de la comunicación contribuya a consolidar la cultura Aeroméxico.

Si bien el área de Comunicación interna de Aeroméxico ha realizado varios esfuerzos para mantener comunicado al personal y trabajando en concordancia

con los objetivos de la empresa, muchos de ellos no han logrado sus objetivos ya que han carecido del apoyo de la Dirección General de la empresa.

Esto ha provocado que en muchas ocasiones los medios internos de comunicación parezcan ajenos a la situación de la compañía, ya que no comunican eficientemente los planes y programas que esta promoviendo la empresa.

Por otro lado, aunque existen muchas herramientas de comunicación interna, éstas se ven como esfuerzos aislados, ya que no se lleva a cabo un trabajo consistente para brindar la misma información en cada uno de ellos.

Al finalizar este capítulo este trabajo ha madurado completamente el marco histórico que nos ubica en la realidad de Aeroméxico y de su área de comunicación interna.

Con el capítulo I y II dejamos sentadas las bases que nos permitirán pasar al siguiente capítulo en donde realizaremos tres estudios cualitativos y cuantitativos que servirán para lograr alcanzar el objetivo fundamental de este trabajo de investigación: brindar a Aeroméxico una propuesta para optimizar y mejorar los medios y procesos de comunicación interna.

## **Capítulo III**

### **Análisis de Medios y procesos de Comunicación de Aeroméxico**

El tercer capítulo de este trabajo tiene como objetivo general recoger información cualitativa y cuantitativa mediante tres estudios (Encuesta de Medios, Benchmarking y un Análisis de Publicaciones internas). Los resultados de los mismos nos permitirán detectar las áreas de oportunidad y fortalezas del trabajo realizado por el área de comunicación interna de Aeroméxico.

Con base a esta información, estaremos en posibilidad de comenzar a plantear propuestas que efficienten el desempeño de la comunicación interna de Aeroméxico, brindando así a la empresa un área que ayude a alinear los esfuerzos de los empleados generando una empresa mas productiva y que permita mejores beneficios para todos sus integrantes.

Adicionalmente, la propuesta que se genere deberá atender a la solicitud realizada por la Dirección General que es reducir en un 30% el presupuesto destinado al área, con la finalidad de sumarse a la campaña de ahorro emprendida por la administración

Antes de cada estudio, consideramos pertinente detenernos un poco a explicar las metodologías de investigación que se utilizarán para lograr los fines de este trabajo.

### 3.1 La Encuesta

Es importante comenzar con una descripción del método de investigación denominado Encuesta, para ello tomaremos una acertada definición brindada por L. Buendía y otros autores, “La encuesta es el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.<sup>1</sup>

De acuerdo a esta descripción la encuesta como metodología es ideal para conocer la opinión que tiene el personal de Aeroméxico acerca de los medios de comunicación interna ya que da la oportunidad de conocer los hábitos, necesidades y nivel de satisfacción de los públicos.

La metodología de la encuesta de acuerdo a Kerlinger<sup>2</sup> puede cumplir tres propósitos:

- 1) Servir de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, seguir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación
- 2) Ser el principal instrumento de la investigación, de modo tal que las preguntas diseñadas para medir variables de la investigación se incluirán en el programa de entrevistas
- 3) Complementar otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas

---

<sup>1</sup> Buendía, L., Colás, P. Y Hernández, F., Métodos de Investigación en Psicopedagogía , Pág. 120

<sup>2</sup> Kerlinger, F. Investigación del comportamiento, Pág. 502

De acuerdo a Kerlinger, se podría mencionar que la encuesta puede ser utilizada en las siguientes situaciones:

- a) Cuando se requiere generalizar el resultado a una población definida, porque es más fácil obtener una mayor muestra que en otras metodologías
- b) Cuando no se puede utilizar alguna técnica de observación directa por cuestiones económicas o contextuales
- c) La encuesta es indicada para recoger opiniones, creencias o actitudes

En general la encuesta es especialmente indicada en estudios con objetivos descriptivos y donde se requieren muestras grandes para el estudio de algún aspecto de un grupo de gente.

Cabe destacar que este método también presenta algunas desventajas causadas principalmente por un diseño deficiente del cuestionario a aplicar, ya que en ocasiones las preguntas están mal estructuradas, con una mala secuencia o inclusive no es extraño encontrar que el encuestador realiza una mala definición de la muestra y un mal tratamiento y análisis de la información obtenida.

Para poder contar con una encuesta exitosa, se debe iniciar con un conocimiento a fondo del objeto a investigar lo cual ayudará a definir los objetivos y a diseñar correctamente el estudio. Sin lo anterior, nuestra encuesta puede estar destinada al fracaso ya que se obtienen datos que no aportan nada o que no son suficientes para convertirse en un estudio formal.

De acuerdo a Kerlinger al planear una encuesta debemos responder a tres principios básicos: propósito que se persigue, población a la cual va dirigida y recursos materiales y humanos con los que se cuenta.

## **Las preguntas**

Al definir bien el propósito y población de nuestra encuesta, el siguiente paso que debemos abordar es la creación del cuestionario y lo primero es conocer que existen dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

**Cerradas:** estas preguntas le ofrecen al encuestado la elección de dos o más alternativas para responder. Este tipo de preguntas nos ofrecen la ventaja de ser más fácilmente clasificadas y categorizadas, pero el mismo tiempo pueden ser superficiales y se corre el riesgo de que el sujeto las conteste mecánicamente.

**Abiertas:** Son aquellas en las que se deja al entrevistado responder de acuerdo a su libre albedrío. Es decir, este tipo de reactivos son muy flexibles y dan la posibilidad de profundizar en un tema, aclarar malos entendidos y valorar de mejor manera las actitudes, emociones y pensamientos del entrevistado.

## **Elaboración del cuestionario**

La encuesta utiliza el cuestionario para obtener los datos adecuados para el estudio, mismo que es muy importante ya que de acuerdo a su diseño, se garantizará o no el éxito del estudio, es decir, un cuestionario mal diseñado puede ser la causa para que nuestro estudio no obtenga las respuestas que buscan confirmar sus hipótesis y fracasar.

J. Ruíz, M Izquierdo y T. Piñeira nos dicen: “Es importante cuidar el aspecto formal y metodológico del cuestionario. La metodología de encuesta nos permitirá realizar un diseño sistemático y racionalizado (rigurosidad, precisión, claridad y orden de las preguntas), de este modo, no solo nos aseguraremos que el encuestado responda de un modo fiable a las preguntas formuladas sino también a la validez de la información

obtenida y la elección de una muestra representativa de la población a la que vaya destinada la encuesta, evitando sesgos importantes en la misma”.<sup>3</sup>

En el libro *Métodos de investigación en Psicopedagogía* se argumenta que “El cuestionario pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador”<sup>4</sup>

Para poder diseñar un buen cuestionario en ocasiones es necesario realizar una preencuesta basada en entrevistas individuales o en la investigación de investigaciones similares realizadas con anterioridad. Con la preencuesta se pueden recoger datos que permitirá al encuestador valorar la inclusión algunos reactivos o dejarlos de lado porque ya conoce su orientación.

Citando a Ruiz, Izquierdo y Piñera, “No hay una receta que nos indique los pasos necesarios para crear un cuestionario.... Hemos de tener presente que un cuestionario es algo más que una simple lista de preguntas. Su diseño es más complicado de lo que puede parecer a simple vista, debe estar cuidadosamente elaborado en forma y contenido y han de valorarse toda una serie de elementos que lo doten de rigurosidad y sistematicidad”.

No obstante lo anterior, Seltiz, Jahoda, Deutsch y Cook <sup>5</sup> plantean algunas consideraciones para que el cuestionario esté lo más completo posible, a continuación enlistamos algunas de sus sugerencias:

- *Datos de identificación y clasificación: sexo, edad, ocupación, etc.*

---

<sup>3</sup> Ruiz, J., Izquierdo, M. y Piñera, T., El cuestionario estructurado como herramienta básica, Ponencia presentada en las VI Jornadas españolas de Documentación.

<sup>4</sup> Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. , Métodos de investigación en psicopedagogía. Pag. 125

<sup>5</sup> Seltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S., Métodos de investigación en las relaciones sociales, Pág. 601.

- *Número de preguntas:* el necesario, evitando hacer preguntas de más. Toda pregunta debe estar relacionada de algún modo con el problema de investigación.
- *El Tipo de preguntas mas adecuado:* esto dependerá tanto del tipo de información requerida como del tipo de encuesta aplicada. En relación al tipo de información, si lo que se requiere es una elección clara entre un número pequeño de alternativas, lo más indicado sería, por lógica, una pregunta cerrada. En relación al tipo de encuesta aplicada, en los cuestionarios autoadministrados, son preferibles las preguntas cerradas. Si se hacen preguntas abiertas, deben ser breves de contestar.
- *Redacción de las preguntas:* deben ser lo más claras y sencillas posibles, evitando la ambigüedad, cuidando que el lenguaje sea el más apropiado para el grupo al cual se dirige. Una pregunta ambigua es aquella que permite interpretaciones alternativas y a diferentes respuestas en función de estas interpretaciones. En general, las preguntas deben tener una sola idea y no contener palabras o expresiones ambiguas.
- *Evitar la aparición de preguntas conducentes,* es decir, de aquellas que sugieren la respuesta. Junto a esto, también se debe evitar hacer preguntas que supongan a un grado de conocimientos que el sujeto pueda no poseer.
- *Orden de las preguntas y su disposición:* se debe poner primero las más sencillas, para posteriormente preguntar por las más difíciles o embarazosas tras haber creado un clima de confianza. Se deben poner juntas aquellas preguntas que traten sobre un mismo tópico, pero evitando colocar juntas aquellas que puedan influir en la respuesta de una posterior.
- *Preguntas de “alivio”,* que permiten evitar el cansancio y cambiar de tema cuando sea necesario.
- *Aspectos formales:* clase, tipo y color de impresión, espacios de respuesta, tipo de codificación, etc.

- *Redactar los escritos que deben acompañar el cuestionario:* En primer lugar una carta al encuestado, donde se solicita su cooperación, ofreciendo información sobre la investigación y agradeciendo su participación y, en segundo, las instrucciones para el cumplimiento del cuestionario.

Una vez definido el cuestionario debemos tomar la decisión de la forma en que será aplicado, es decir, definir si será a través de un encuestador o enviando el cuestionario impreso a cada sujeto para que ellos lo contesten directamente.

A través de un encuestador es la forma más utilizada en las encuestas ya que de esta manera se pueden explicar claramente los objetivos del estudio y resolver cualquier duda que pudiera tener el sujeto. Asimismo, este tipo de aplicación es de gran utilidad cuando los encuestados conviven en un mismo lugar físico, por el contrario, presenta la desventaja de que se requiere de más recursos económicos para el estudio.

Por otro lado, tenemos la aplicación indirecta, la cual tiene como desventaja que la tasa de respuesta es menor, pero al mismo tiempo tiene la ventaja de que el encuestado no se siente presionado por otro sujeto y así puede reflexionar mejor sus preguntas y ser más honesto al contestarlas.

### **Análisis de la información**

Hasta este punto hemos presentado información para lograr una exitosa recopilación de la información, pero igualmente importante a esto será la forma de clasificarla, analizarla y tratar de interpretarla para finalmente convertirla en conclusiones.

En este punto, Ruiz, Izquierdo y Piñeiro en su ponencia citada con anterioridad, nos proponen atender lo siguiente:

- A) Lo primero que tenemos que hacer es revisar todos los cuestionarios identificando y corrigiendo los posibles errores en el llenado, por ejemplo, las ambigüedades, las respuestas no legibles y las omisiones.
- B) Codificar, clasificar, recopilación de cuestionarios y preparación de la base de datos. “Una vez depurados los cuestionarios se procede la codificación de preguntas para posibilitar el tratamiento informático, este consiste en el establecimiento de grupos que permitan clasificar las respuestas”. Asimismo, recomiendan que la codificación debe ser lo más simple e intuitiva posible ya que esto permitirá estandarizar las respuestas para lograr obtener resultados que reflejen la información obtenida.
- C) Presentar la información: los autores recomiendan que la información que se presente debe ser muy clara ya que debe permitir llegar a conclusiones que permitan tomar decisiones.

Para lograr una presentación efectiva de la información, debemos tomar en cuenta que hay que evitar las interpretaciones y conclusiones anticipadamente, no dar información redundante, siempre que sea posible presentar los datos en forma gráfica y presentar al final un breve resumen de los resultados y conclusiones.

### **3.1.2 Encuesta de Medios internos de Aeroméxico**

Como se planteó anteriormente uno de los tres estudios que nos permitirán definir una propuesta para mejorar la efectividad y posicionamiento de los medios internos de Aeroméxico es la encuesta, para ello hemos definido las siguientes variables:

- Número de preguntas: 54, abiertas y cerradas
- 82 Estaciones Nacionales
- 20 Estaciones Internacionales
- Fecha de levantamiento: Febrero 2004

***Objetivo de la encuesta:***

Identificar la percepción que los empleados de Aeroméxico tienen acerca de la efectividad de los medios de comunicación interna para posteriormente proponer e implantar modificaciones que mejoren el contenido, diseño gráfico e impacto de las herramientas de comunicación organizacional en sus diversos públicos internos.

***Universo:*** Personal Sindicalizado y No Sindicalizado de Aeroméxico

***Muestra:*** El cuestionario se aplicó a un 25% de la población  $6,800 \times .25 = 1,700$  empleados

***Antecedentes: Aplicación del estudio en 1998, 1999 y 2000***

***Aplicación de la encuesta por públicos:***

Pilotos	188
Sobrecargos	248
Tierra	1,255
Administrativos	222
Estaciones República Mexicana	285
Estaciones División Estados Unidos	40
Estaciones Europa	16
Estaciones Sudamérica	14

## **Aplicación**

Pilotos: el Departamento de Comunicación Organizacional, en coordinación con la Jefatura de Pilotos aplicó algunas encuestas en forma directa y otras fueron depositadas en casilleros.

Sobrecargos: en coordinación con la Subdirección de Servicios en Vuelo, se aplicaron algunas encuestas en forma directa y otras fueron depositadas en casilleros.

Tierra: con el apoyo de titulares tanto del A.I.C.M. (Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México) como del Hangar se aplicaron algunas encuestas en forma directa y en otras se apoyaron con los titulares de cada área para la aplicación.

Estaciones: en este caso se enviaron las encuestas vía correo compañía al Gerente de Estación para su aplicación.

## **Participantes:**

Una vez realizada la encuesta obtuvimos los siguientes resultados en cuanto al número de participantes:

- Número de personas que respondieron la encuesta: 510
  - o 193 administrativos
  - o 128 mantenimiento
  - o 18 pilotos
  - o 62 sobrecargos
  - o 82 personas de estaciones nacionales
  - o 20 de estaciones internacionales

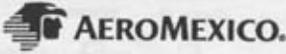
**Procesamiento de la información:** El procesamiento de la información corrió a cargo de un consultor externo (Soluciones de Comunicación), quien nos entregó los resultados, así como un cuadro comparativo vs. los años anteriores (estadísticas).

## Cuestionario de la encuesta de Medios.

El cuestionario que se aplicó tuvo un formato de una hoja carta con un doblez a la mitad que permitió presentar las preguntas en 4 caras de la hoja.

A continuación ilustramos un ejemplo del cuestionario:

**COMUNICACIÓN  
INTERNA**



Aeroméxico  
*¡la mejor gente!*

---

La Comunicación es sin lugar a dudas una de las herramientas más importantes que utiliza el ser humano en su vida cotidiana. De igual forma la comunicación organizacional dentro de una empresa toma especial relevancia para el logro de nuestros objetivos como equipo.

En Aeroméxico los procesos de comunicación tanto en medios como interpersonales son muy importantes para nosotros, es por ello que estamos aplicando la siguiente encuesta, cuyos resultados nos permitirán identificar áreas de oportunidad para ofrecerte un mejor servicio.

Tu opinión es muy valiosa, gracias por participar con nosotros resolviendo este cuestionario:

Area de Trabajo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Estación: \_\_\_\_\_

Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

1. Escribe, ¿cuáles son los medios de comunicación interna que conoces? \_\_\_\_\_

---

Marca con una X para señalar cuál es la respuesta que consideras adecuada sobre las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<i>Considero que la información que se maneja en los diferentes medios de comunicación interna:</i>				
2. Es interesante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Enriquece mi conocimiento sobre la vida de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Me aporta elementos para la realización de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
5. Tengo información suficiente sobre cómo me pueden ayudar otras áreas para desempeñar mejor mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Me entero oportunamente de los eventos de integración que se realizan para el personal de Aeroméxico (Día del niño, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
<i>La revista Con Todos y a Tiempo:</i>				
7. Me aporta información valiosa para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La información que se incluye está actualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Su contenido responde a mis necesidades e inquietudes de información sobre la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Su formato facilita la lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Demasiado extensos	Extensos	De buen tamaño	Cortos	Muy cortos
11. Sus artículos son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
<b>El boletín <i>Correo Express</i>:</b>					
12. Me aporta información valiosa para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La información que se incluye está actualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Su contenido responde a mis necesidades e inquietudes de información sobre la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Su formato facilita la lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. El lenguaje técnico que se maneja es de fácil comprensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Los comunicados que se publican en los tableros:</b>					
17. Me mantienen informado sobre acontecimientos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Su formato facilitan la lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La información que contienen me ayudan a realizar mejor mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Informan sobre los programas que afectan la vida de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Sí		No	
21. ¿Alguna vez has visitado nuestra intranet?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
22. ¿Has leído directamente en intranet alguna de nuestras publicaciones ( <i>Con Todos y a Tiempo</i> , <i>Correo Express</i> , etc.)?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	Una vez al mes	Una vez a la semana	Una vez al día	Dos o tres veces a la semana	
23. ¿Cada cuándo entras a intranet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Muy fácil	Fácil	Complicada	Muy complicada	
24. La navegación en nuestra intranet es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
25. La información que se maneja en la intranet se mantiene actualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. La información que se maneja en la intranet me aporta información valiosa para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. La presentación y formato de la información en intranet son adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Recibo información útil para mi trabajo a través del correo electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29. Con frecuencia recibo información a través de rumores o chismes sobre los cambios en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Recibo información útil para mi trabajo a través de juntas o reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Recibo información sobre los planes de trabajo de mi departamento o área por escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. La información que recibo sobre los planes de trabajo de mi departamento o área es oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. En mi área se nos informa de los resultados que obtenemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan el desempeño de mi área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Con frecuencia recibo información a través de rumores o chismes sobre mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan mi desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Recibo información sobre los planes de trabajo de mi departamento o área a través de juntas o reuniones de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Cuando cambian los sistemas de trabajo que me afectan, me entero oportunamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Con frecuencia recibo instrucciones contradictorias sobre cómo realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Con frecuencia recibo información a través de rumores o chismes sobre el trabajo de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Correo Express	Jefes	Compañeros	Otros
41. Me entero de los resultados de las reuniones ¿Cómo Vamos? a través de:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Jefe inmediato	Compañeros de trabajo	Medios de comunicación interna	Director o Subdirector de Aeroméxico	Rumores	Otra fuente de información
42. Cuando quiero saber algo sobre la empresa recorro a:						
43. Cuando quiero saber algo sobre mi trabajo recorro a:						
44. Normalmente obtengo la información sobre la empresa a través de:						
45. Normalmente obtengo la información sobre mi trabajo a través de:						

46. De acuerdo a tu apreciación, en la escala del 1 al 5 califica las publicaciones bajo los siguientes conceptos, tomando al 1 como la calificación más baja y al 5 como la más alta.

	Información relevante	Información actualizada	Te permite conocer más sobre la empresa	Lenguaje claro	Diseño
Comunicados en tableros					
<i>Con Todos y a Tiempo</i>					
<i>Correo Express</i>					
Intranet					

47. De acuerdo a tu percepción, en la escala del 1 al 5 califica qué tanto las publicaciones contribuyen a tu mejor comprensión de los siguientes conceptos, tomando al 1 como la calificación más baja y al 5 como la más alta.

	Misión de Aeroméxico	Visión de Aeroméxico	Valores de Aeroméxico	Prioridades Estratégicas	Otros
Comunicados en tableros					
<i>Con Todos y a Tiempo</i>					
<i>Correo Express</i>					
Intranet					

48. ¿En alguna ocasión tú o tu área de trabajo, han participado en:

*Con Todos y a Tiempo*  *Correo Express*  Tableros de Avisos  Intranet

49. ¿Cómo? \_\_\_\_\_

50. ¿Existen tableros de comunicación interna en tu área de trabajo? Sí  No

51. ¿Acostumbras leer los comunicados que se publican en tableros? Sí  No

52. ¿Cuáles son tus sugerencias para mejorar cada uno de estos medios de información?

*Con Todos y a Tiempo*: \_\_\_\_\_

*Correo Express*: \_\_\_\_\_

Comunicados en tableros: \_\_\_\_\_

Intranet: \_\_\_\_\_

53. ¿Qué temas te gustaría que se trataran en los diferentes medios? \_\_\_\_\_

54. ¿Consideras que Aeroméxico cuenta con suficientes medios de información? Sí  No

Te recordamos que estar informado así como mantener una comunicación efectiva con tus compañeros, jefes y colaboradores es responsabilidad de todos para alcanzar mejores resultados. Ejerce esta habilidad en tu vida cotidiana. Aeroméxico La Mejor Gente.

Una vez más agradecemos tu atenta disposición y participación  
Favor de enviar tu cuestionario a MEX-PR

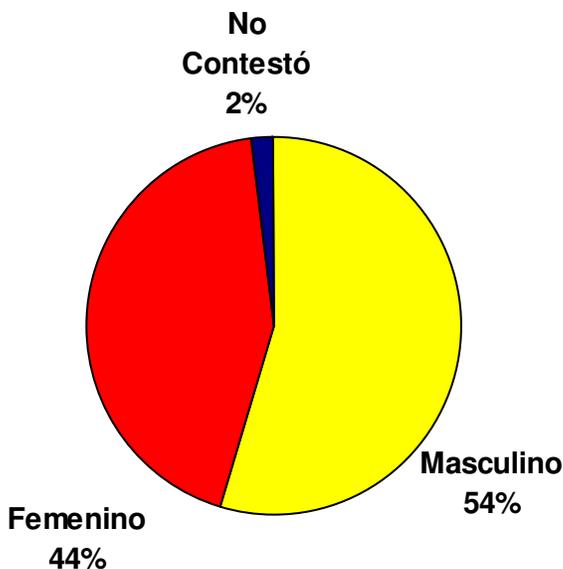
Comunicación Organizacional AM  
Piso 7 torre "A", Reforma #445  
Tel:51.33.4465 / 4251

A continuación se presentarán los resultados obtenidos mediante el cuestionario de la encuesta aplicada a los 510 empleados de Aeroméxico. Muchas de las preguntas tendrán una introducción por secciones que explicará cuáles son los datos que se esperaban de cada una de ellas.

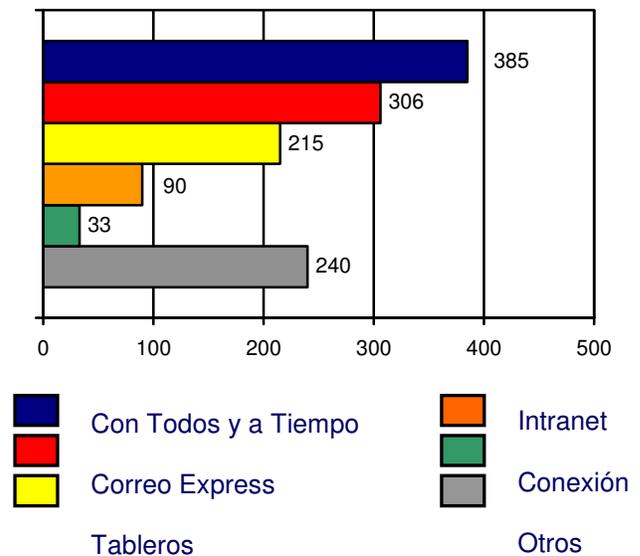
## Datos Generales

Para poder valorar una distinción entre los encuestados comenzamos por realizar una pregunta sobre el sexo de las personas que respondieron la encuesta y posteriormente una pregunta para ubicar el nivel de conocimiento que el encuestado tenía de los medios de comunicación interna. Esta segunda pregunta es indispensable para saber si los encuestados estaban en posibilidad de contestar las siguientes preguntas que son más específicas.

**Distribución por sexo**



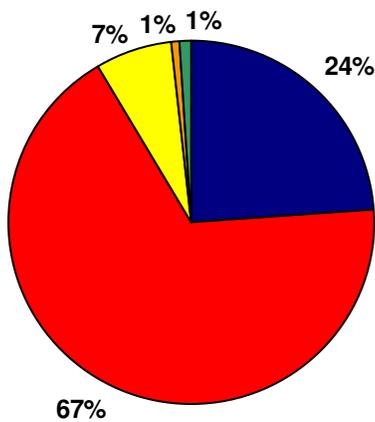
**Reconocimiento de medios de comunicación interna**



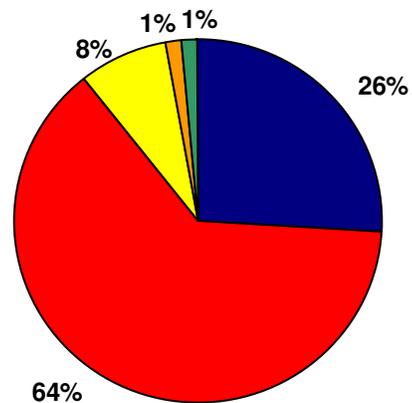
## La información de los medios de Comunicación Interna

Las preguntas 2,3, 4, 5 y 6 intentan identificar cuál es la percepción de los encuestados acerca del conjunto que componen los medios de comunicación interna, para posteriormente valorar la opinión que los encuestados tienen acerca de cada uno de ellos. Así primeramente podremos saber si en conjunto se logra el objetivo de mantener informado al personal o no.

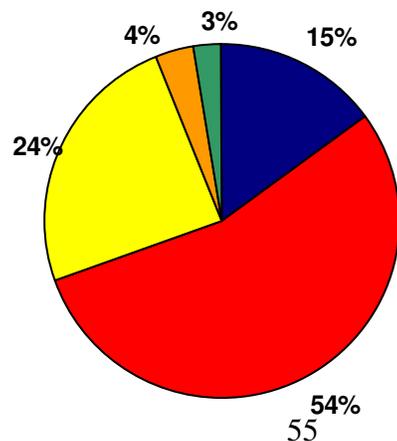
### 2. Es interesante



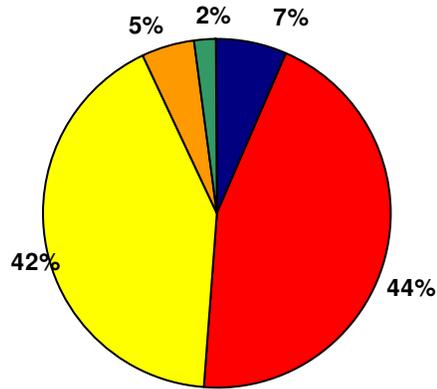
### 3. Enriquece mi conocimiento sobre la vida de la empresa



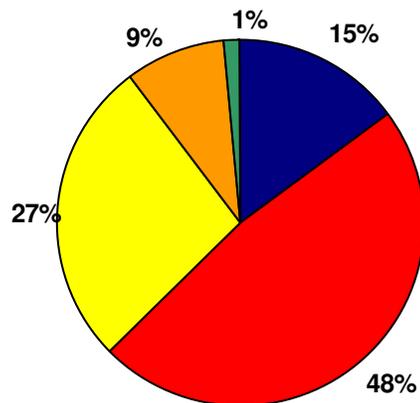
### 4. La información que se maneja en los diferentes medios de comunicación interna me aporta elementos para la realización de mi trabajo



**5. Tengo suficiente información sobre cómo me pueden ayudar otras áreas para desempeñar mejor mi trabajo**



**6. En los medios de comunicación interna me entero oportunamente de los eventos de integración que se realizan para el personal de Aeroméxico (Día del niño, etc.)**

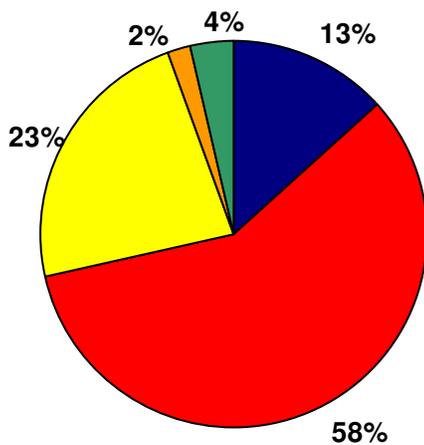


## Medios de Comunicación Interna

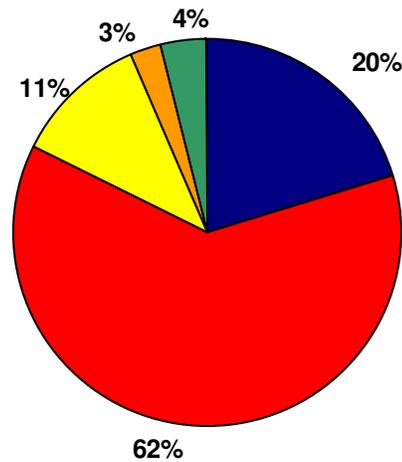
Las siguientes preguntas se realizaron para evaluar por separado a cada uno de los medios de comunicación interna (Con Todos y a tiempo, Boletín Correo Express, Conexión, Intranet y Correo Electrónico). Las preguntas buscan obtener las opiniones de los encuestados acerca del valor o utilidad de la información que se presenta en estos medios, de la oportunidad con que se publica y lo atractivo de su diseño.

### La revista Con Todos y a tiempo

**7. Me aporta información valiosa para mi trabajo**



**8. La información que se incluye está actualizada**

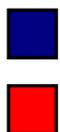


-39= pésimo  
70-79= bien

40-49= muy mal  
80-89= muy bien

50-59= mal  
+90= excelente

60-69= regular



Totalmente de Acuerdo

De acuerdo



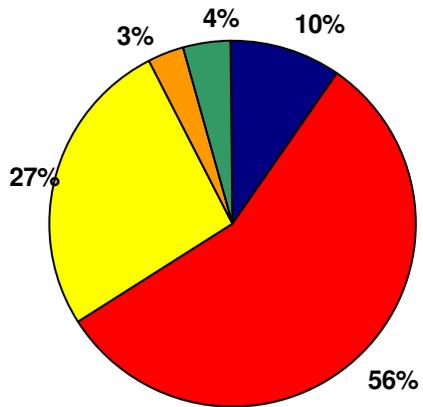
En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

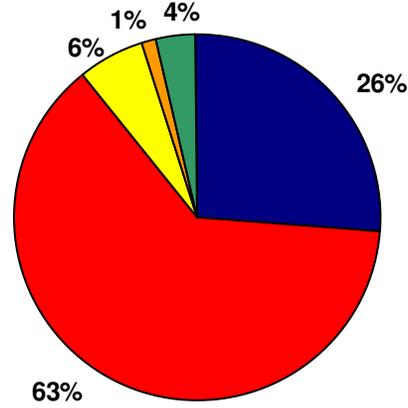


No Contestó

**9. Su contenido responde a mis necesidades e inquietudes de información sobre la empresa**



**10. Su formato facilita la lectura**



-39= pésimo  
70-79= bien

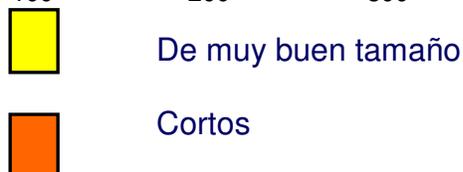
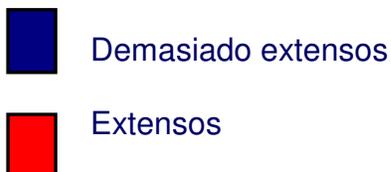
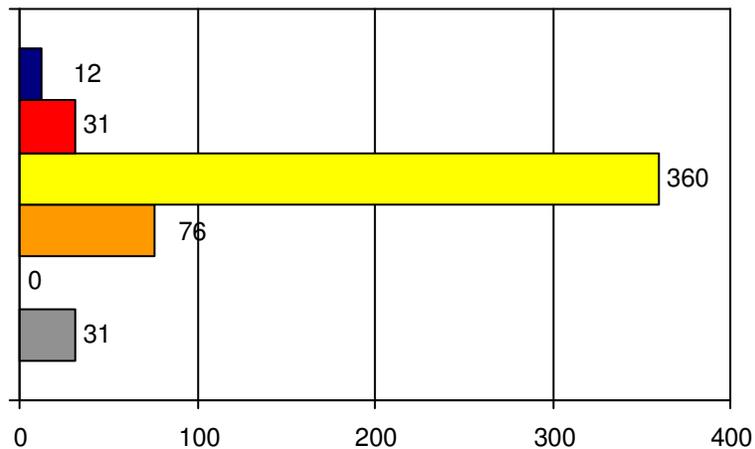
40-49= muy mal  
80-89=muy bien

50-59= mal  
+90= excelente

60-69= regular

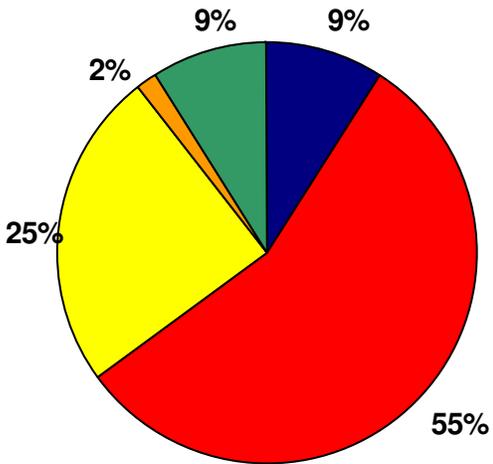


**11. Sus artículos son**

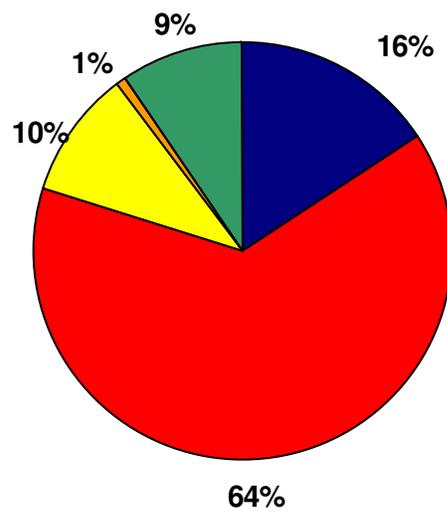


## El Boletín Correo Express

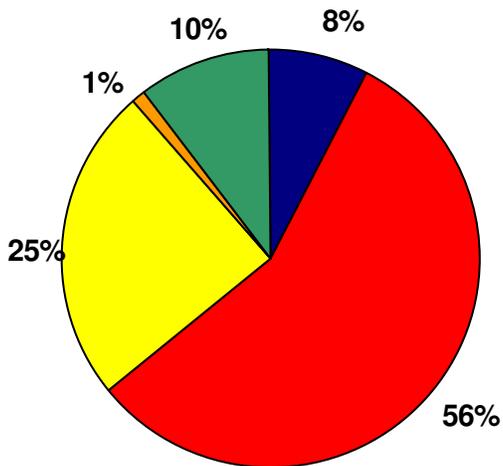
**12. Me aporta información valiosa para mi trabajo**



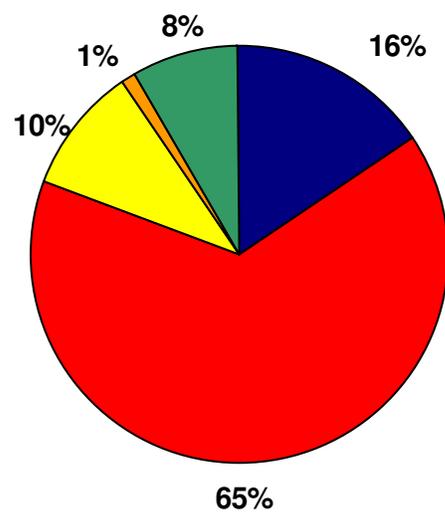
**13. La información que se incluye está actualizada**



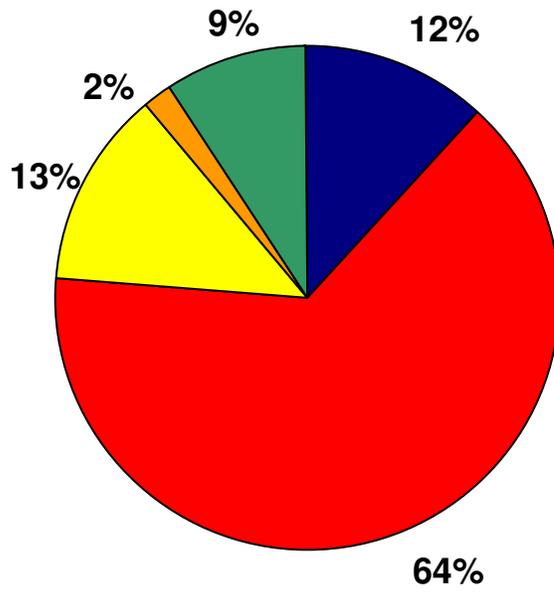
**14. Su contenido responde a mis necesidades e inquietudes de información sobre la empresa**



**15. Su formato facilita la lectura**



**16. El lenguaje técnico que se maneja es de fácil comprensión**



 Totalmente de Acuerdo  
 De acuerdo

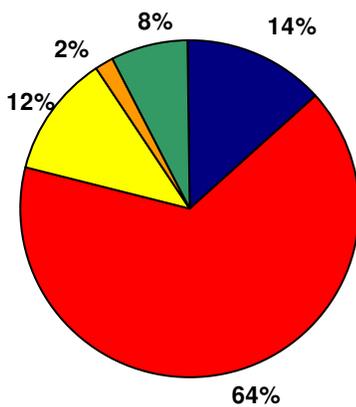
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

 No Contestó

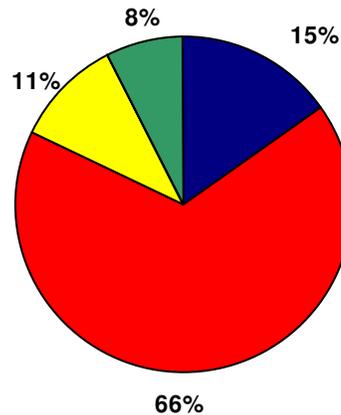
## Boletín Conexión

En el caso de sobrecargos, las preguntas 12, 13, 14 y 15 además de evaluar el boletín Correo Express daban la opción para evaluar el Boletín Conexión que es exclusivamente para ellas.

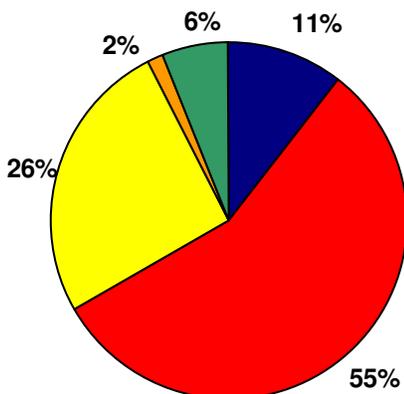
### 12. Me aporta información valiosa para mi trabajo



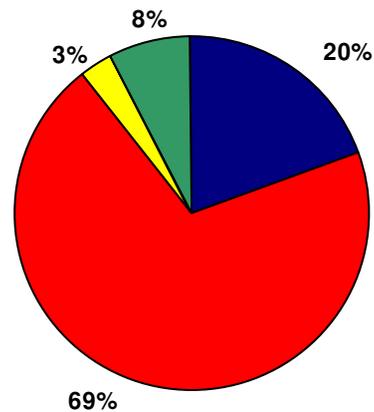
### 13. La información que se incluye está actualizada



### 14. Su contenido responde a mis necesidades e inquietudes de información sobre la empresa

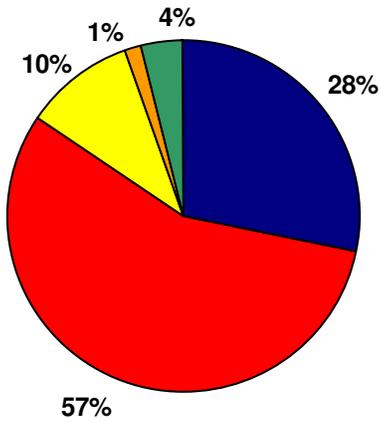


### 15. Informa sobre los programas que afectan la vida de la empresa

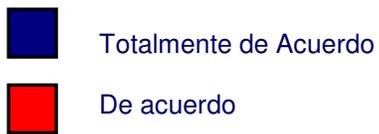
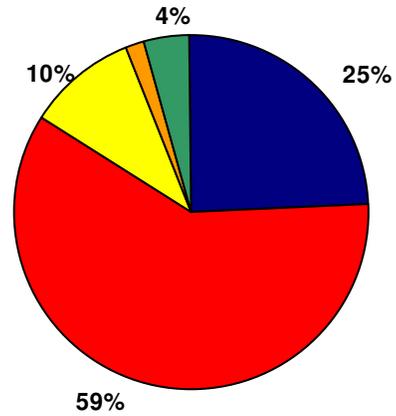


## Tableros de Comunicación

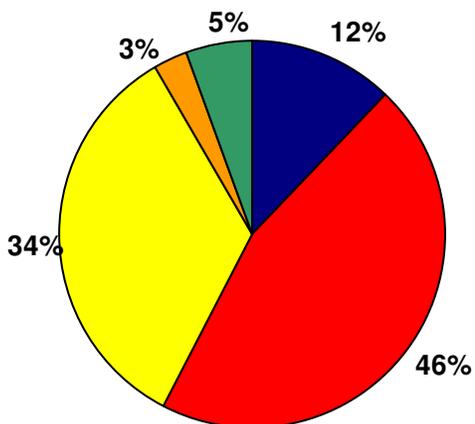
**17. Me mantienen informado sobre acontecimientos de la empresa**



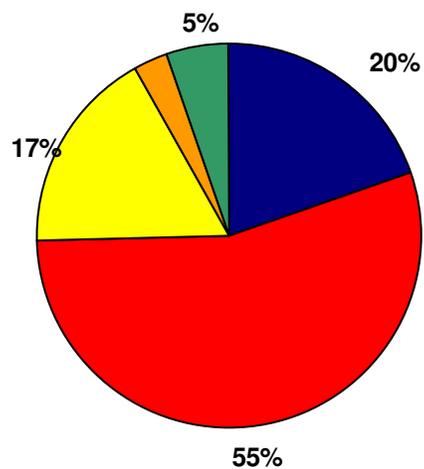
**18. Su formato facilita la lectura**



**19. La información que contienen me ayuda a realizar mejor mi trabajo**

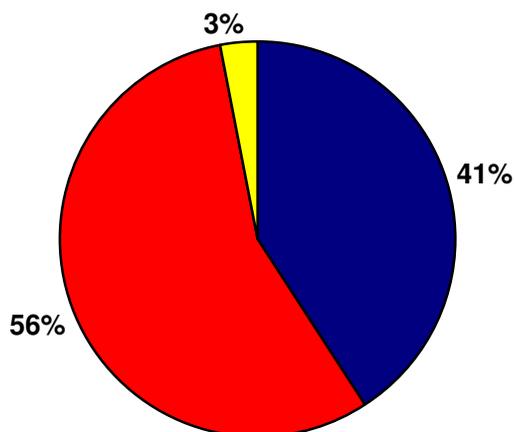


**20. Informan sobre los programas que afectan la vida de la empresa**

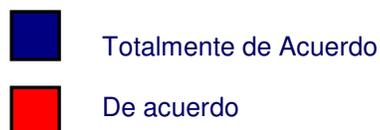
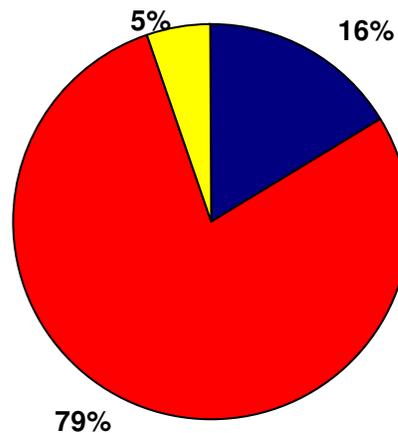


## Intranet

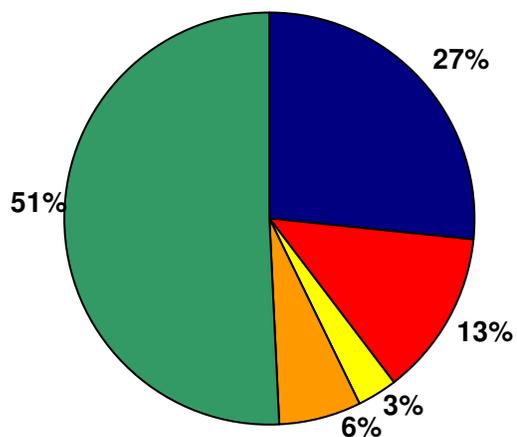
21. Alguna vez has visitado nuestra intranet



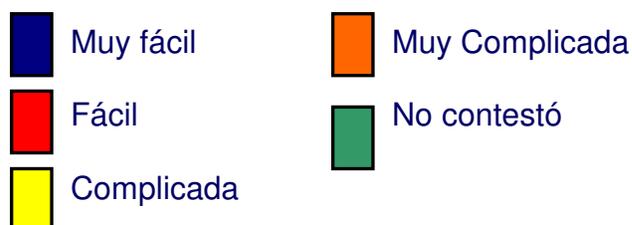
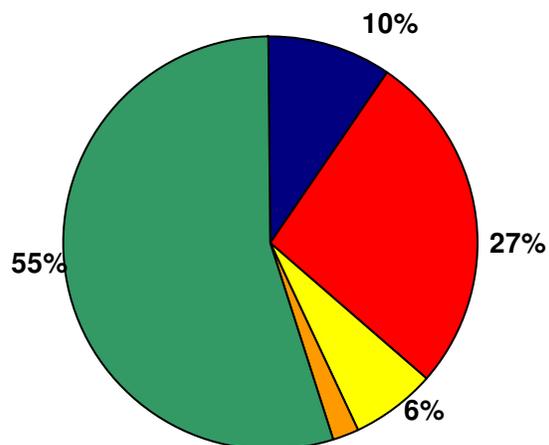
22. Has leído directamente en intranet alguna de nuestras publicaciones (Con Todos, Correo Express, etc)



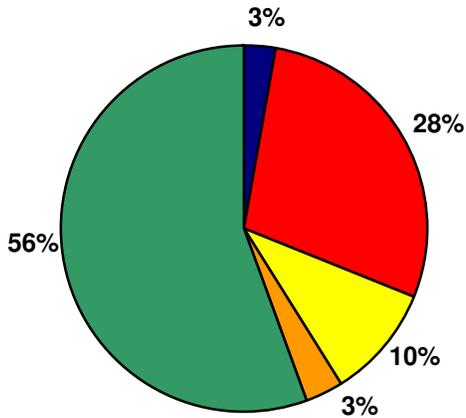
23. ¿Cada cuánto entras a intranet?



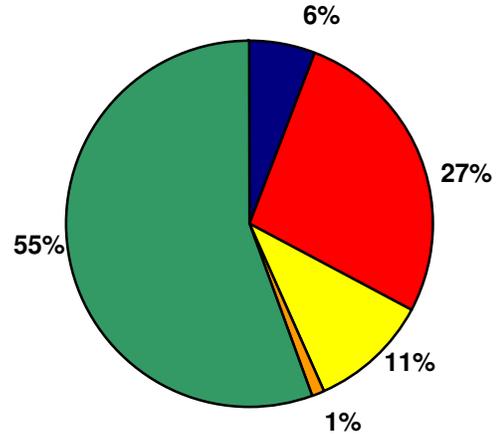
24. La navegación en nuestra intranet es



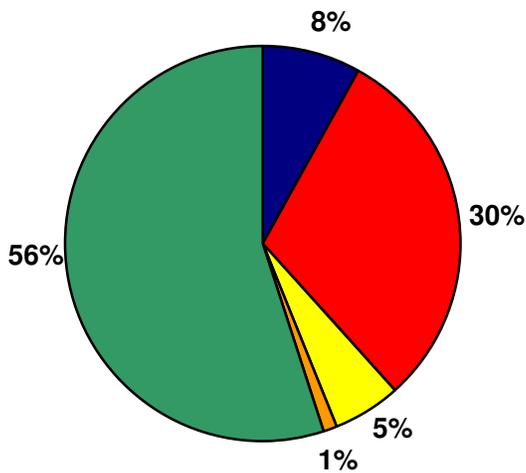
**25. La información que se maneja en intranet se mantiene actualizada**



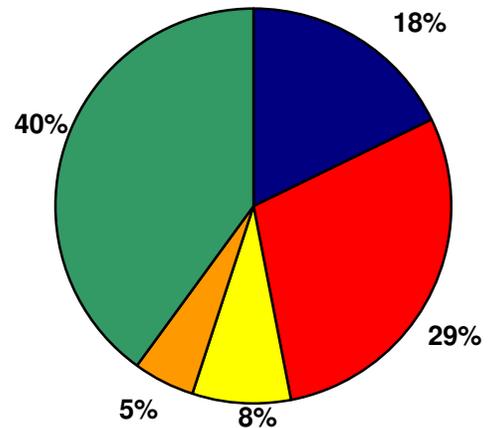
**26. La información que se maneja en intranet me aporta información valiosa para mi trabajo**



**27. La presentación y formato de la información en intranet son adecuados**



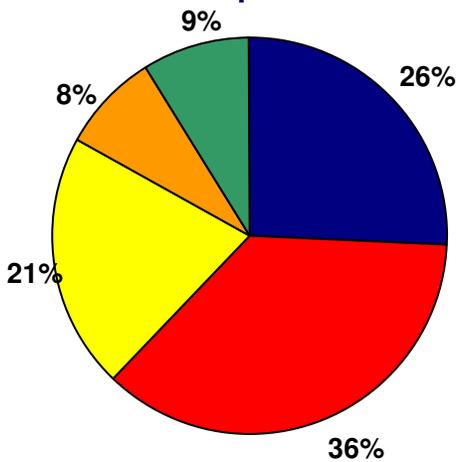
**28. Recibo información útil para mí trabajo a través de correo electrónico**



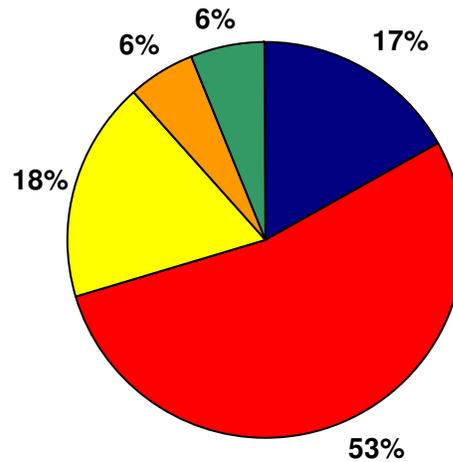
## Ambiente Laboral

Las siguientes 13 preguntas se formularon para conocer el nivel de comunicación interpersonal que existe en Aeroméxico, es decir, con estas preguntas podremos saber si la gente que tiene personal a su cargo comparte la información que recibe de los directivos de la empresa.

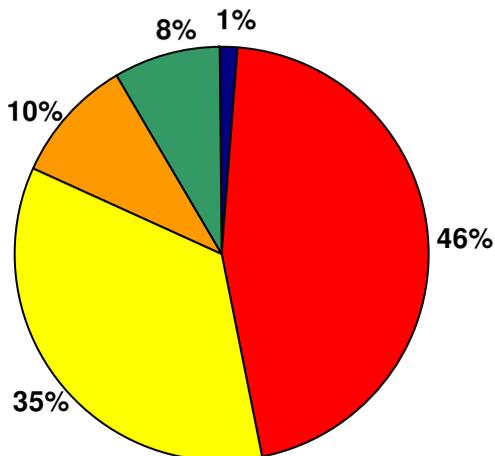
**29. Con frecuencia recibo información a través de rumores o chismes sobre los cambios en la empresa**



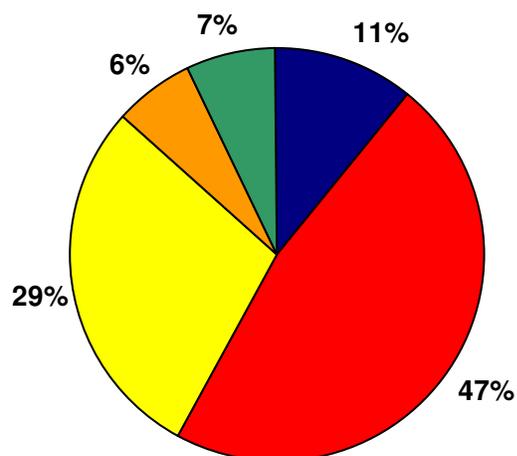
**30. Recibo información útil para mi trabajo a través de juntas o reuniones**



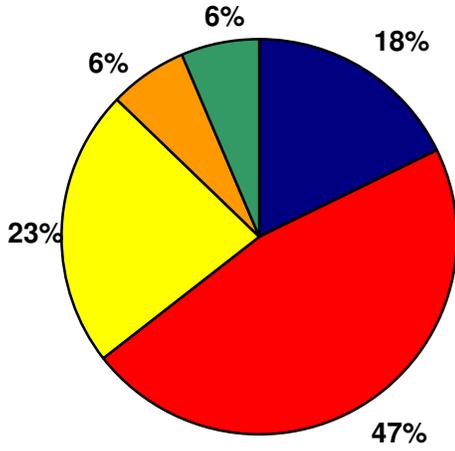
**31. Recibo información sobre los planes de trabajo de mi departamento o área por escrito**



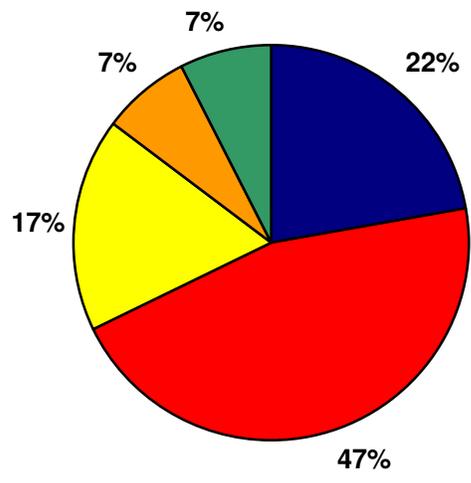
**32. La información que recibo sobre los planes de trabajo de mi departamento o área es oportuna**



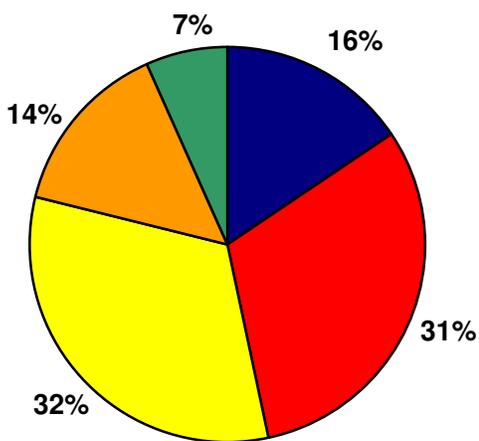
**33. En mi área se nos informa de los resultados que obtenemos**



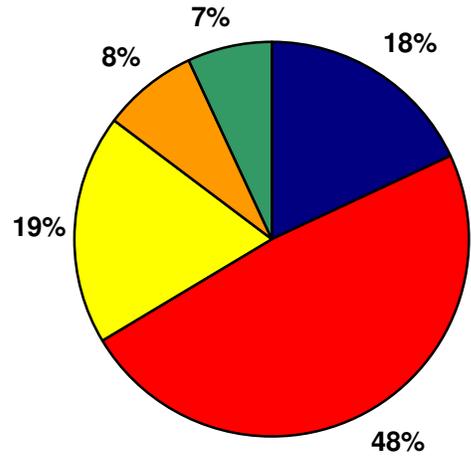
**34. Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan el desempeño de mi área**



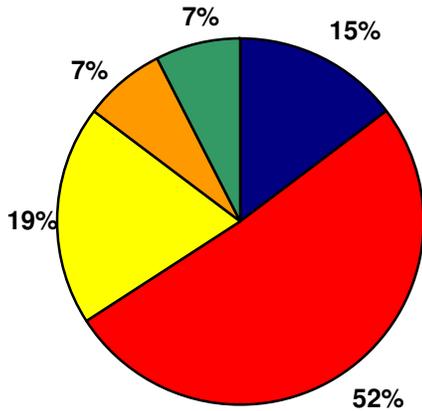
**35. Con frecuencia recibo información a través de rumores o chismes sobre mi trabajo**



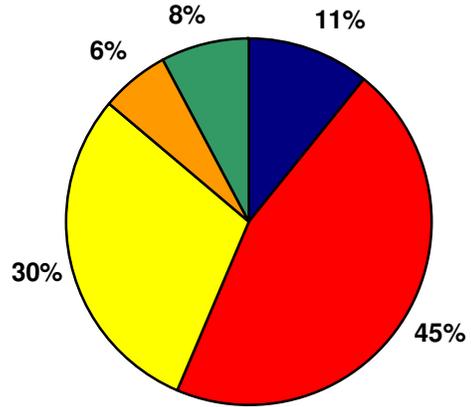
**36. Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan mi desempeño**



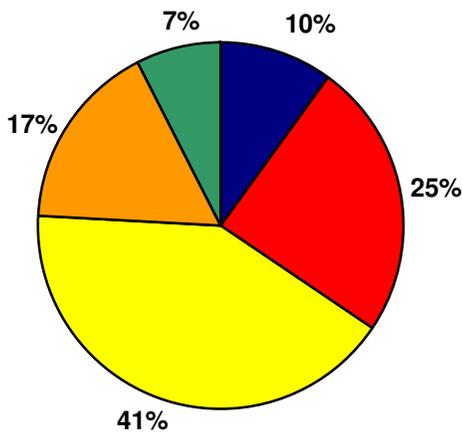
**37. Recibo información sobre los planes de trabajo de mi departamento o área a través de juntas o reuniones de trabajo**



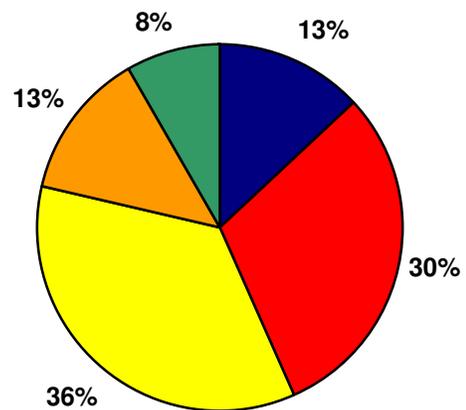
**38. Cuando cambian los sistemas de trabajo que me afectan, me entero oportunamente**



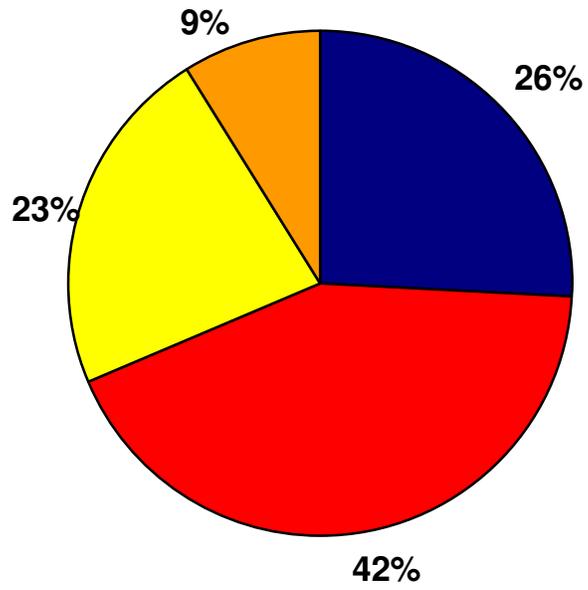
**39. Con frecuencia recibo instrucciones contradictorias sobre cómo realizar mi trabajo**



**40. Con frecuencia recibo información a través de rumores o chismes sobre el trabajo de los demás**



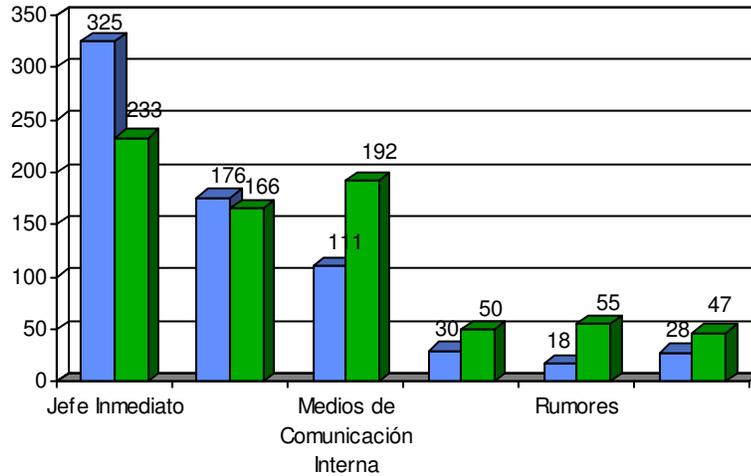
**41. Me entero de las reuniones ¿Cómo  
Vamos? a través de:**



 Correo Express  
 Jefes

 Compañeros  
 Otros

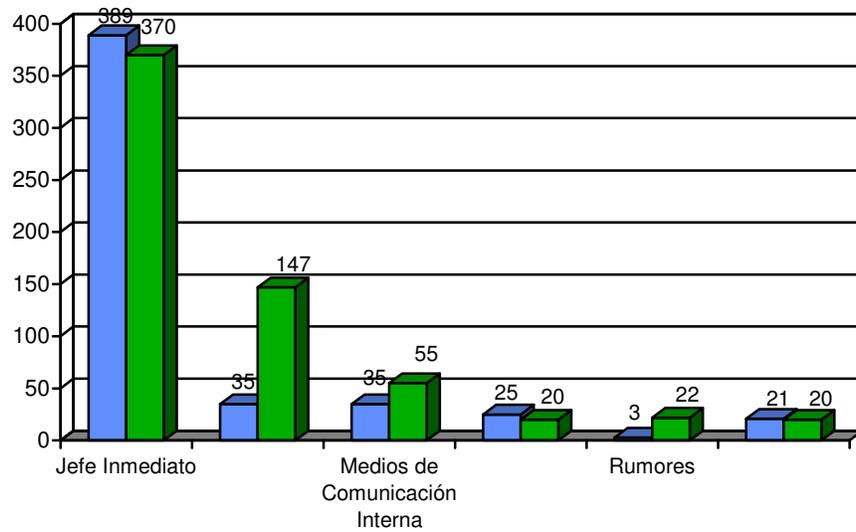
## 42 y 44. Fuentes de Información sobre la empresa



■ Cuando quiero saber algo sobre la empresa recurro a:

■ Normalmente obtengo la información sobre la empresa a través de:

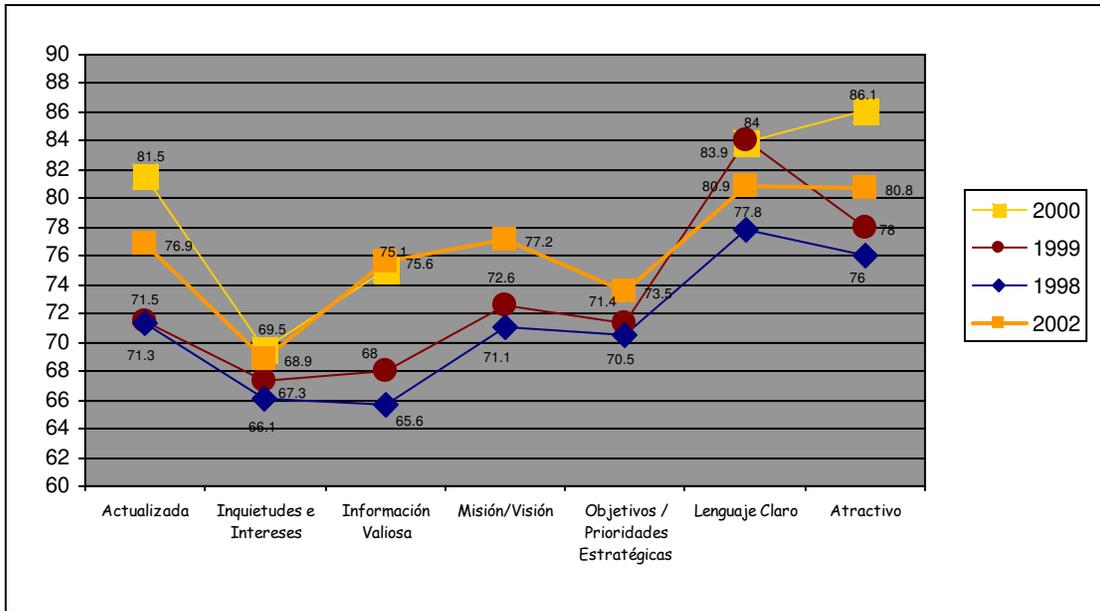
## 43 y 45. Fuentes de Información sobre mi trabajo



■ Cuando quiero saber algo sobre mi trabajo recurro a:

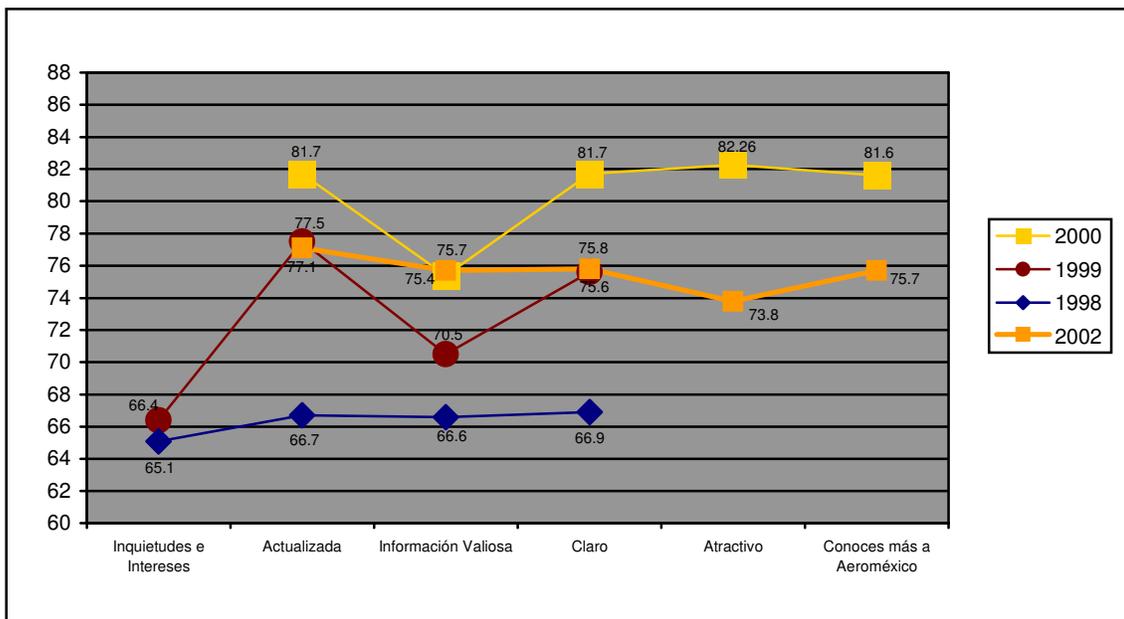
■ Normalmente obtengo la información sobre mi trabajo a través de:

### 46 y 47. Calificación Con Todos y a tiempo

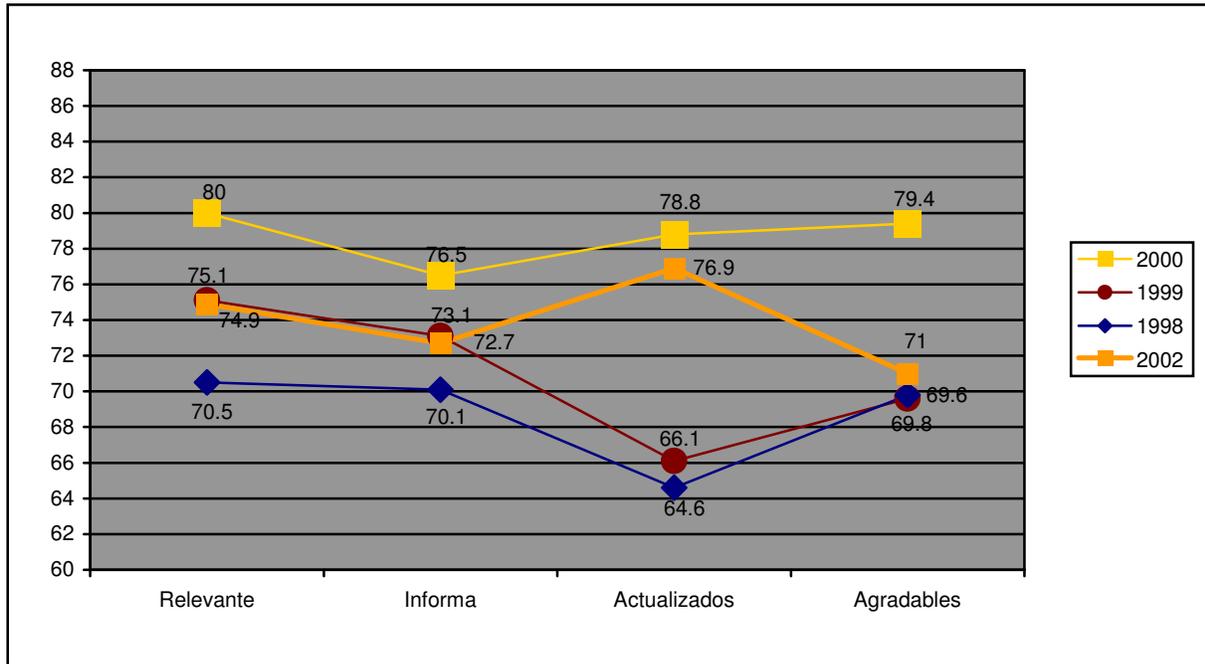


-39= pésimo      40-49= muy mal      50-59= mal      60-69= regular  
 70-79= bien      80-89=muy bien      +90= excelente

### 48 y 47. Calificación Correo Express

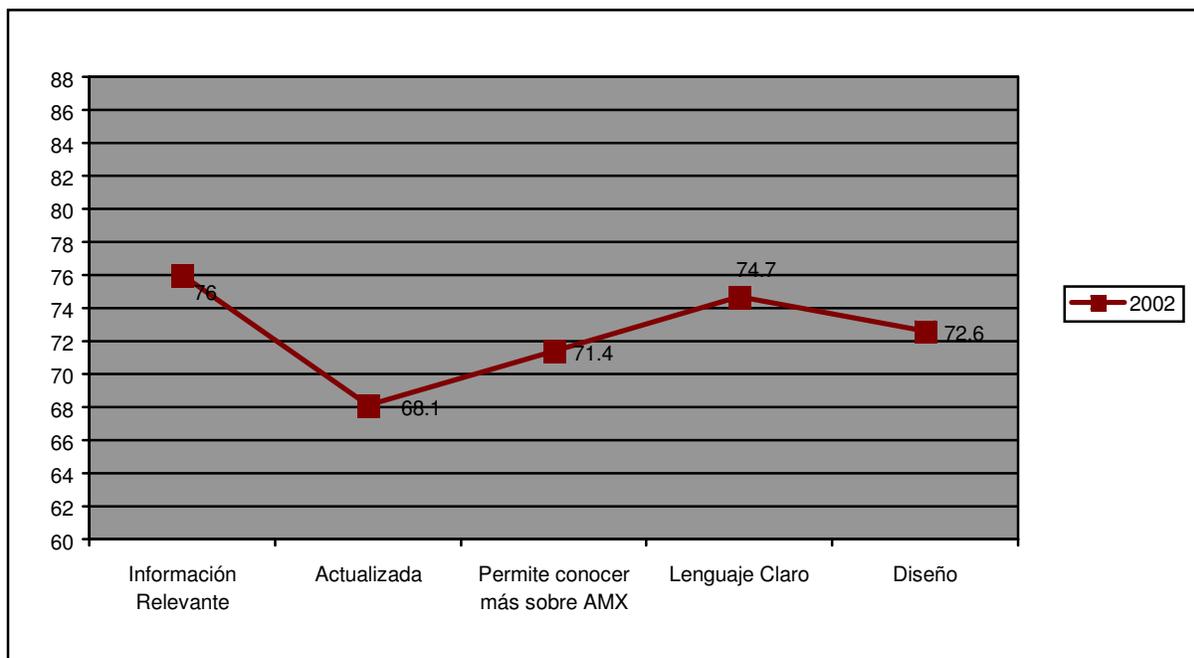


## 46 y 47. Calificación Tableros

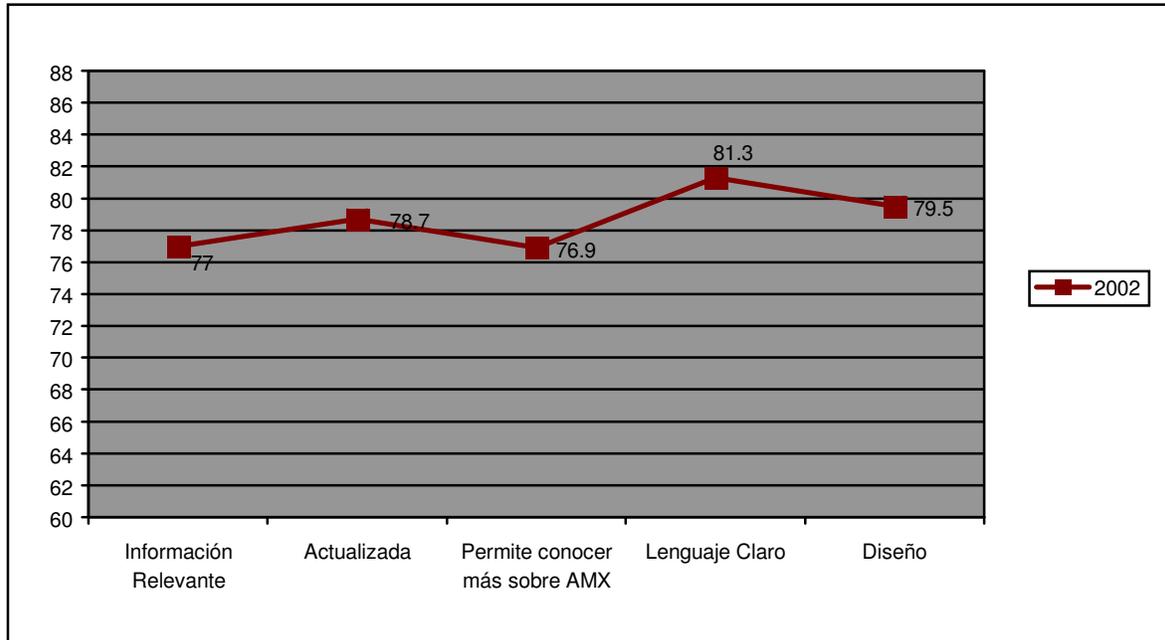


-39= pésimo    40-49= muy mal    50-59= mal    60-69= regular  
 70-79= bien    80-89=muy bien    +90= excelente

## 46 y 47. Calificación Intranet

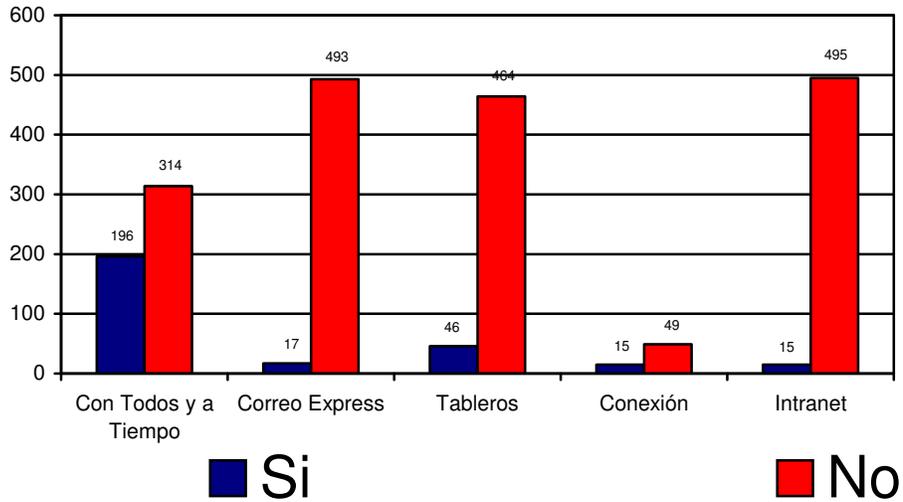


## 46 y 47. Calificación Conexión



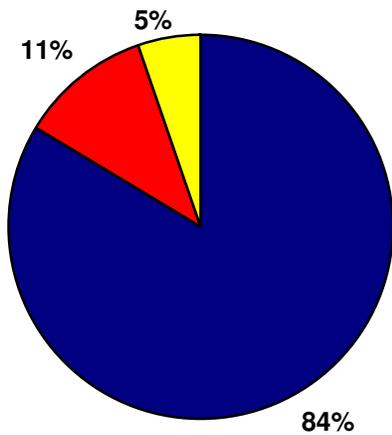
-39= pésimo      40-49= muy mal      50-59= mal      60-69= regular  
70-79= bien      80-89= muy bien      +90= excelente

**48. En Alguna ocasión tu área de trabajo ha participado en :**

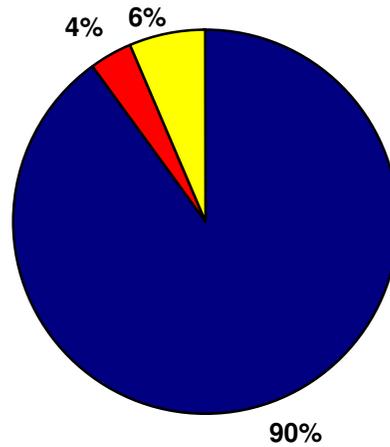


Número de personas que respondieron la encuesta: 510

**50. ¿Existen tableros de comunicación interna en tu área de trabajo?**



**51. ¿Acostumbas leer los comunicados que se publican en tableros?**



■ Sí

■ No

■ No Contestó

Como parte del cuestionario (preguntas 52 y 53) se realizó una pregunta abierta para que los encuestados hicieran sugerencias generales por cada uno de los medios de comunicación interna, a continuación se enlistan las principales:

*Sugerencias generales de temas:*

- 1.Estado real de AM
- 2.Industria de la aviación
- 3.Alianza (SkyTeam)
- 4.Consejos y tips para el trabajo
- 5.Temas económicos relevantes

*Correo Express*

- 1.Lenguaje y gráficas más sencillas
- 2.Menos técnico
- 3.Más información
- 4.Mejor diseño
- 5.Mejor distribución

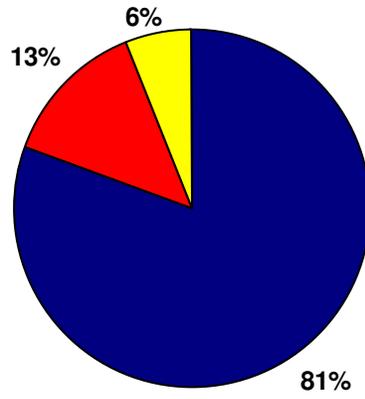
*Con Todos y a Tiempo*

- 1.Más actualizado
- 2.Abarcar todas las áreas
- 3.Mejor distribución
- 4.Información más relevante sobre AM
- 5.Lenguaje más claro y directo

*Conexión*

- 1.Mayor variedad de Temas
- 2.Hablar de más aspectos del trabajo
- 3.Otros

**54. ¿Consideras que Aeroméxico cuenta con suficientes medios de información?**



■ Sí

■ No

■ No Contestó

### 3.1.3 Consideraciones generales a la encuesta

*Evaluación de los medios:* En términos generales los medios están bien evaluados: casi todos entre 70% y 80% de calificación. Sin embargo, se pueden mejorar en todos sus aspectos.

El punto que aparece como más crítico, de acuerdo a la evaluación, es que Con Todos y a Tiempo responda más a las inquietudes del personal y que sea más oportuno.

Asimismo, se percibe que los medios no responden con claridad a la situación que guarda la empresa, ya que en ocasiones los rumores contienen información más certera y oportuna.

*Análisis comparativo con las evaluaciones anteriores:* En los medios que tenían una evaluación previa, hubo, en general, una evaluación más baja que la del año 2000, pero fue superior a la de 1998 y 1999.

Sin dejar de considerar que debemos esforzarnos mucho por mejorar esta evaluación, consideramos que hubo dos elementos que pesaron mucho de manera negativa en la evaluación:

- Las evaluaciones se hicieron poco tiempo después cambiar la presentación de las publicaciones de color a dos tintas.
- El contexto pesó en el ánimo de las evaluaciones. De 1998 al 2000 fueron buenos años de negocio para AM, sobre todo el último; en cambio, la evaluación del 2003 se realizó en medio de la contingencia actual y con más de un año de resultados negativos para la empresa.

## 3.2 Benchmarking

De acuerdo al planteamiento de este trabajo, una parte muy importante de la investigación es la realización de un benchmarking, mismo que nos servirá para conocer los procesos y medios de algunas áreas de comunicación de otras empresas así como sus mejores prácticas, las cuales obviamente no pueden ser copiadas pero indiscutiblemente servirán de referencia para el planteamiento de la propuesta de mejora del área de comunicación de Aeroméxico, objetivo principal de este trabajo.

Por lo anterior, consideramos conveniente iniciar clarificando brevemente esta reciente metodología, misma que ha tenido un gran auge en el ámbito empresarial en los últimos años.

El benchmarking tiene su historia en la empresa de fotocopiadoras XEROX quien lo desarrollo y aplicó en 1979 con la finalidad de conocer a su competencia. En este inicio, Xerox comparó las características, capacidad, procesos de producción de las máquinas de copiar de sus competidores con la finalidad de conocer su calidad y saber a qué se estaban enfrentando.

Antes de esto, las industrias hacían comparaciones internas y el benchmarking vislumbró la importancia de ver los procesos y productos de otras empresas. En esta primera etapa el benchmarking sólo se utilizaba para igualar a la competencia, posteriormente evolucionó con la finalidad de convertirse en un estudio que diera la pauta para mejorar productos y/o servicios.

Actualmente varios autores han estudiado la metodología y han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, para objeto de este trabajo presentaremos dos definiciones, la primera que enunciaremos es la definición de David T. Kearns, director general de Xerox, ya que es la más aceptada por varios autores:

”Benchmarking es el proceso continuo de comparar productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.

La otra definición extraída del libro Benchmarking de Bengt Kallöf y Svante Östblom dice: “Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”

De acuerdo a ambas definiciones, podemos concluir que esta técnica es un estudio que busca comparar y medir constantemente los productos y servicios de una empresa contra los que tiene una empresa de excelencia. Este proceso busca orientar a una empresa sobre como puede mejorar sus productos y servicios al conocer la forma en la que los líderes de su sector lo han hecho.

Existen cuatro categorías de Benchmarking: interno, competitivo, funcional y genérico.

-El interno se da en empresas muy grandes que tienen divisiones en varias partes del mundo con funciones similares, entonces pueden comparar sus procesos. Este tipo de estudio tiene la ventaja que al ser interno, la información no suele ser un problema.

-Competitivo: este benchmarking se realiza cuando se quiere comparar un producto contra quienes resulta más obvio hacerlo, por ejemplo, si comparamos Coca Cola contra todos los refrescos de cola que existe, incluyendo Pepsi Cola, tendríamos un estudio competitivo.

- Funcional: Este estudio dicta que no hay que centrarse en los competidores directos de los productos, siendo que existe una gran posibilidad de compararnos con otros competidores funcionales, inclusive de industrias diferentes. Este tipo de Benchmarking fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos ya que no existe confidencialidad de la información al tratarse de empresas totalmente diferentes.

- Genérico: Este tipo de benchmarking compara funciones o procesos similares entre empresas que no necesariamente lo son, por ejemplo, el área de recursos humanos. Esta forma de estudio es la más utilizada ya que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria del investigador, abriendo así la posibilidad de considerar no solo prácticas novedosas sino las mejores de las industrias que se investigan.

### 3.2.1 Proceso del Benchmarking

Según Robert Camp<sup>6</sup> el benchmarking consta de 5 fases: planeación, análisis, integración, acción y madurez.

**Planeación:** En esta fase el objetivo es definir las investigaciones del Benchmarking, preguntándonos el qué, quién y cómo.

En el *Qué*, debemos identificar claramente el producto o servicio motivo de la investigación. En la etapa del *Quién*, nuestro objetivo debe ser identificar primeramente qué tipo de benchmarking realizaremos (Interno, competitivo, funcional o genérico) así como las compañías comparables y que tienen las mejores prácticas en nuestra rama de estudio. Por último debemos determinar el *Cómo* vamos a recopilar los datos, que puede ser mediante información interna de la compañía de estudio, información de dominio público, búsqueda de investigaciones originales y visitas directas.

**Análisis:** Después de haber recopilado la información debemos llevar a cabo un análisis cuidadoso de los datos obtenidos mediante el estudio y determinar si nuestros productos y/o servicios son competitivos, superiores o inferiores a los de las empresas participantes en el estudio, así como la brecha existente.

---

<sup>6</sup> Camp, R. Benchmarking, Citado por Gustavo Morales en un artículo sobre Benchmarking, Pág. 4

**Integración:** En esta etapa el objetivo es usar los hallazgos para fijar objetivos de cambio o adecuación de nuestros productos y/o servicios. Incluye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a nuestra empresa. Es importante que en la etapa de integración, se comunique en la empresa los hallazgos encontrados con la finalidad de lograr la aceptación de las propuestas de mejora sugeridas.

**Acción:** Se debe crear un plan para convertir los hallazgos y mejores prácticas en acciones específicas para nuestra empresa, así como vigilar el cumplimiento y evaluar los logros alcanzados.

**Madurez:** Esta etapa se logra cuando los procesos surgidos mediante el Benchmarking son incorporados a la organización y se asegura que se ha logrado una mejora en la empresa. También se logra la madurez cuando el benchmarking se convierte en un estudio continuo y esencial para la empresa.

Podemos concluir que el benchmarking es una herramienta que nos permitirá mejorar el desempeño del área de comunicación de Aeroméxico al identificar las mejores prácticas de empresas líderes, de forma que logre ser más competitiva y pueda tener mayor éxito en la consecución de los objetivos del área.

### **3.2.2 Benchmarking de Áreas de Comunicación interna**

Este estudio de benchmarking sobre Buenas Prácticas de Comunicación Organizacional busca alcanzar los siguientes objetivos:

## Objetivo general

Obtener información que me permita comparar el área de Comunicación Interna con las de otras organizaciones, así como conocer las mejores prácticas de comunicación interna de las empresas participantes.

## Objetivos específicos

1. Detectar las mejores prácticas de comunicación interna de las empresas participantes.

2. Conocer elementos comparativos de sus principales medios y procesos de comunicación interna.

3. Contar con información sobre las características de las áreas de comunicación interna de las organizaciones participantes.

## Metodología

Para realizar este estudio comparativo de Buenas Prácticas de Comunicación Organizacional se envió un cuestionario –constituido por preguntas cerradas y abiertas– a empresas con liderazgo en el mercado, en el que se les solicitaba información sobre el Área de Comunicación Organizacional de su empresa, así como las principales fortalezas y áreas de oportunidad que presenta.

Se recibieron 15 cuestionarios de las empresas que estuvieron dispuestas a compartir con otras compañías, y que fueron respondidos por los encargados del área o por alguno de sus integrantes. Posteriormente se tabuló y procesó la información, y se realizó el análisis y reporte final del estudio, todo ello con base en las respuestas que recibimos de los cuestionarios.

Cabe mencionar que en la presentación de resultados se omitieron los nombres de las empresas ya que con varias de ellas se realizó un acuerdo de confidencialidad.

## Empresas Participantes

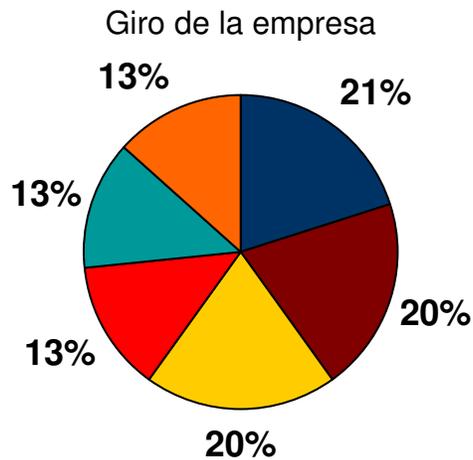
Participaron 15 empresas de gran prestigio en nuestro país. Siete de ellas pertenecen al grupo de las 10 empresas más admiradas de nuestro país, según la revista *Expansión*.

■ American Express
■ Aeroméxico
■ Bimbo
■ CEMEX México
■ Cinemex
■ Compañía Mexicana de Aviación
■ Femsa Servicios
■ Gigante
■ ING Comercial América
■ Laboratorios Eli Lilly de México
■ Merck
■ Productos Kraft
■ Roche
■ Televisa
■ Wal-Mart México

## Datos Sociodemográficos

Número de empleados (rango: de 879 a 94,200)

Empleados	Promedio
Directivos y niveles gerenciales	404
De confianza no ejecutivos	4,666
Sindicalizados	14,353
Total	16,851



<span style="color: blue;">■</span> <b>Servicios</b>	<span style="color: darkred;">■</span> <b>Farmacéuticos</b>
<span style="color: yellow;">■</span> <b>Comercial</b>	<span style="color: red;">■</span> <b>Financiero</b>
<span style="color: teal;">■</span> <b>Productos de consumo</b>	<span style="color: orange;">■</span> <b>Manufactura</b>

### Dispersión Geográfica

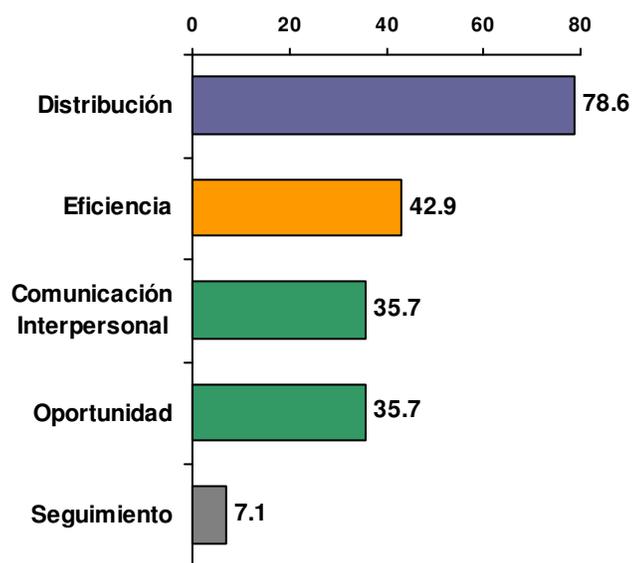
Sobre el tema de la dispersión geográfica, así como los retos que este fenómeno plantea a las Áreas de Comunicación Interna, tenemos que:

- El 100% de las empresas participantes tienen empleados trabajando en el interior de la República o fuera de México.
- El principal reto que esta dispersión les presenta a la mayoría de estas compañías es la distribución de la información, seguida de la eficiencia.
- Para enfrentar estos retos, más de la mitad de las empresas utilizan nuevas tecnologías que permiten oportunidad en la información, así como la creación de medios específicos que respondan puntualmente a las necesidades de cada localidad. Por otra parte, utilizan sistemas de corresponsales (corresponsables) para facilitar la presencia de todas las unidades en los medios de comunicación, así como mecanismos para eficientar los sistemas internos de distribución.

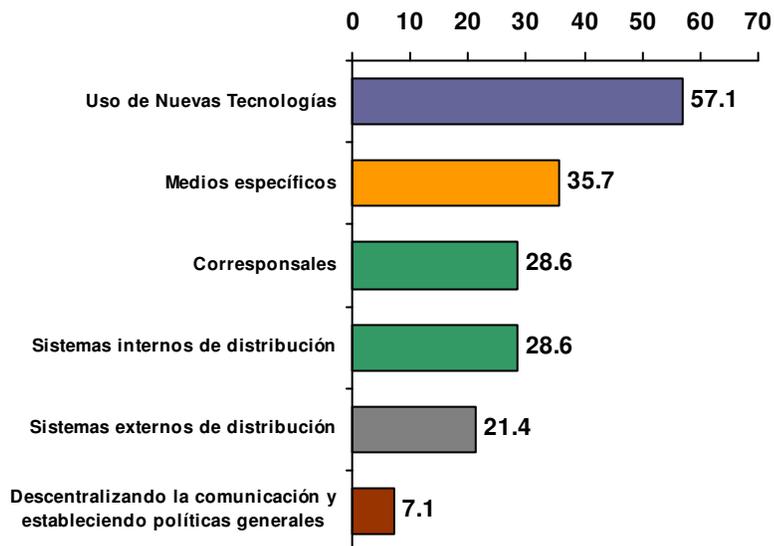
Dispersión geográfica

Dispersión	%
Empresas	100

## Retos que origina la dispersión geográfica



## ¿Cómo los han enfrentado?



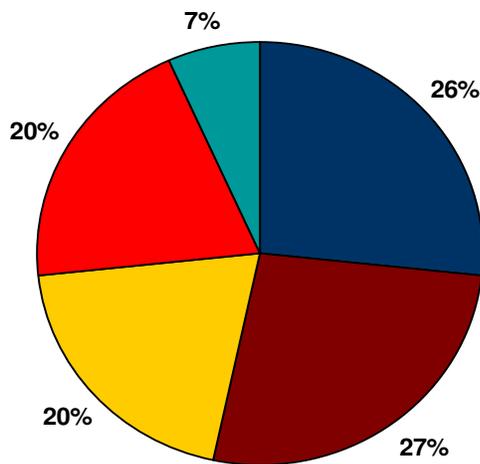
## El área de Comunicación Organizacional

Las principales características que describen la ubicación y los propósitos de las Áreas de Comunicación Organizacional que participaron en este estudio son:

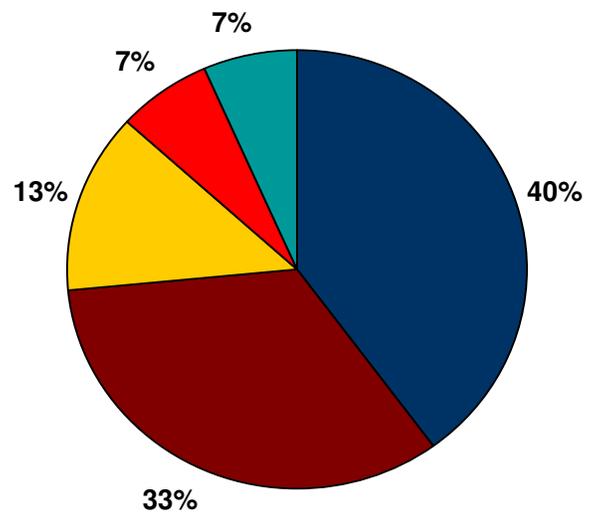
- En la estructura organizacional, 20% de estas Áreas se ubican a nivel de Dirección; casi 27% a nivel de Gerencia y un porcentaje similar a nivel de Coordinación.
- 40% reporta directamente a una Dirección y 33.3% a una Gerencia.
- La mayoría de las Áreas de Comunicación (73%) se ubica en la Dirección de Recursos Humanos, 20% reporta a una dirección de Comunicación o Imagen Corporativa y sólo una de las áreas participantes reporta a la Dirección General.
- Están integradas por un promedio de 3.8 personas, en un rango que va de una sola persona hasta nueve. El número de integrantes no muestra una relación directa con el número de personas a las que brindan servicio y el rango de este indicador va de 147 empleados a 29,430 por persona integrante del Área.
- Los propósitos del Área de Comunicación Organizacional mencionados con mayor frecuencia por los participantes son:

- Informar al personal.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Fortalecer la cultura organizacional.
- Resalta el hecho de que poco más de la mitad de las Áreas ven su función informativa como la más importante.
- La mayoría de las Áreas participantes (73.3%) sí evalúa el cumplimiento de sus objetivos. El método de evaluación utilizado con mayor frecuencia (72.7%) es la aplicación de encuestas al personal; el 75% menciona que los resultados que han obtenido en esta evaluación son buenos.
- 86.7% de las Áreas utiliza *Outsourcing* como medio de apoyo a las actividades de comunicación interna de la empresa. Este apoyo se centra principalmente en actividades de impresión (66.7%), diseño en general (53.3%), diseño editorial (40%), redacción (26.7%) consultoría (20%).

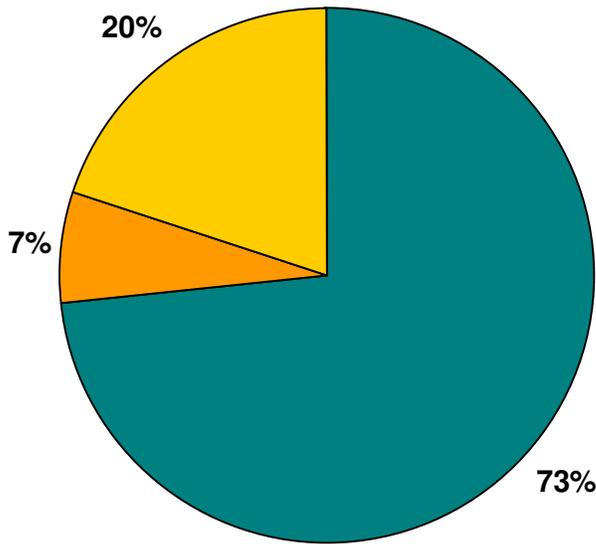
Nivel del Área de Comunicación



El Área de Comunicación reporta a:

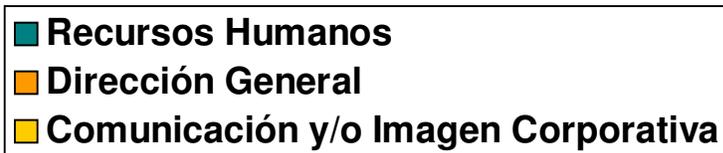


El Área de Comunicación depende de:

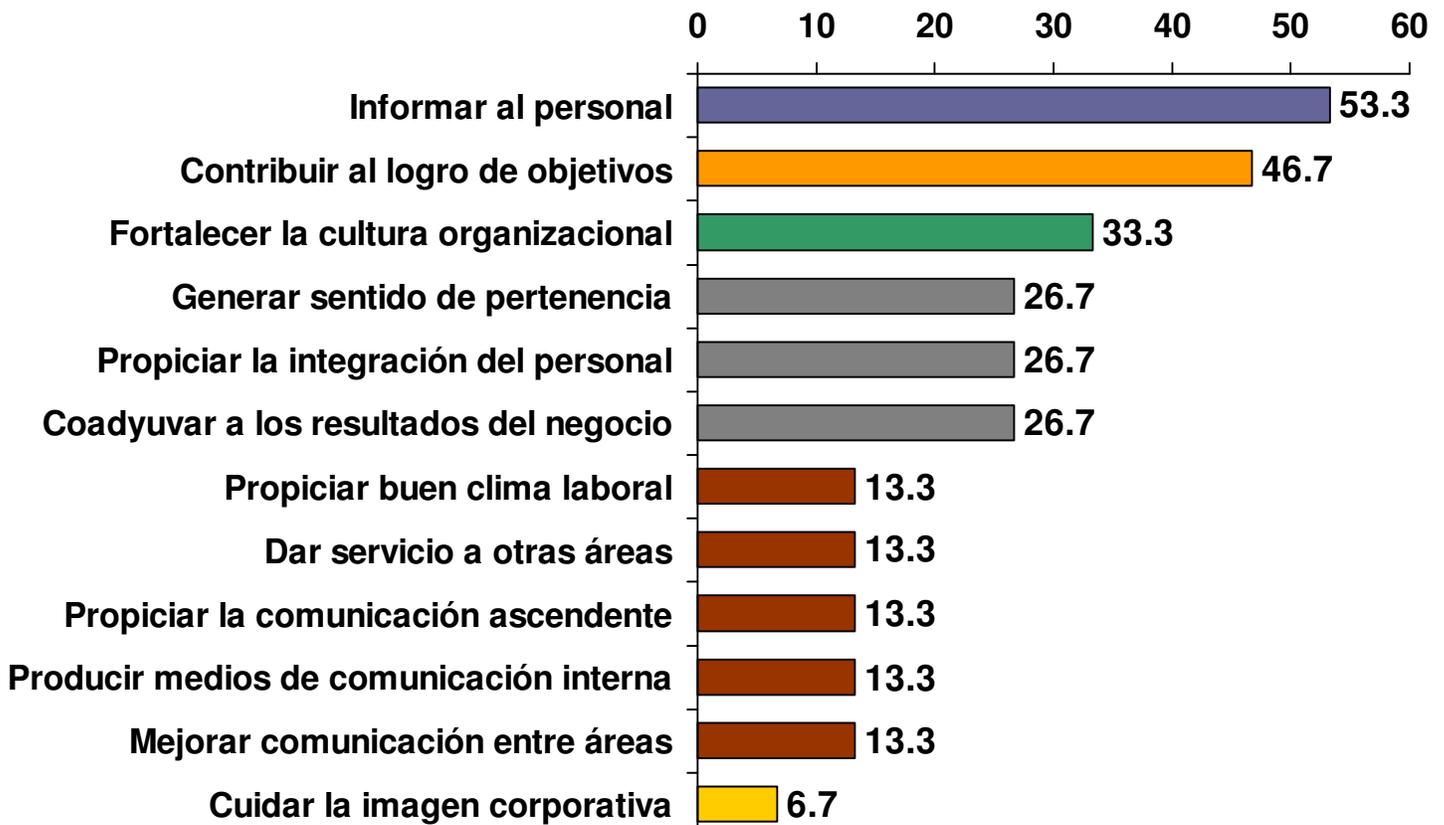


Integrantes promedio del Área:

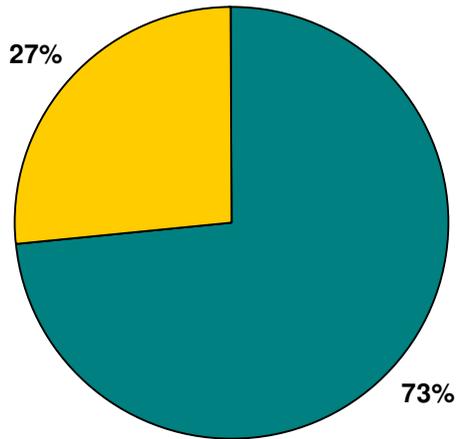
3.8  
personas



Principales propósitos del Área de Comunicación



## Medición de cumplimiento de objetivos

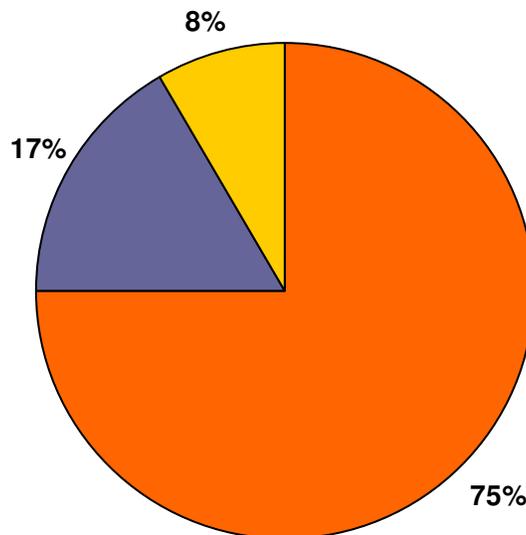


■ Sí ■ No

## Método de evaluación

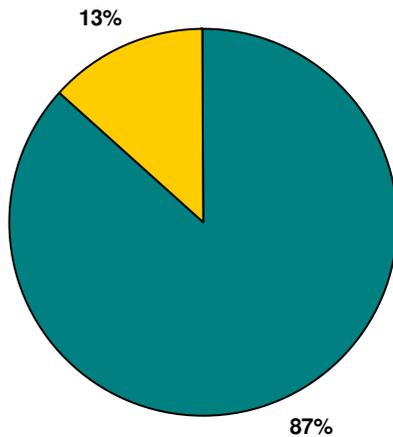
Método	%
Encuestas	72.7
Evaluación medios	36.4
Grupos focales	27.3
Outsourcing	9.1
Otros	27.3

## Resultados obtenidos en la evaluación

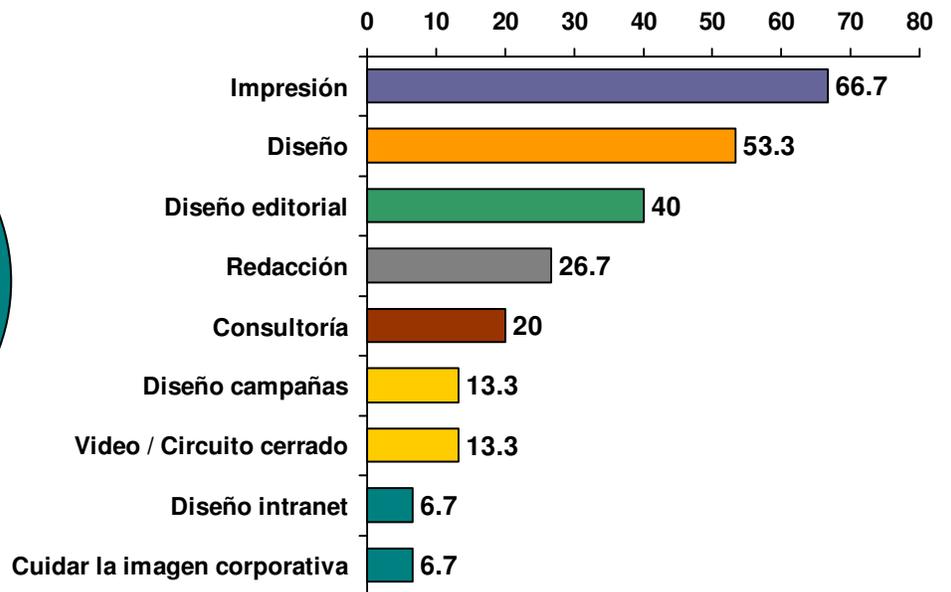


■ Buenos ■ Muy Buenos ■ Regulares

## Outsourcing



## Actividades de Outsourcing



## Medios y procesos de comunicación

Todas las empresas participantes cuentan con diversos medios de comunicación que actúan en forma simultánea, generando ambientes ricos en información y en procesos comunicativos.

- Los medios de comunicación interna más frecuentes en las empresas son: tableros (93.3%), Intranet (86.7%), revista interna (80%) y boletines (73.3%).
- Las empresas cuentan con medios cuya actualización/periodicidad es permanente, como es el caso del correo electrónico, videos, tableros, circulares e Intranet.
- Con relación a las revistas internas, poco más del 45% tiene una periodicidad mensual.

- Los procesos de comunicación más comunes en las empresas son: las reuniones con el Director General y con otros directores, pues ambos se llevan a cabo en el 73.3% de ellas.
- Los medios electrónicos presentan oportunidades de crecimiento importantes. A pesar de que casi el 87% de las empresas cuenta con Intranet, las videoconferencias son realizadas por sólo 40% y los foros electrónicos por 13.3%.

### ***Medios de comunicación y periodicidad***

Medios	%	Periodicidad/actualización					
		Perma- nente	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimestral	Otro
Tableros	93.3	50.0%	50.0%				
Intranet	86.7	41.7%	41.7%	8.3%			8.3%
Revista interna	80.0			18.1%	45.5%	27.3%	9.1%
Boletines	73.3	20.0%	20.0%	30.0%	20.0%		10.0%
Videos	60.0	57.1%		14.3%			28.6%
Periódico	26.7		25.0%	50.0%			25.0%
Circuito cerrado TV	26.7	33.3%	33.3%		33.3%		
Carteles	13.3			50.0%			50.0%
Circulares	13.3	50.0%					50.0%
Boletín electrónico	6.7		100%				
Correo electrónico	6.7	100%					
Folleto en nómina	6.7			100%			

### Procesos de comunicación y periodicidad

Procesos	%	Periodicidad/actualización					
		Perma-nente	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimestral	Otro
Reuniones con el Director General	73.3	18.2%			27.3%	27.3%	27.3%
Reuniones con directores	73.3	27.3%	9.1%		45.5%	9.1%	9.1%
Juntas de trabajo por área	60.0	55.5%	11.1%		22.2%	11.1%	
Buzón de sugerencias	60.0	75.0%	12.5%		12.5%		
Videoconferencias	40.0	83.3%		16.7%			
Foros discusión electrónica	13.3	50%	50%				
Kits con objetivos, valores y principios	6.7					100%	
Foro de intercambio	6.7	100%					
Eventos	6.7	100%					
Línea directa con Director General	6.7	100%					

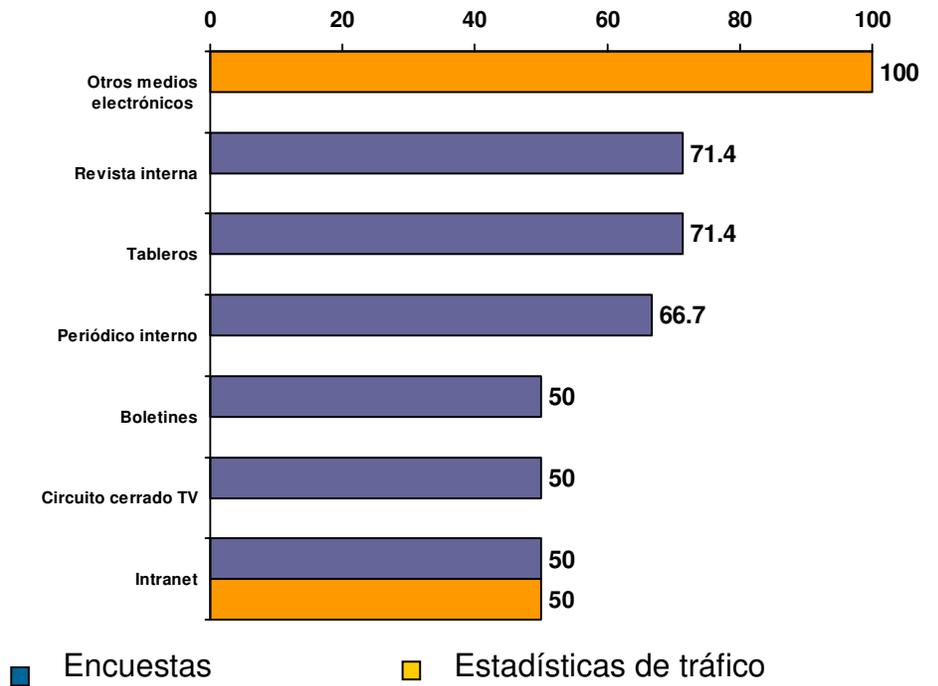
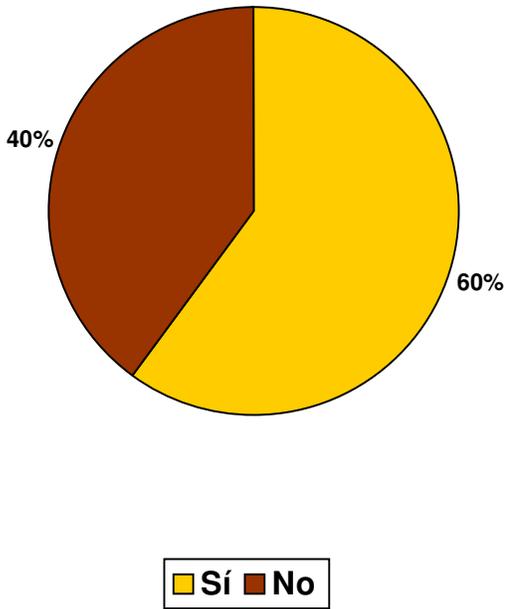
## **Efectividad de los medios y procesos**

Con relación a la efectividad de los medios y procesos de comunicación tenemos que:

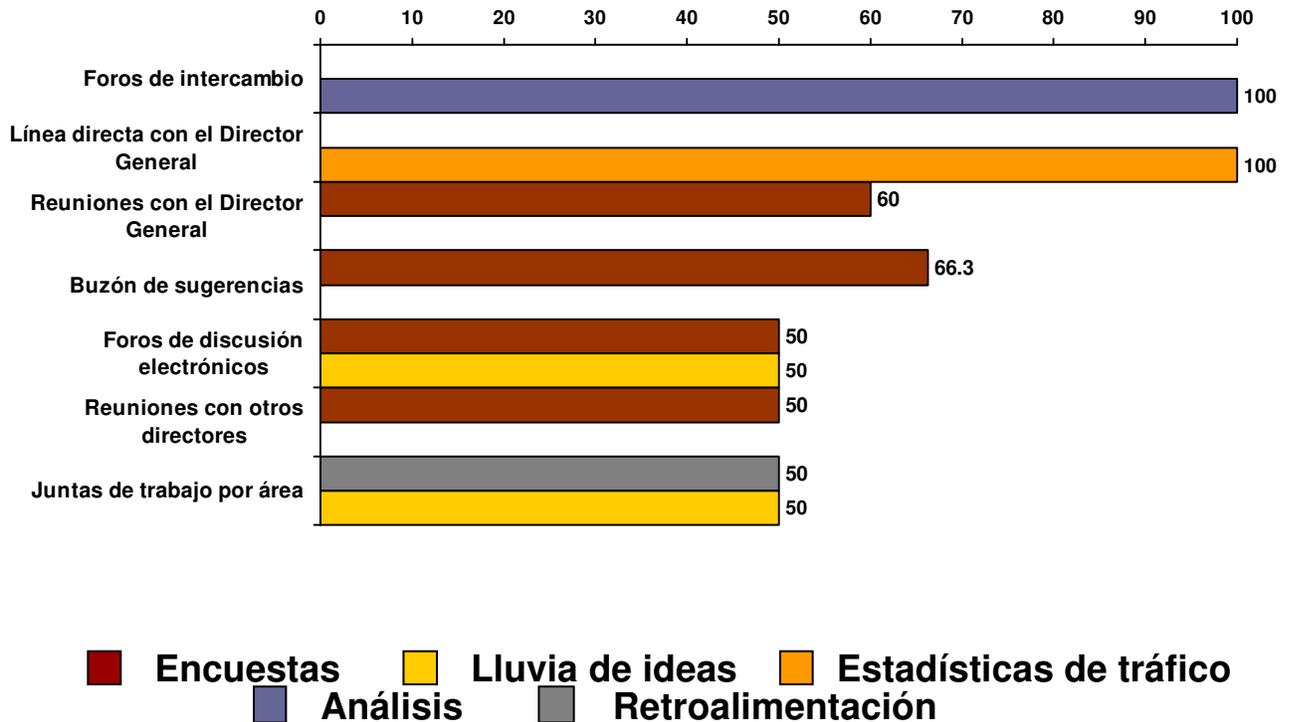
- Sólo 60% de las Áreas de Comunicación realiza evaluaciones al respecto.
- El método de medición utilizado con mayor frecuencia para evaluar a los medios es la encuesta. Los medios electrónicos emplean primordialmente las estadísticas de tráfico.
- Con relación a los procesos, los métodos presentan mayor variación dependiendo del proceso de que se trate.
- Los medios considerados más efectivos son: el servicio de noticias y el correo interno (100 puntos). Le siguen: las barras informativas (87), la revista interna (84) y el periódico interno (83).
- Los medios considerados menos efectivos son: Intranet (55) y los carteles y trípticos (50).

### Medición de la efectividad

### Método de medición de medios



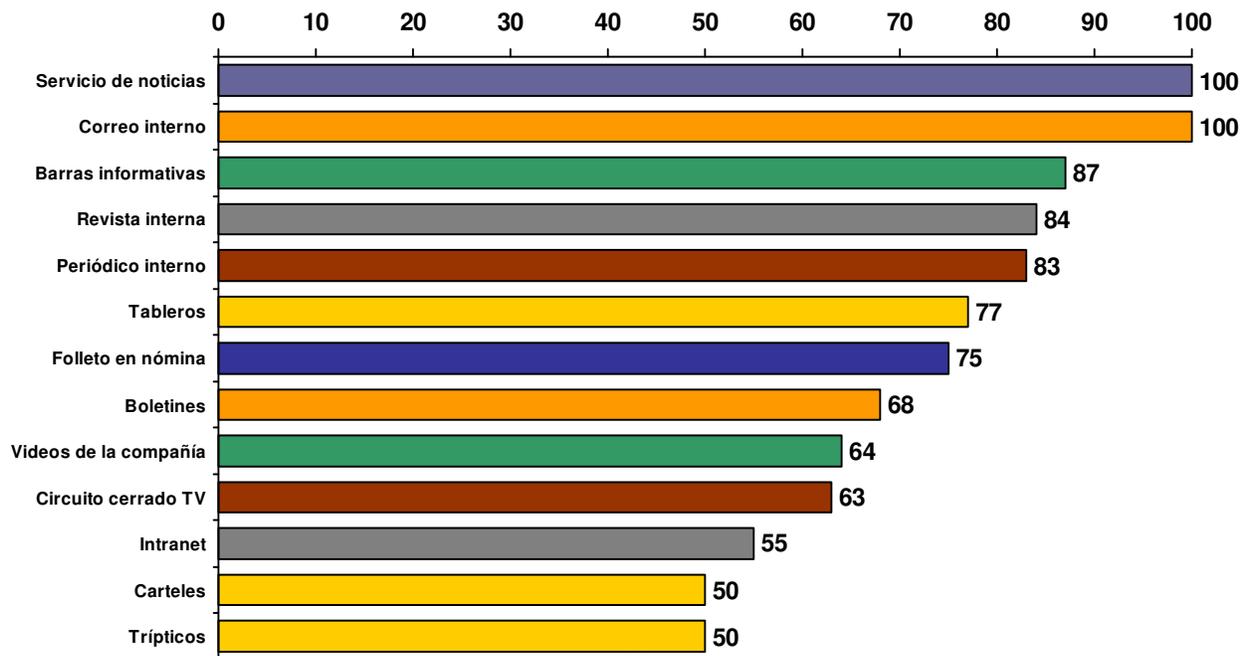
### Método de medición de procesos



### Efectividad de los medios de comunicación

Medios	Muy alta	Alta	Media	Baja
Servicio de noticias	100%			
Correo interno	100%			
Barras informativas	50.0%	50.0%		
Revista interna	45.5%	45.5%	9.1%	
Periódico interno	66.7%		33.3%	
Tableros	30.8%	53.8%	7.7%	7.7%
Folleto en nómina		100%		
Boletines	9.1%	54.5%	36.4%	
Videos de la compañía		66.7%	22.2%	11.1%
Circuito cerrado TV	50.0			50.0%
Intranet	6.7%	26.7%	46.7%	20.0%
Carteles			100%	
Trípticos			100%	

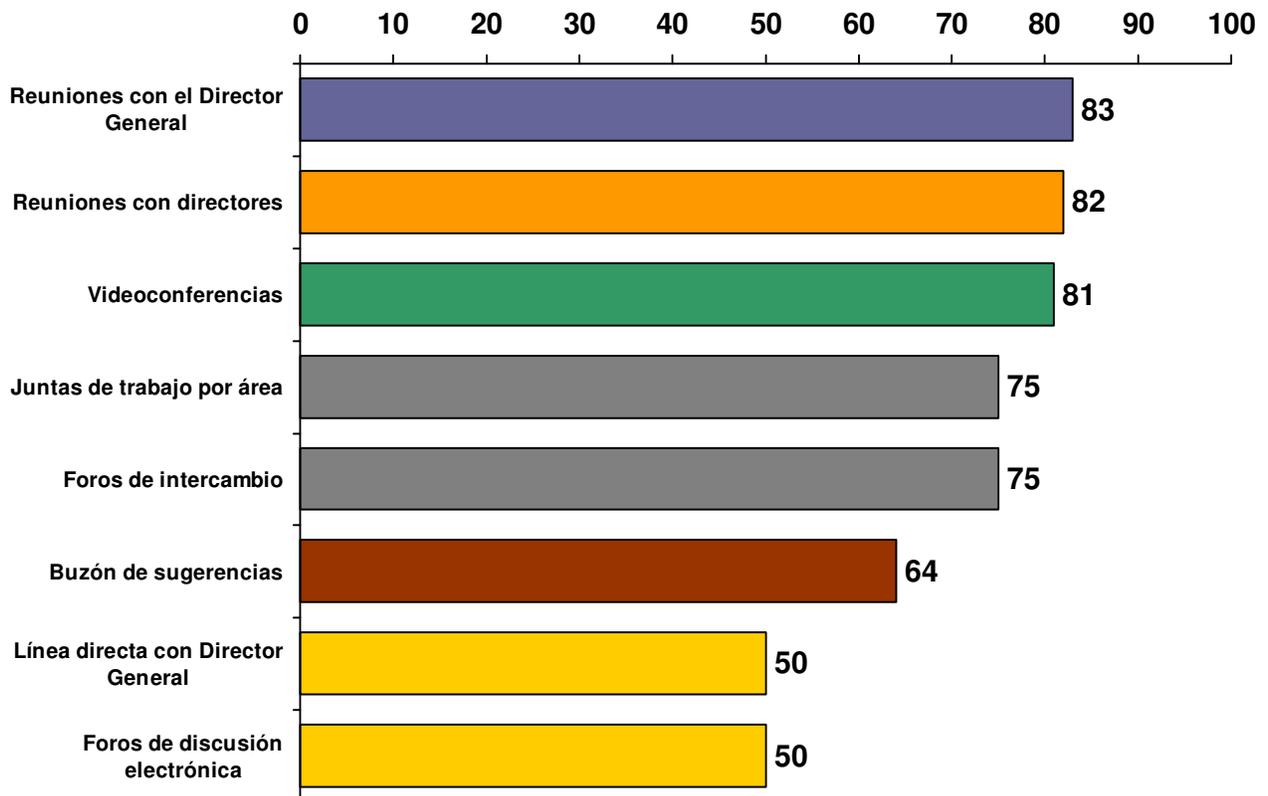
### Efectividad de los medios de comunicación



### Efectividad de los procesos de comunicación

Procesos	Muy alta	Alta	Media	Baja
Reuniones con el Director General	33.3	66.7		
Reuniones con directores	28.6	71.4		
Videoconferencias	37.5	50.0	12.5	
Juntas de trabajo por área	28.6	57.1		14.3
Foro de intercambio		100		
Buzón de sugerencias	28.6	14.3	42.9	14.3
Foros de discusión electrónica			100	
Línea directa con Director General			100	

### Efectividad de los procesos de comunicación

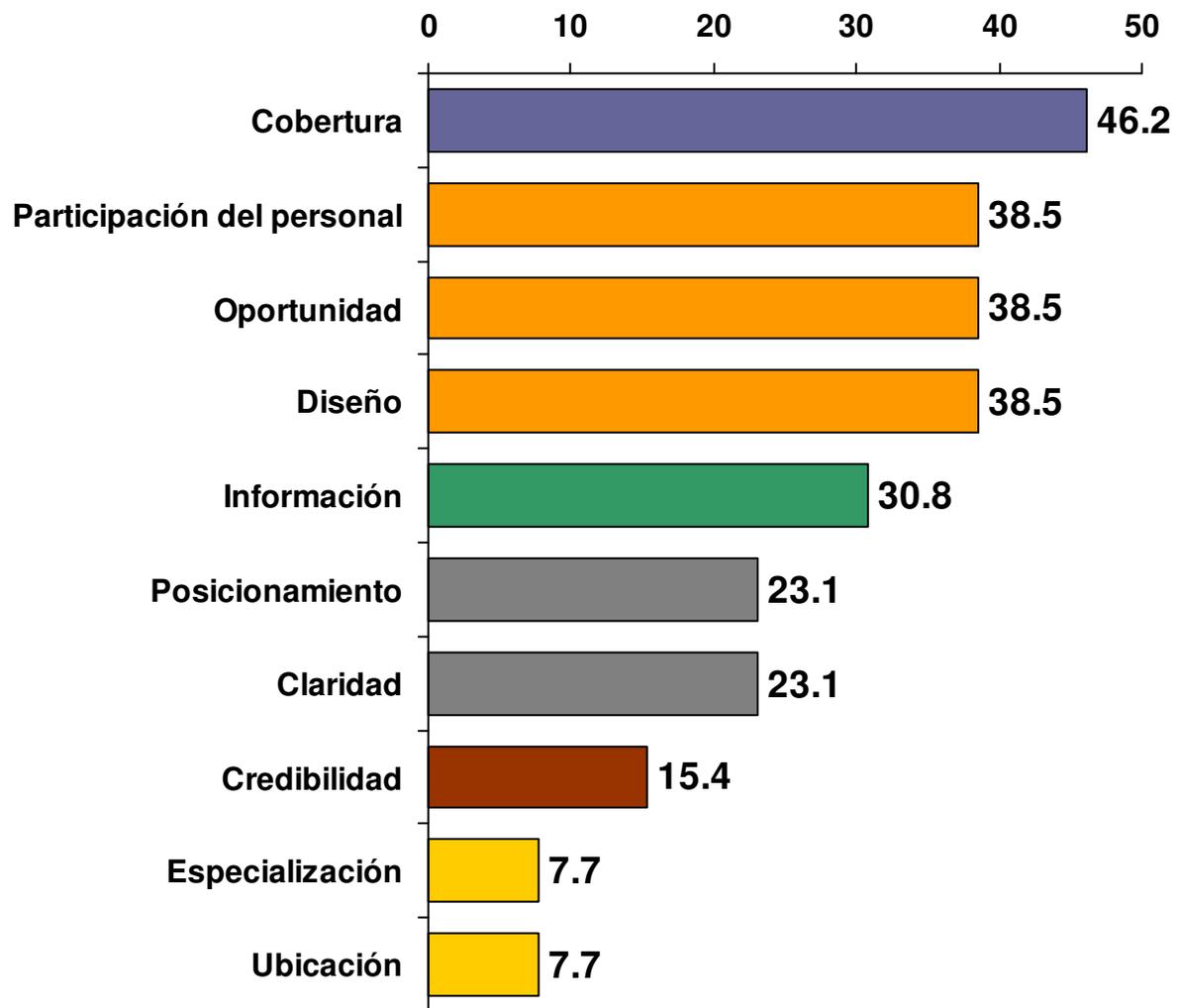


## La principal publicación interna

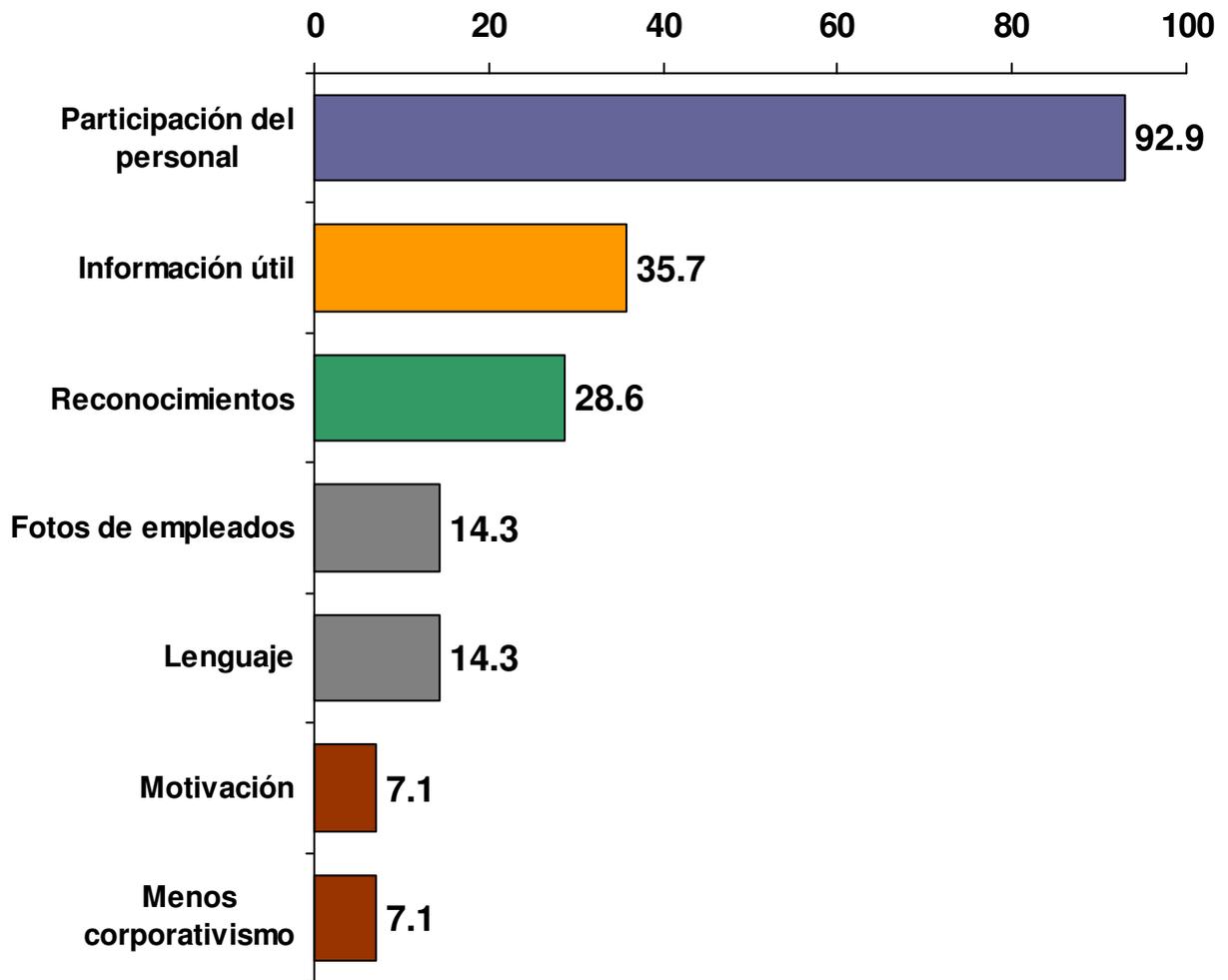
Todas las empresas tienen una publicación que es considerada la más importante.

- Las principales fortalezas que tiene esta publicación y que fueron mencionadas con mayor frecuencia son: la cobertura (46.2%), la participación del personal (38.5), la oportunidad (38.5) y el diseño (38.5). Llama la atención que la información quedó ubicada hasta la quinta posición, cuando fue considerada como el principal propósito de más del 50% de las Áreas de Comunicación.
- La estrategia utilizada con mayor frecuencia (92.9%) para que los empleados sientan suya la publicación es la participación del personal en la publicación, ya sea a través de su colaboración directa como corresponsales o bien como sujetos de las noticias.
- Los participantes consideran que los aspectos de la publicación que son más valorados por el personal son: el diseño (28.6%), su participación (21.4%), la utilidad de la información (21.4%), la oportunidad (21.4%), el lenguaje sencillo (21.4%) y los reconocimientos (21.4%).
- Por otra parte, perciben que los aspectos más valorados por los directivos son: la información (46.7%), la visión estratégica (26.7), el reconocimiento de las áreas (13.3%) y la información de las áreas (13.3%).

### Principales fortalezas de la publicación principal

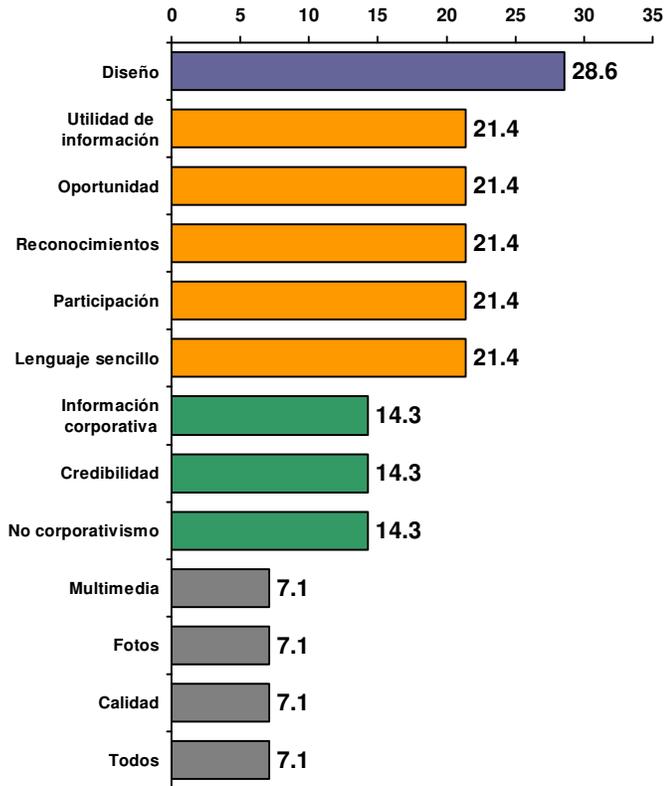


### Acciones para que el personal sienta suya la publicación



## Aspectos de la publicación más valorados por el personal y los directivos

Personal



Directivos

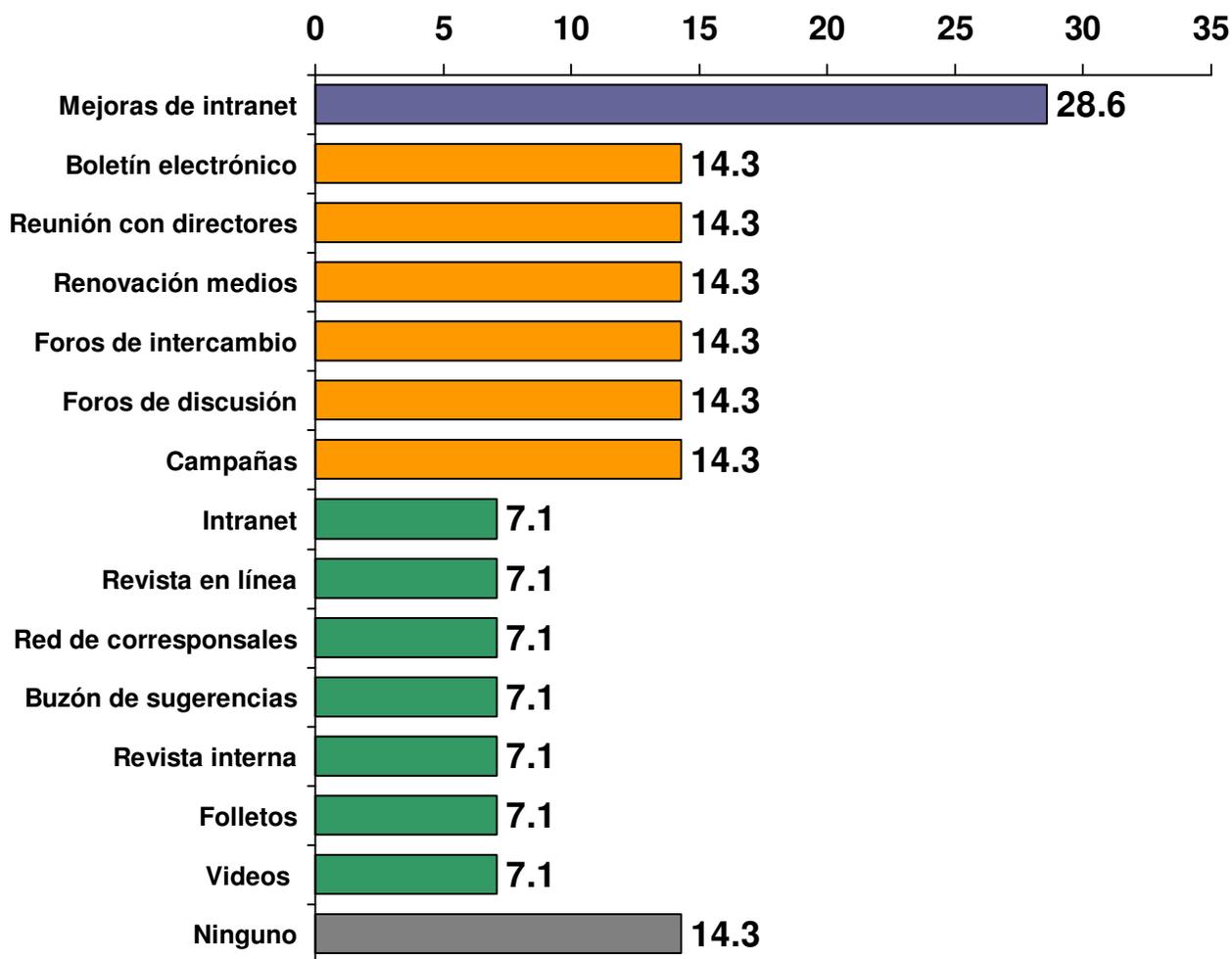


## Medios y procesos para 2005 y 2006

Durante este año, 13 de las 15 empresas participantes van a implantar nuevas acciones y productos de comunicación, o bien van a introducir mejoras a los medios existentes.

- La acción que obtuvo mayor número de frecuencias es la introducción de mejoras en Intranet (28.6%). En la mayoría de las empresas se van a introducir nuevos medios y procesos de comunicación, pero encontramos gran dispersión en las respuestas, ya que corresponden al plan y presupuesto de cada empresa.

### Nuevos medios y procesos de comunicación 2005 y 2006



## Mejores prácticas de comunicación interna

Como pregunta final al Benchmarking se les consultó abiertamente a los responsables de las áreas de comunicación participantes sobre la mejor práctica de comunicación interna que se realizaba en su empresa y las respuestas fueron las siguientes:

⇒ Tener comunicación abierta, cercana, oportuna y fidedigna.

Es la base de toda comunicación con el personal, proporciona certidumbre, reduce rumores y gana credibilidad. Además, permite tener contacto con la gente, en la medida en que el tamaño de la compañía lo permite, y ayuda a que el personal se comprometa con los objetivos de la organización y a que sea más participativo en los medios institucionales.

⇒ La asesoría que se brinda a las diferentes áreas y/o líneas de negocio.

Es la mejor forma de que la organización perciba la rentabilidad y aportación estratégica del área; y, por tanto, es el medio más eficaz para su posicionamiento en la organización.

⇒ Ferias de comunicación.

Las ferias hacen posible la participación directa de la gente en stands de todas las áreas, permiten obtener información de primera mano e incluyen actividades dinámicas que involucran a todo el personal.

⇒ Desayunos y reuniones con el Director General

Permiten un contacto directo e informal entre el Director General y el personal de niveles de Gerencia e inferiores. Son muy motivadores y pueden ser un mecanismo de reconocimiento.

⇒ El impreso (folleto, volante, etc.) vía nómina.

Garantiza que la gente lo reciba.

⇒ El tablero de avisos.

Por su oportunidad y accesibilidad son un medio flexible, atractivo y oportuno.

⇒ Publicación interna.

El personal la recibe bien, llega a la mayor parte, tiene gran impacto y, además de ser coleccionable, entra con frecuencia en los hogares de los colaboradores. En ocasiones es el único medio general.

⇒ Sistema o buzón de sugerencias dando respuesta oportuna a las aportaciones.

Brinda credibilidad y certidumbre; enfoca a la gente sobre lo que es importante y lo que requiere para hacer bien su trabajo; es muy económico, eficaz y cuenta con amplio reconocimiento.

⇒ Medios electrónicos: boletín y correo electrónicos, intranet y mensajes vía intranet.

Estas herramientas permiten comunicar e informar de manera oportuna, eficiente y veraz, tanto sobre la organización como sobre el contexto. Pueden ser muy flexibles y oportunos, aunque en ciertos niveles de algunas organizaciones hay resistencia a utilizarlos.

⇒ Servicios de noticias.

Tanto con información sobre la organización, como las síntesis informativas sobre lo que apareció en los medios con relación a la empresa, el sector económico y la información económica y política en general. Permiten a los receptores estar al día, ubicar su organización en el contexto económico nacional y de la industria en que opera. En su caso, proporciona elementos a los ejecutivos y directivos para decidir con oportunidad.

⇒ Circuito cerrado de televisión y tele conferencias.

Permiten tener una comunicación directa e inmediata, por lo que resultan efectivos para la comunicación en las empresas, particularmente en las más grandes y dispersas geográficamente.

⇒ La participación del personal en los medios,

Permite ampliar la participación del personal en los medios y procesos de comunicación son realizados, bajo la coordinación del área de Comunicación Organizacional. Peligro: genera expectativas y, por tanto, dificulta el control de calidad de lo que se publica en los medios.

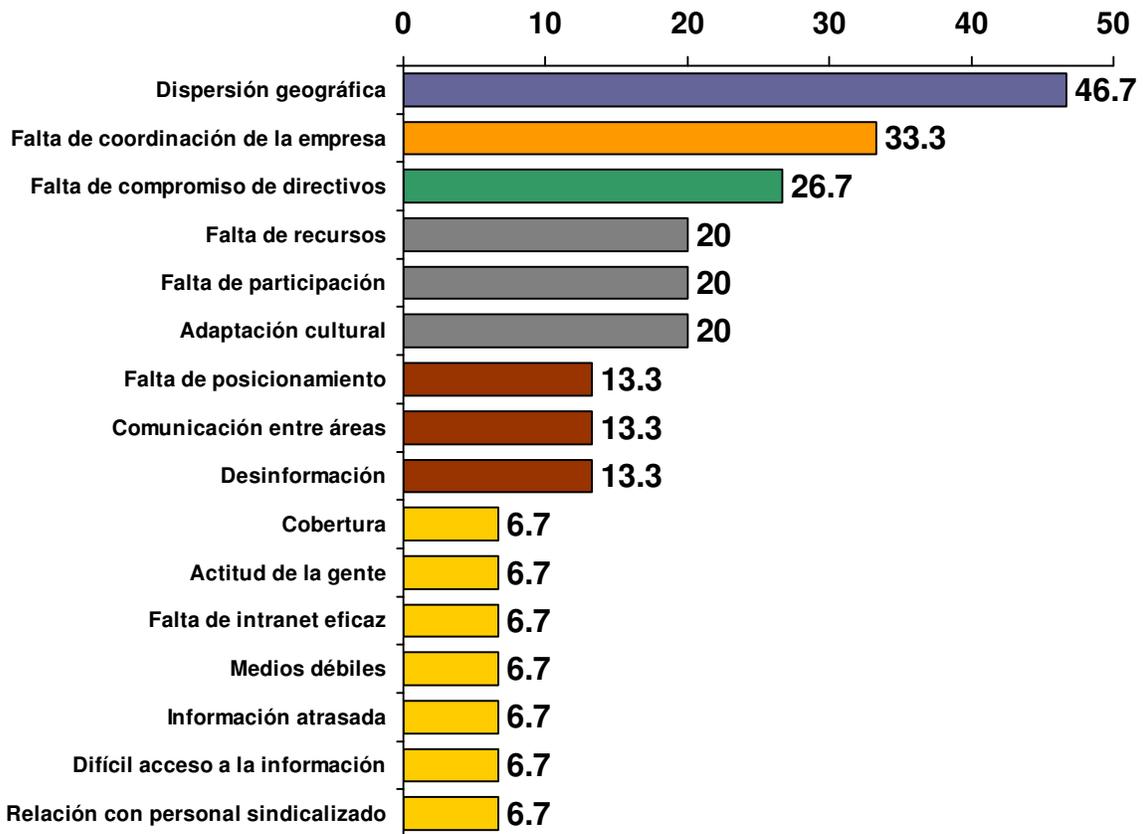
⇒ Juntas de trabajo y comunicación directa líder-colaborador.  
Son los procesos más directos, efectivos e impactantes.

### **Problemas de Comunicación Interna**

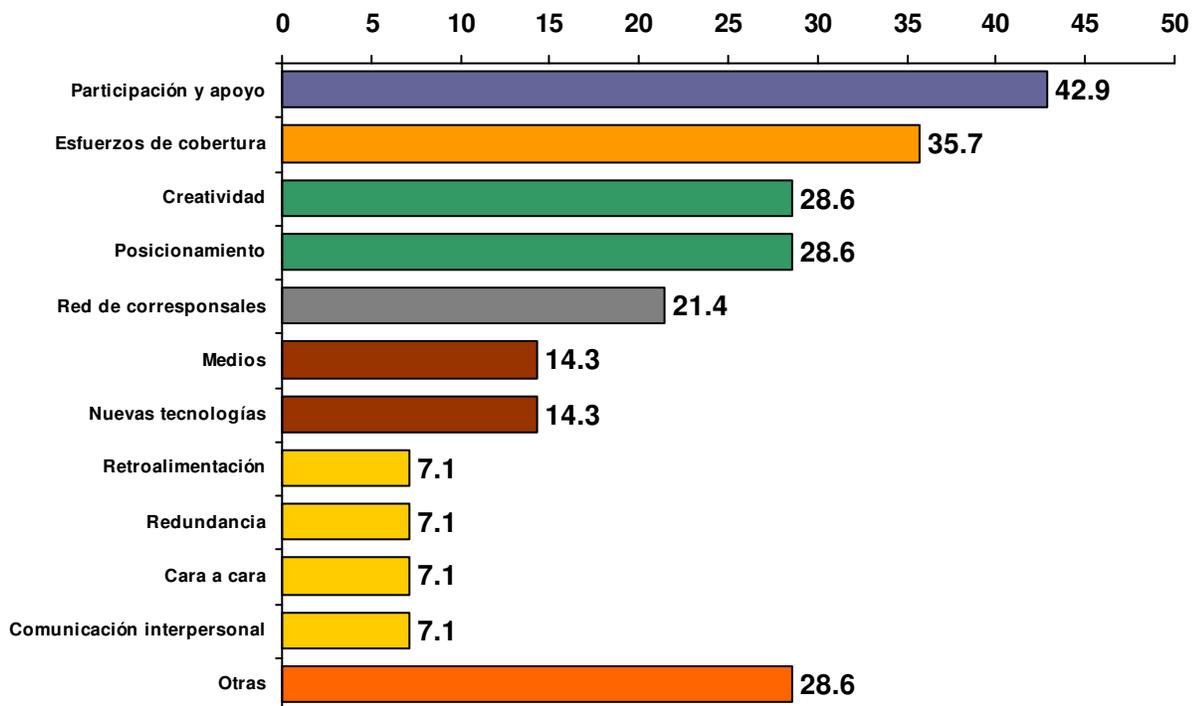
Al igual que la pregunta para que describieran lo que consideraban como la mejor práctica de comunicación de su empresa, se les cuestionó sobre los principales problemas o retos que enfrentaban en su día a día y las respuestas fueron:

- Los principales problemas según la percepción de casi la mitad (46.7%) de los participantes se centran en la dispersión geográfica de la institución, así como en la falta de coordinación al interior de la empresa (33.3%) y en la falta de compromiso de los directivos (26.7%).
  
- Para enfrentar estos problemas, cerca del 43% mencionó que el Área de Comunicación Organizacional trata de fomentar la participación y el apoyo, tanto del personal como de los directivos, y casi 36% dijo que realiza esfuerzos de cobertura. Por otra parte, algunos plantearon que enfrentan estos retos buscando soluciones creativas (28.6%) y tratando de mejorar el posicionamiento del área en la organización (28.6%).

**Principales problemas de comunicación interna**



**¿Cómo se enfrentan estos problemas?**

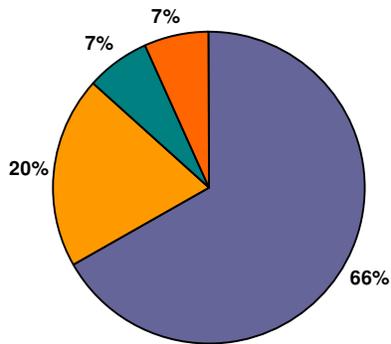


## **Contribución estratégica del área**

Ante la pregunta de que si el Área de Comunicación apoya el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, tenemos que:

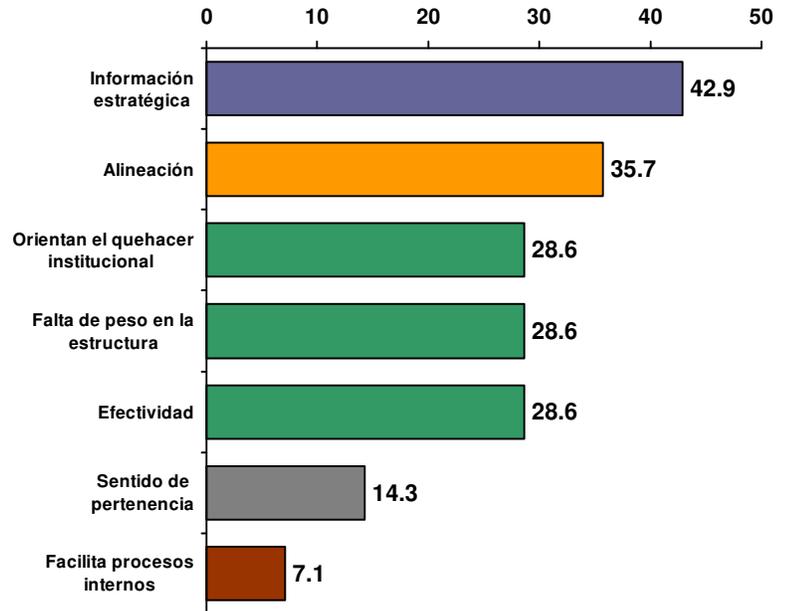
- Dos terceras partes de los participantes consideran que el Área sí tiene una contribución estratégica y sólo el 13% piensa que su contribución es poca o muy poca.
- Para casi el 43% de los participantes, esta contribución se debe a que el Área se encarga de difundir información que es considerada estratégica para la organización; y cerca del 36% opina que se debe a que brinda información para alinear el trabajo del personal con los objetivos institucionales.
- Las Áreas de Comunicación (13.4%) que sienten que contribuyen poco o muy poco al logro de los objetivos institucionales, mencionan que esto se debe a que falta peso e importancia al Área de Comunicación dentro de la estructura organizacional.

Contribución estratégica



■ Mucho ■ Regular ■ Poco ■ Muy poco

Razones de la contribución



### Concepción de la comunicación organizacional

En diversas respuestas, los participantes expusieron su visión sobre la comunicación organizacional. Por su riqueza, a continuación exponemos los principales conceptos que plantearon.

- Se vincula al Plan de Negocio de la empresa.
- Brinda visión de negocio.
- Permite alinear las acciones con la estrategia de la empresa.
- Transmite el rumbo de negocio.
- Apoya las estrategias de la organización.
- Difunde la misión, visión, valores, estrategias y objetivos.
- Es considerada una estrategia corporativa.
- Integra a las diversas audiencias.

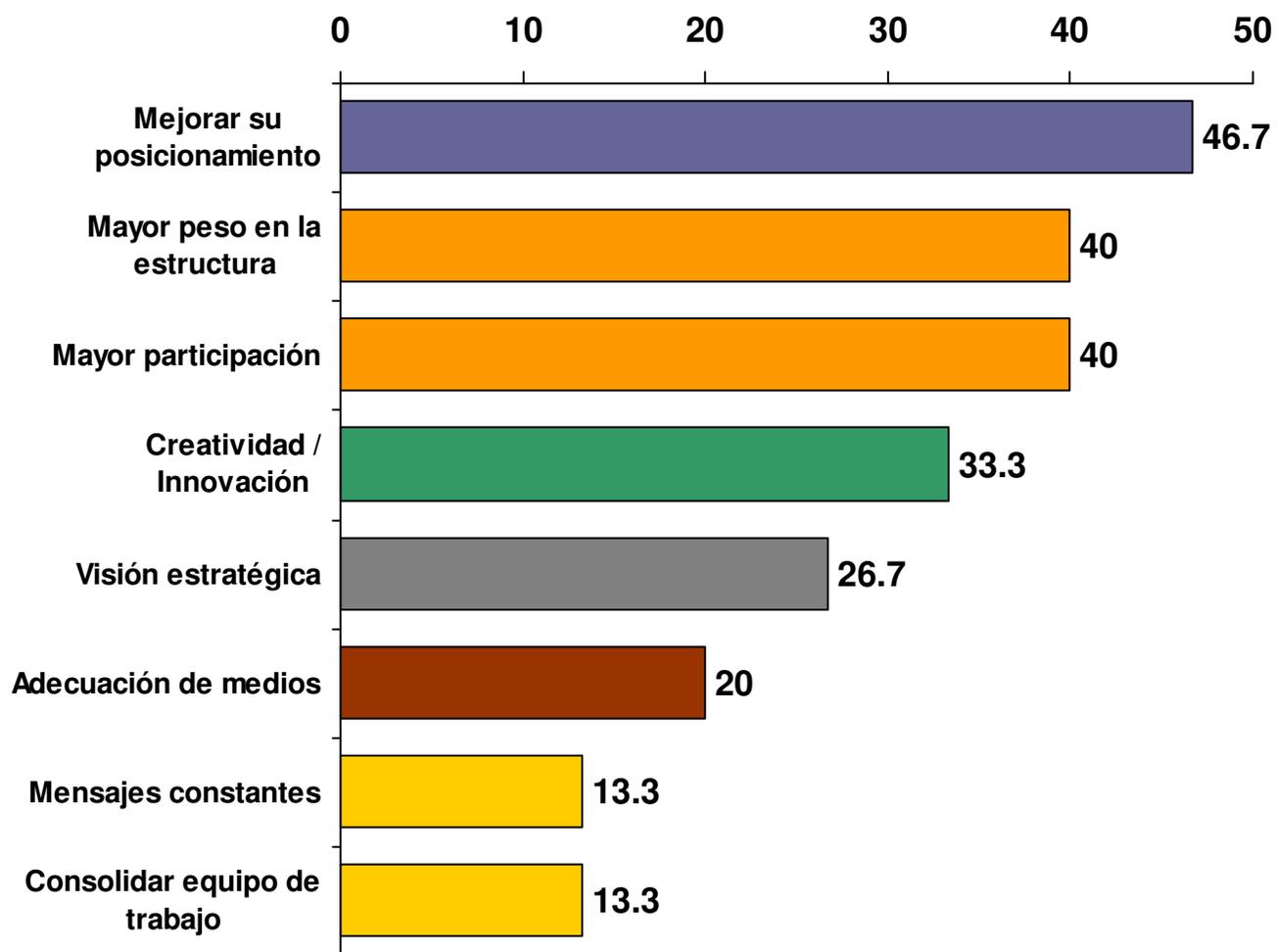
- Genera entendimiento común de información valiosa.
- Actúa como un puente entre la alta dirección y los empleados.
- Ayuda a integrar a las diversas áreas.
- Genera sentido de pertenencia e integración.
- Reduce la rotación del personal.

### **Para fortalecer el área de Comunicación Interna**

Todos los participantes están de acuerdo sobre la importancia de fortalecer el Área de Comunicación Interna y tener mayor impacto en sus empresas. Para ello, brindaron las siguientes sugerencias:

- Casi la mitad (46.7%) resaltó la importancia de tener un mejor posicionamiento en la organización. Si sumamos esta sugerencia con aquélla que propone un mayor peso en la estructura (40%), tenemos que el 86.7% piensa que el Área requiere una mejor ubicación para fortalecerse.
- Por otra parte, 40% dijo que sería muy positivo una mayor participación, tanto del personal como de los directivos, en los diversos medios de comunicación.
- Por último, una tercera parte mencionó que el uso de la creatividad y de la innovación es fundamental para el fortalecimiento del Área, así como contar con una visión estratégica (26.7%).

## Sugerencias para fortalecer el Área de Comunicación



## Consideraciones generales del Benchmarking

- La dispersión geográfica: Todas las empresas participantes tienen empleados trabajando en el interior de la República Mexicana o fuera del país. Esto presenta retos a los procesos de comunicación interna, que se centran principalmente en la distribución de la información y en la eficiencia. Las nuevas tecnologías se han ubicado como la solución más frecuente para llegar a estos empleados, así como la creación de medios de comunicación locales.
- Sobre las Áreas de Comunicación Organizacional:
  - Presentan las más diversas ubicaciones dentro de la estructura de la empresa: desde el nivel de dirección (20%), hasta el de coordinación (26.7).
  - 40% reporta a una Dirección y una tercera parte a una Gerencia.
  - La mayoría se ubica en la Dirección de Recursos Humanos.
  - En promedio, están conformadas por 3.8 personas y cada una brinda servicio a 6,074 empleados.
  - La mayoría (73.3%) evalúa el cumplimiento de objetivos mediante la aplicación de encuestas al personal y menciona que ha tenido una evaluación positiva.
  - 86.7% se apoya en *Outsourcing*, principalmente para impresión, diseño, redacción y consultoría.
- Los medios de comunicación: los tableros, el Intranet, la revista interna y los boletines son los más frecuentes. Hay medios cuya actualización es permanente. En el caso de las revistas internas, la mayoría tiene una periodicidad mensual. Los boletines y periódicos presentan, en promedio, una frecuencia mayor.
- La efectividad de los medios y procesos de comunicación: Sólo 60% hace una medición al respecto, utilizando principalmente la encuesta como método de evaluación. Los medios considerados más efectivos son: el servicio de noticias y el correo interno, seguidos por las barras informativas, la revista interna y el

periódico interno. Los medios considerados menos efectivos son: Intranet, los carteles y los trípticos.

- Sobre la principal publicación: Sus principales fortalezas son: la cobertura, la participación del personal, la oportunidad y el diseño. Para que los empleados sientan suya esta publicación se propicia su participación, como corresponsales y como sujetos de noticias. Y los aspectos que el personal valora más son: el diseño, poder participar en ella, la utilidad de la información, la oportunidad, el lenguaje sencillo y los reconocimientos. Los aspectos más valorados por los directivos son: la información, la visión estratégica, el reconocimiento de las áreas y la información de las áreas.
- Los principales problemas de comunicación: Se centran sobre todo en la dispersión geográfica de la empresa, así como en su falta de organización y de compromiso de los directivos. Para enfrentar estos problemas, buscan fomentar la participación y el apoyo, tanto del personal como de los directivos, así como encontrar soluciones creativas y mejorar el posicionamiento del área en la organización.
- La contribución al logro de objetivos estratégicos: Dos terceras partes consideran que el Área de Comunicación contribuye sustancialmente y sólo el 13% piensa que su contribución es poca o muy poca. Esta aportación se debe principalmente a la difusión de información estratégica en la organización, así como a su posibilidad de alinear el trabajo del personal con los objetivos institucionales.
- El fortalecimiento del Área de Comunicación Organizacional: Para tener mayor impacto, las Áreas consideran importante mejorar su posicionamiento en la organización, así como alcanzar mayor peso en la estructura. También sugieren fomentar la participación del personal y de los directivos en los diversos medios de comunicación, usar la creatividad y la innovación, así como contar con una visión estratégica.

### **3.3 Análisis Comparativo de publicaciones internas**

El estudio final de este trabajo, es un análisis comparativo de publicaciones internas de las empresas que participaron en el benchmarking y algunas adicionales y tiene como finalidad comparar sus publicaciones internas principales y así conocer cuáles son los elementos editoriales y de diseño que mas utilizan de acuerdo a sus públicos y objetivos de comunicación interna.

Este estudio puede ser considerado como parte del benchmarking que se realizó, con la aclaración que el análisis comparativo de publicaciones constituye en si un benchmarking a fondo acerca de las publicaciones únicamente y el anteriormente presentado abarca toda la tarea de comunicación interna de una empresa

En Aeroméxico el medio de comunicación mas efectivo es la publicación interna debido a que existen diversos públicos que realizan su trabajo en áreas en que los medios electrónicos y los tableros de comunicación no están a su alcance, me refiero a Pilotos Sobrecargos y Mecánicos, que por la naturaleza de sus funciones requieren de un medio impreso que puedan llevar a su casa y así estar informados del acontecer diario de la empresa. Por lo anterior, considero que realizar un estudio mas profundo que permita mejorar el medio principal se reviste de vital importancia.

De acuerdo a lo anterior, la evaluación de publicaciones internas tiene los siguientes propósitos:

#### **- Objetivo general**

Comparar los medios impresos de Aeroméxico con los de otras organizaciones para poder valorar sus fortalezas y debilidades, así como identificar características que puedan ser observadas para mejorar la publicación.

## - **Objetivos específicos**

1. Establecer características recurrentes en las publicaciones internas.
2. Comparar los contenidos y diseño de las publicaciones.

## **Metodología**

Para realizar esta evaluación se recolectaron muestras de publicaciones internas de empresas con liderazgo en el mercado, que estuvieron dispuestas a compartir con otras compañías sus medios de comunicación.

Se recibieron 25 publicaciones diferentes (algunas con más de una muestra). Posteriormente se fijaron las categorías de análisis y se evaluaron formato, contenido y diseño de las publicaciones.

En la presentación de resultados se omitieron los nombres de las empresas ya que con varias de ellas se realizó un acuerdo de confidencialidad.

Cabe mencionar que una evaluación de contenidos y diseño gráfico tiene siempre un componente de subjetividad. Para minimizarlo lo más posible, decidí no valorar aspectos en donde el gusto personal juega un papel determinante (conceptos como *ameno*, *valioso*, *creativo*, etcétera); se contó con el apoyo de un equipo de evaluadores trabajando en conjunto, tanto en aspectos editoriales como de diseño gráfico, con la obligación de establecer un consenso en cada caso.

Las 25 publicaciones recolectadas corresponden a 21 empresas de gran prestigio en nuestro país y el extranjero. La diferencia en los números se debe a que, en algunos casos, fue evaluado más de un medio por empresa. Para establecer una valoración más amplia y objetiva, se revisaron en muchas ocasiones varios ejemplares de la misma publicación. Estas son las compañías:

- Aeroméxico
- Air France
- Bimbo
- CEMEX México

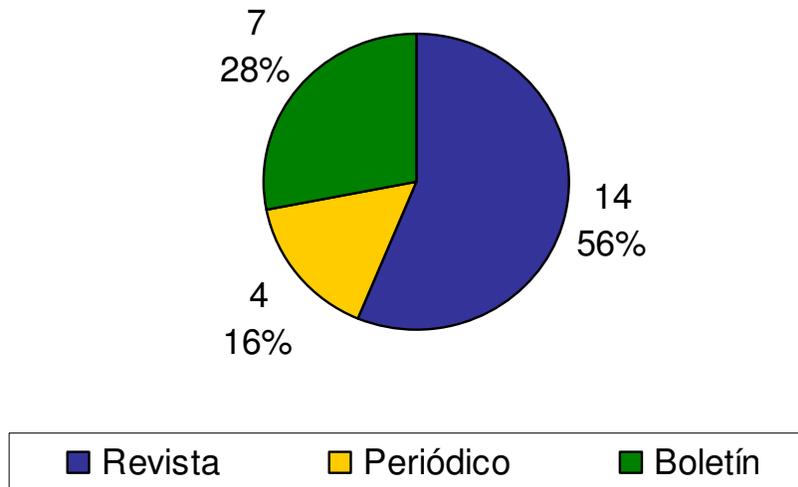
- Cinemex
- Colgate
- Compañía Mexicana de Aviación
- Delta
- DHL
- Femsa Servicios
- Ford
- Gigante
- GlaxoSmithKline (Corporativo)
- Hoteles Marquis
- Merck
- Nestlé
- Productos Kraft
- San Luis Corporación
- Televisa
- United
- Wal-Mart México

## Descripción de las publicaciones

### 1. Tipo de publicación

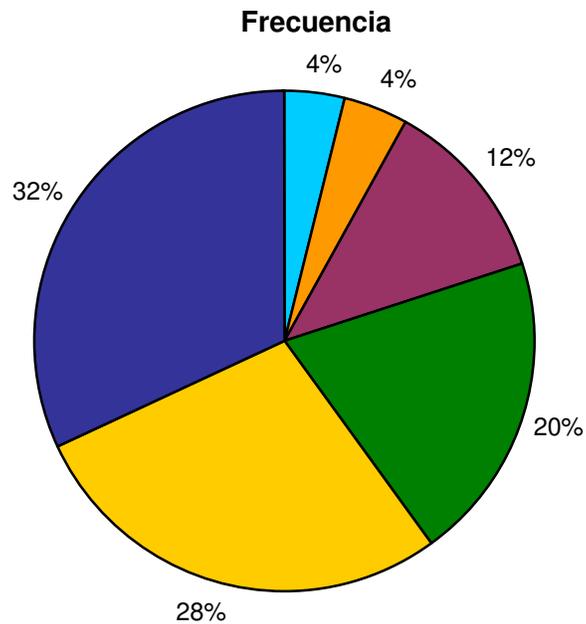
- La mayoría de las publicaciones recolectadas son revistas (56%), aunque hay varias muestras de los otros tipos de medios: cuatro periódicos y siete boletines.

### Tipo de publicación



### 2. Periodicidad

- La mayoría de los medios es bimestral, seguida por la frecuencia mensual y, en tercer lugar, la trimestral. Tomados en conjunto, las publicaciones bimestrales y mensuales representan el 50% de la muestra.



- Al analizar la distribución por tipo de medio, vemos que la mayor concentración se da en revistas trimestrales, mientras que las publicaciones más noticiosas y pequeñas (boletines y periódicos) no se extienden más allá de la frecuencia bimestral.

Frecuencia	Revista	Periódico	Boletín
Quincenal	1	2	
Mensual	4		3
Bimestral	3	2	3
Trimestral	5		
Cuatrimestral	1		
Variable			1

### 3. Extensión

- La extensión promedio de periódicos y boletines es muy similar, alrededor de ocho páginas, y es equivalente a un tercio del tamaño de una revista promedio, cercana a las 24 páginas.

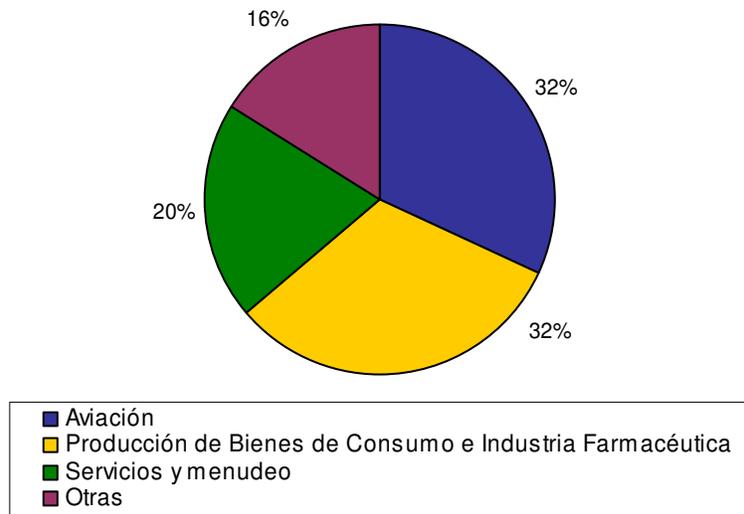
Extensión	Promedio			
	General	Revista	Periódico	Boletín
Páginas	16.56	23.57	8	7.43

### 4. Distribución por industria

- Los medios evaluados se concentran en la industria de aviación (32%). Para presentación, agrupamos a las otras industrias por aspectos similares: producción (bienes de consumo y farmacéuticas) y atención directa al consumidor final (servicio y menudeo).
- De la misma manera, en la aviación se concentran la mayoría de variantes: tres periódicos y tres boletines. El tipo de publicación común, fuera de la aviación, es evidentemente la revista.

Industria	Revista	Periódico	Boletín
Aviación	2	3	3
Producción de Bienes de Consumo e Industria Farmacéutica	5		3
Servicios y menudeo	5		
Otras	2	1	1

## Industria



## Análisis Editorial

Si bien cada publicación tiene un carácter particular, se encontraron temas recurrentes que reflejan el perfil organizacional en todos los medios evaluados. A continuación se presentan los temas más comunes, según la siguiente clasificación y la frecuencia con que se presentan:

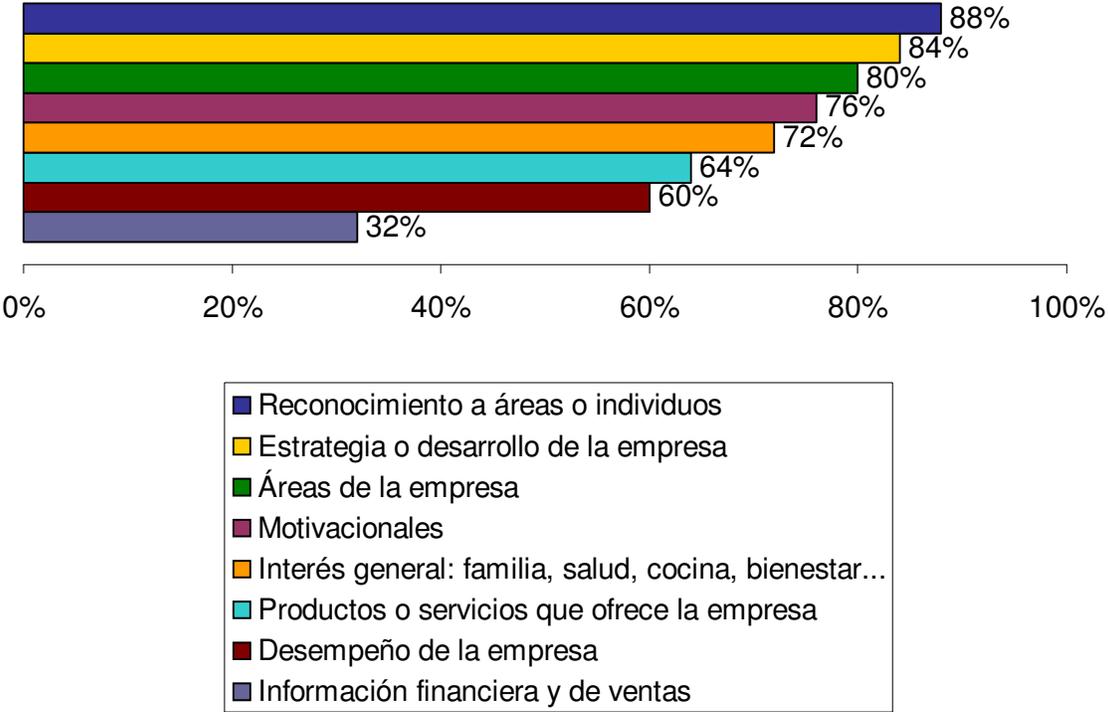
- Para efectos de este estudio, se consideran como artículos los textos de extensión media a larga (normalmente, de más de una página) y tratan los temas a mayor profundidad.
- Las notas son textos breves (media a una página, comúnmente) y tienen un carácter más informativo, sin profundizar mucho en el tema.
- Agrupamos bajo otros contenidos los temas especiales, ya sean corporativos (el editorial o el reportaje central, en caso de que exista) o de interés para los empleados, como avisos y reportajes gráficos.

## 1. Artículos

- El tipo de artículo más frecuente es de reconocimiento, presente en un 88% de las publicaciones, a las áreas o individuos que han destacado en sus labores o cuyo desempeño merece una mención especial. Dentro de estos, es frecuente encontrar semblanzas: artículos que reseñan el historial de una persona con una larga o distinguida trayectoria en la empresa.
- En segundo lugar –en un 84% de los casos– se encuentran los artículos que hablan de la estrategia o el desarrollo de la compañía, como nuevas áreas de desarrollo, acciones frente a los retos del mercado, tendencias, etcétera.
- En seguida están los artículos sobre las áreas de la empresa, no como un reconocimiento a sus logros, sino como una explicación de cómo están conformadas, cuál es su labor en la compañía, quiénes la forman y, en general, los aspectos que las caracterizan.
- Con un 76% de incidencia, se encontraron los contenidos de tipo motivacional, que buscan promover en los lectores una serie de valores y actitudes que son importantes para el emisor (la empresa). Un nivel muy alto, si se considera que no se trata de temas relacionados directamente con las labores cotidianas de los empleados.
- De la misma manera, con una frecuencia de 72% se hallan los textos sobre temas de interés general. Se trata en estos casos de artículos de fácil lectura, que aligeran la carga constante de mensajes corporativos y responden a una necesidad de todo medio de comunicación: considerar los intereses e idiosincrasia del receptor.
- En sexto lugar, con 64%, tenemos los artículos que abordan los productos y servicios que la compañía ofrece a sus clientes. En algunos casos se trata solamente de fichas informativas y, en otros, se profundiza sobre aspectos de mercado, diseño y otras características de la oferta de la empresa.
- En los últimos dos registros de la categoría artículos, desempeño de la empresa e información financiera se presenta una paradoja, pues ambos temas están íntimamente relacionados. Sin embargo, mientras es común hablar del

desempeño de la compañía (presente en el 60% de las publicaciones), en menos de una tercera parte (el 32%) se presentan números que acompañen esa información. La explicación más probable es que las cifras tienen un mayor nivel de confidencialidad y no se considera conveniente presentarlas de manera tan abierta.

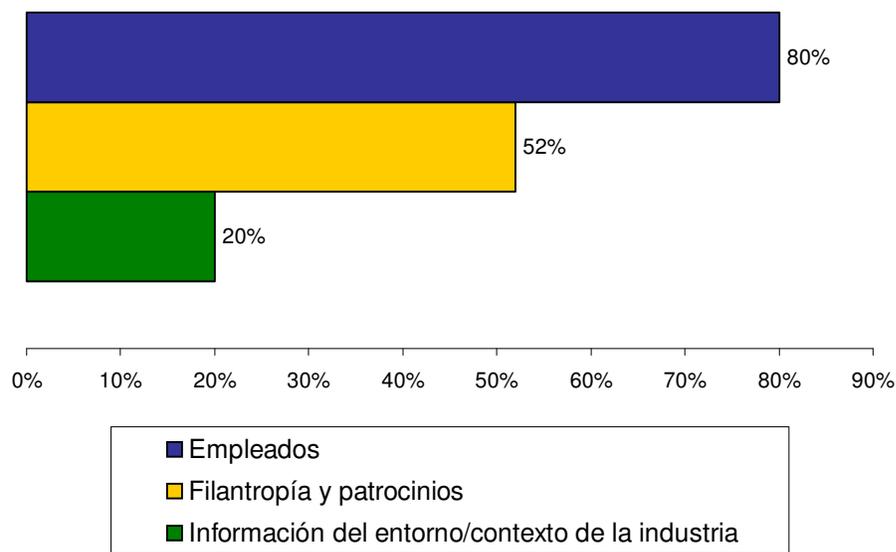
**Artículos sobre...**



## 2. Notas

- Las notas breves más comunes son sobre los empleados: promociones, ingresos, decesos, matrimonios, resultados de torneos, empleados distinguidos, etcétera. En un 80% de los casos, las publicaciones evaluadas fungen como una vía para mantener informada a la comunidad sobre lo que ocurre en la vida laboral y privada de quienes la forman.
- Es muy importante también, como lo demuestra una incidencia del 52%, el actuar filantrópico y los apoyos que la empresa presta a grupos y comunidades de la sociedad. En muchos casos, se trata de reportes sobre avances en programas de ayuda en que los propios empleados están involucrados, a instancias de la compañía.
- Mucho menos habitual es hallar información del entorno de la industria a la que pertenece la empresa: sólo lo hacen una quinta parte de las publicaciones (20%). Los medios analizados adoptan la labor informativa desde y hacia la comunidad que es la empresa, pero no recogen información mucho más allá de sus puertas.

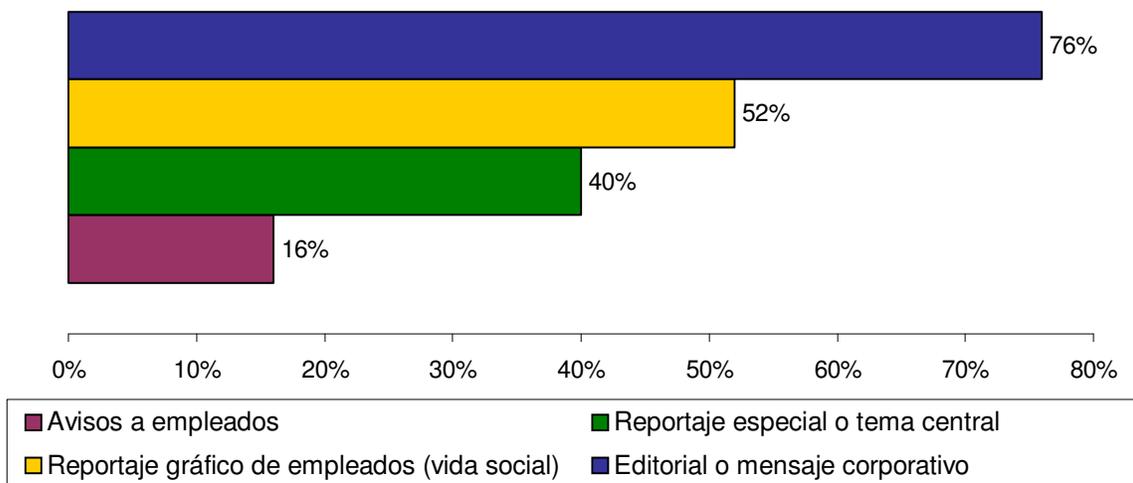
### Notas sobre...



### 3. Otros contenidos

- El editorial –u otra forma de mensaje corporativo directo– está presente en tres de cada cuatro publicaciones (76 por ciento).
- En la mitad se pueden encontrar reportajes gráficos sobre vida social de los empleados, con fotografías de eventos y fiestas promovidos por la propia empresa o, muy comúnmente, al tomar parte en torneos deportivos.
- Las publicaciones evaluadas no suelen ser temáticas: en menos de la mitad (40%) se encontró un tema central o reportaje especial.
- En muy pocas se hallaron avisos a empleados: 16%. Esto se explica por la periodicidad de estos medios, pues la mayoría de los avisos requerirían una mayor actualización que la frecuencia mensual/bimestral que es preponderante. De hecho, de las cuatro publicaciones que ofrecen avisos, dos son boletines.

#### Otros Contenidos



## Resumen

Contenidos	Total	%	Revista	Periódico	Boletín
<b>Artículos sobre...</b>					
Reconocimiento a áreas o individuos	22	88.0%	13	4	5
Estrategia o planes de desarrollo de la empresa	21	84.0%	13	4	4
Áreas de la empresa	20	80.0%	12	3	5
Temas Motivacionales	19	76.0%	12	3	4
Interés general: familia, salud, cocina, bienestar...	18	72.0%	11	3	4
Productos o servicios que ofrece la empresa	16	64.0%	10	3	3
Desempeño de la empresa	15	60.0%	8	3	4
Información financiera y de ventas	8	32.0%	5	1	2
<b>Notas sobre...</b>					
Empleados	20	80.0%	12	3	5
Filantropía y patrocinios	13	52.0%	9	2	2
Información del entorno/contexto de la industria	5	20.0%	3	2	
<b>Otros Contenidos</b>					
Editorial o mensaje corporativo	19	76.0%	12	2	5
Reportaje gráfico de empleados (vida social)	13	52.0%	10		3
Reportaje especial o tema central	10	40.0%	6	3	
Avisos a empleados	4	16.0%	1	1	2

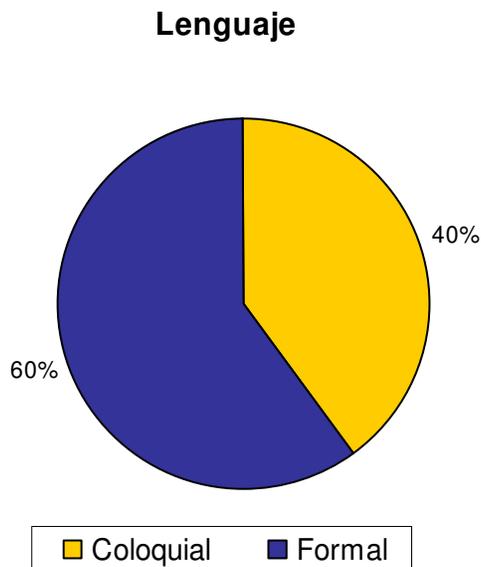
#### 4. Tamaño de los artículos

- Los artículos más largos (4500 caracteres en promedio) suelen ser del doble del tamaño medio: 1900 caracteres.

Extensión promedio <sup>7</sup>	General	Revista	Periódico	Boletín
El más largo	4,502	4,850	5,375	3,307
El más común	1,900	2,125	2,000	1,393

#### 5. Lenguaje

- Aparece un estilo formal del lenguaje en el 60% de las publicaciones, frente a formas más coloquiales, en el 40 por ciento.

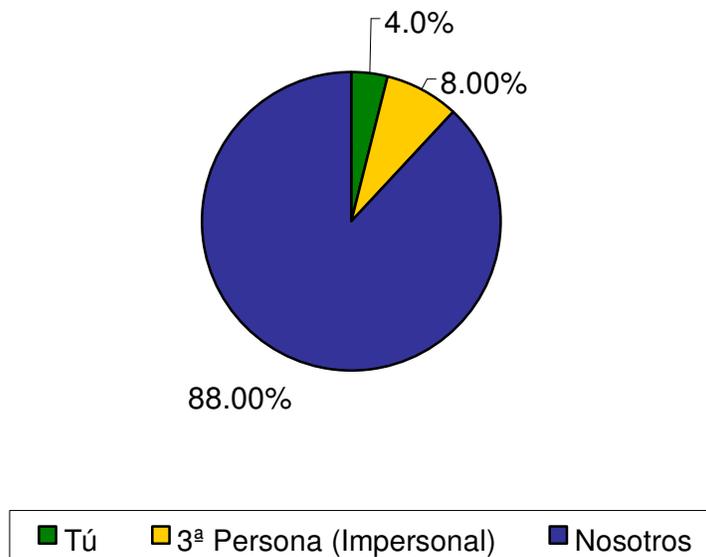


<sup>7</sup> Medida en número de caracteres

## 6. Punto de vista

- En cuanto al punto de vista narrativo, se privilegia el nosotros: el narrador es adoptado desde el colectivo, es decir, en un formato que identifica emisor y receptor como perteneciente a un mismo grupo de referencia. Casi no se usa la forma tú para referirse al empleado y se utiliza muy poco un punto de vista impersonal, donde se habla de la empresa como una tercera persona.

### Perspectiva Narrativa



Ejemplos de perspectiva narrativa:

Tú	Nosotros	3ª Persona
<p><i>A partir del 15 de julio, tú y tus familiares podrán obtener un 20% de descuento en los servicios médicos que la Empresa ha negociado. Este es un importante beneficio que obtienes por ser parte de la compañía, si ya cumpliste un año en ella.</i></p>	<p><i>A partir del 15 de julio, nosotros y nuestros familiares podremos obtener un 20% de descuento en los servicios médicos que la Empresa ha negociado. Este es un importante beneficio que obtenemos los miembros de la compañía que ya cumplimos más de un año en ella.</i></p>	<p><i>A partir del 15 de julio, los empleados y sus familiares podrán obtener un 20% de descuento en los servicios médicos que la Empresa ha negociado. Este es un importante beneficio que obtienen por ser parte de la compañía, si han cumplido más de un año en ella.</i></p>

## 7. Participación del personal

- Un 56% de los medios incorporan algún mecanismo para permitir la expresión directa del personal en la publicación, para integrarlos como emisores, en dos vías de participación: colaboración escrita por los propios empleados y *foro*<sup>8</sup>. Dentro de ese total, destaca notablemente la primera, que se prefiere en un 79% de las publicaciones que “dejan hablar” al personal.

### Participación del Personal



---

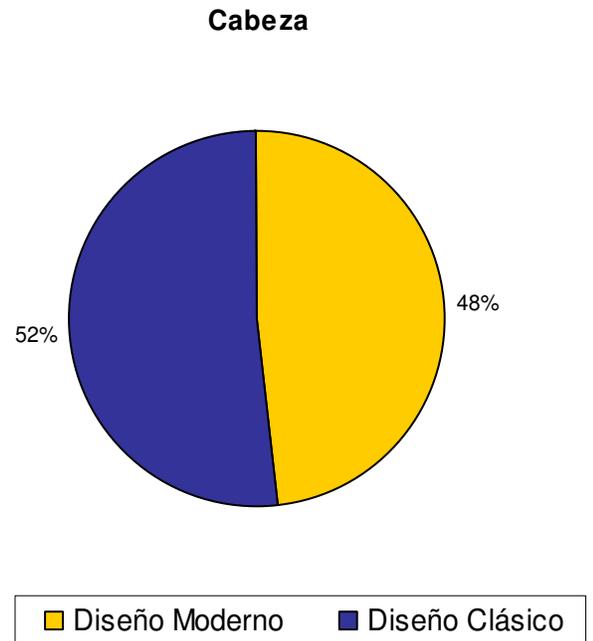
<sup>8</sup> Sugerencias, preguntas o comentarios enviados a la redacción, que reciben una respuesta por parte de una fuente calificada, designada por la empresa.

## Elementos de Diseño Gráfico

Un poco más de la mitad de las publicaciones (52%) prefiere una cabeza (logotipo de la publicación) con características que podríamos llamar clásicas, mientras el otro 48% se inclina por mantener elementos modernos.

Establecimos como *clásica* una cabeza que cumple con estos criterios:

- a) Sin tratamiento de imagen o un tratamiento muy simple.
- b) Tipografía con patines o caligrafía tradicional (*por ejemplo este tipo*), en negrita en ocasiones.
- c) Respeto a la integridad de la cabeza, sin importar la imagen de portada.



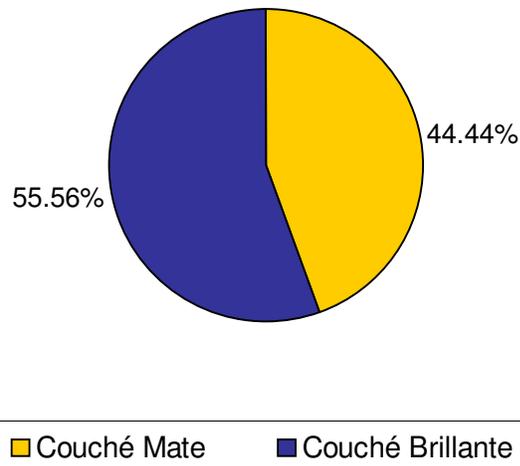
Y como *moderna* la que se ajusta a estos parámetros:

- a) Tratamiento de imagen (filtros).
- b) Tipografía sin patines o caligrafía más actual (**por ejemplo este tipo**), preferentemente sin negritas.
- c) Integración de elementos conceptuales y posibilidad de juego con otros elementos, como imágenes de portada, que puedan incorporarse o interferir con la cabeza.

## 1. Papel

- Un 72% usa papel couché y, dentro de este universo, hay una ligera preferencia por los papeles brillantes.

**Tipo de papel**

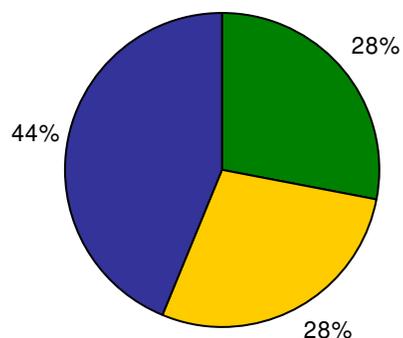


## 2. Portada

- En lo que se refiere a la portada, lo común es que haya varias llamadas: el 44% de las publicaciones presentan más de una.
- El dato es aún más claro cuando lo miramos segmentado por tipo de publicación (ver cuadro). No se presentan llamadas sólo en el caso de una revista. Los otros medios sin llamadas son dos periódicos y cuatro boletines, que suelen usar la primera página como espacio editorial, más que como portada.

Llamadas	Revista	Periódico	Boletín
Ninguna	1	2	4
Una	6		1
Más de una	7	2	2

### Llamadas en portada



- En la portada se prefiere el uso de fotos, por encima de otras imágenes. Aunque no en todos los casos, la foto suele presentar un personaje o grupo relevante para la empresa o bien equipos o instalaciones. De nuevo, el dato debe ser valorado en cuanto al tipo de publicación (ver cuadro).

### Imagen en portada

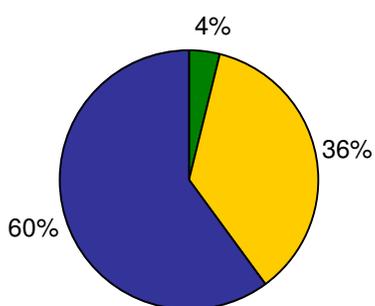
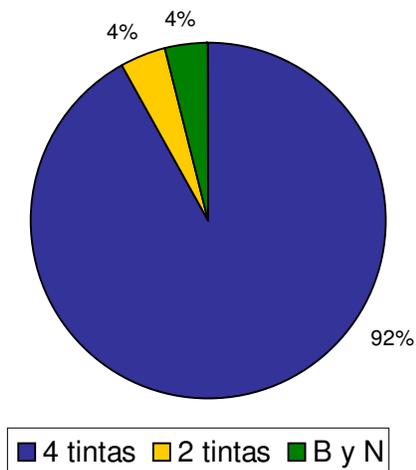


Imagen	Revista	Periódico	Boletín
Foto	7	4	4
Ilustración	1		
Foto arte	7	1	1



La impresión de la portada suele hacerse a color. Las únicas excepciones son un boletín en blanco y negro y una revista en dos tintas.

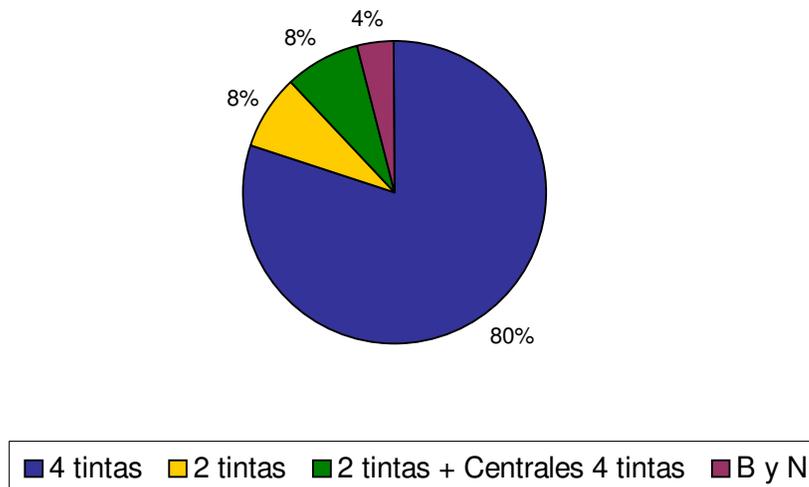
**Impresión de Portada**



### 3. Interiores

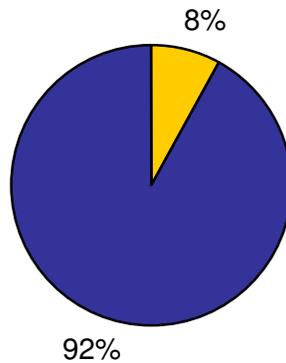
- Los interiores presentan una mayor variación en cuanto al número de tintas usadas, sin embargo la norma (80%) es usar color.

**Impresión de Interiores**

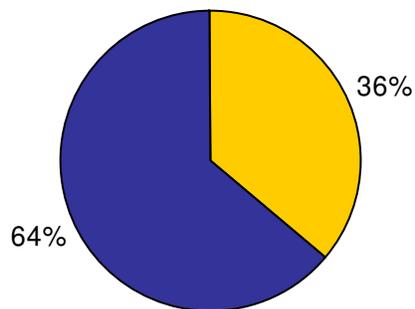


- Predomina una diagramación ajustada a la retícula<sup>9</sup>, que podemos llamar estructurada, y prevalece, aunque en mucha menor proporción, una cierta saturación de elementos en las páginas.

### Apego a retícula



### Saturación de página



---

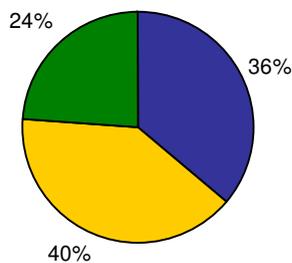
<sup>9</sup> Los criterios para evaluar la diagramación fueron: estructurada = cajas de texto respetando la retícula; no estructurada = sin apego a líneas fijadas por la retícula; con aire = espacios en blanco para descansar la vista; saturada = gran cantidad de elementos de texto y gráficos, llenando prácticamente todos los espacios de la página.

- La distribución de las páginas es diversa, aunque la más común es de dos columnas por página, y en varias publicaciones (un 16%) se encuentra más de un tipo de retícula.

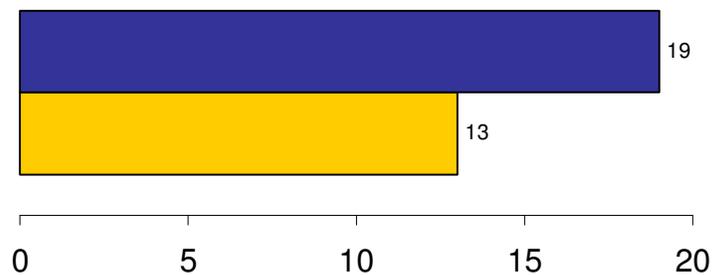
Retícula	Total	%
2 columnas	13	52%
3 columnas	10	40%
4 columnas	3	12%
6 columnas	1	4%
Dos diversas retículas	4	16%

- Es menos homogéneo el uso de tipografías y es común contar con al menos dos familias tipográficas (40%). En general hay una mayor predilección por las familias tipográficas sin patines (*sans serif*)<sup>10</sup>.

**Familias Tipográficas**

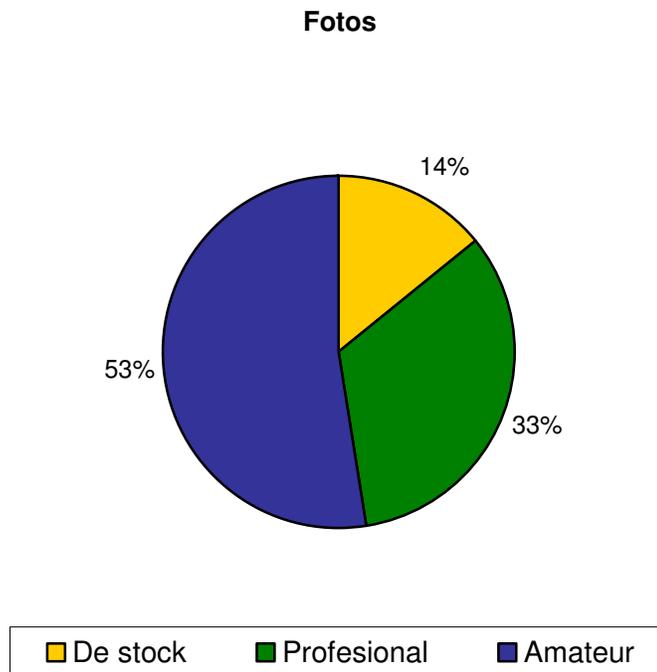


**Familias Tipográficas**



<sup>10</sup> Las cantidades no suman el 100% pues en una misma publicación puede haber más de un estilo de tipografía.

- En prácticamente todos los medios se mezclan fotografías amateurs –tipo predominante–, de *stock* y de factura profesional. En conjunto, sólo una de cada tres fotografías es una toma profesional, hecha específicamente para los propósitos de la publicación<sup>11</sup>.

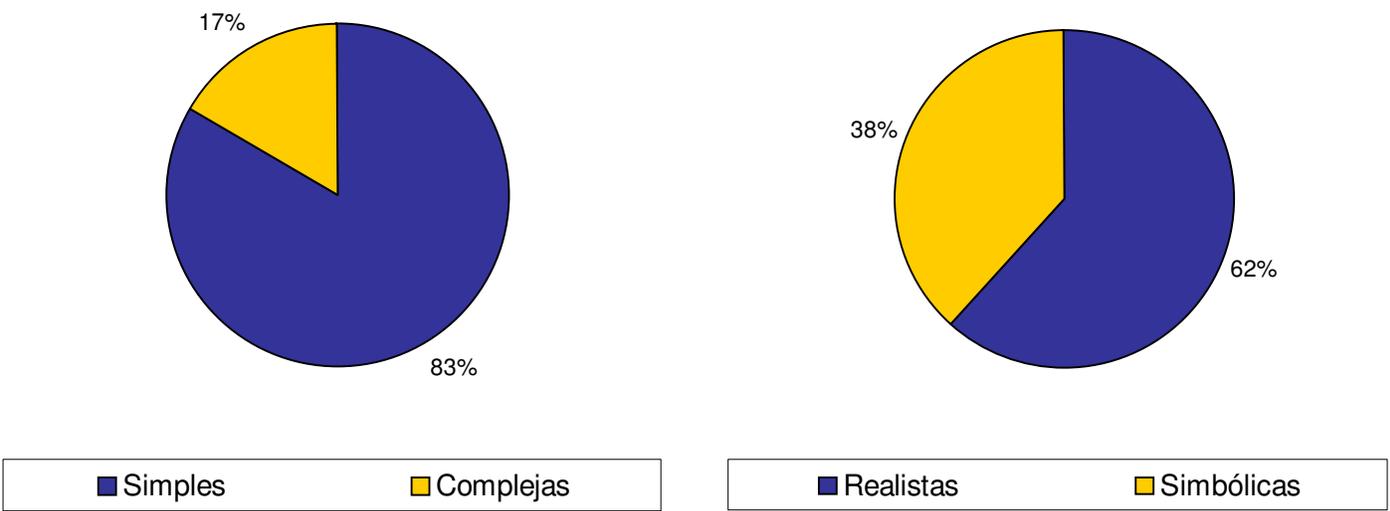


---

<sup>11</sup> Los números no suman 100% pues en un mismo medio se usa más de un tipo de foto

- Cuando se presentan gráficas, suelen ser más bien simples y hay una mayor preferencia por el realismo. En cuanto a las ilustraciones, la situación es muy similar a la de las fotografías: sólo una de cada tres han sido realizadas *ex profeso* por un artista –el resto son *clip arts* de colecciones comerciales– y, en general, predominan las ilustraciones sencillas.

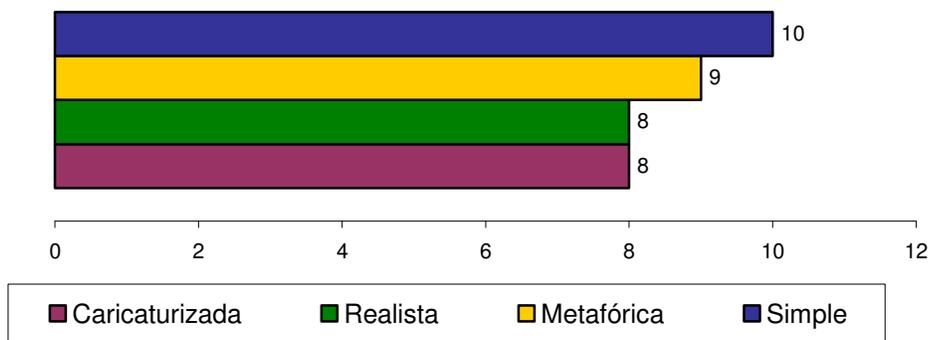
Gráficas<sup>12</sup>



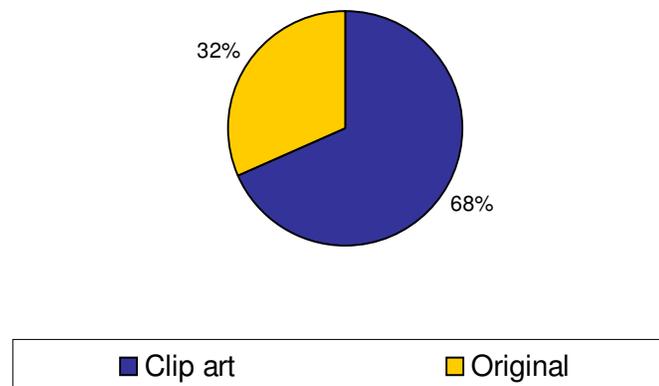
<sup>12</sup> Las cifras representan sólo a las publicaciones que usan gráficas, universo que se toma como 100%

## Ilustraciones<sup>13</sup>

### Estilos de Ilustración



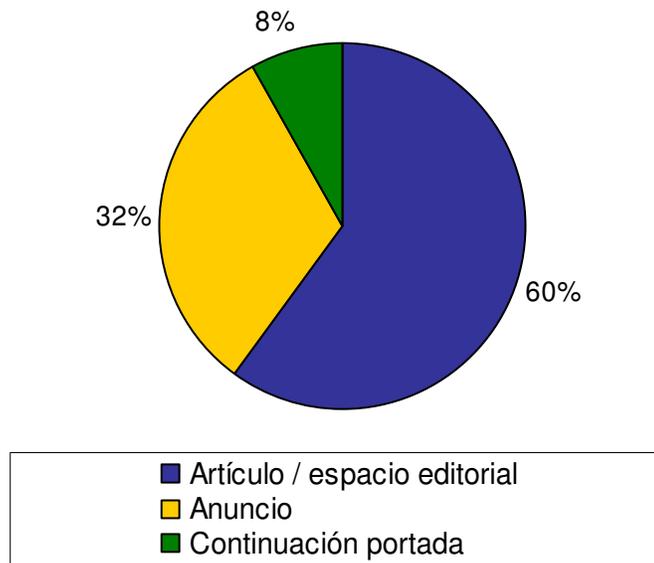
### Ilustración



<sup>13</sup> Las cifras representan solo a las publicaciones que usan ilustraciones, universo que se toma como 100%

- Finalmente, la 4ª de forros se utiliza con frecuencia como un espacio editorial más, en donde se presentan artículos, avisos e información diversa.

#### 4a de forros



## Consideraciones finales al análisis de publicaciones internas

Estas son algunas conclusiones que pueden extraerse del análisis presentado y que considero son las más representativas:

- Se analizaron 25 publicaciones internas, provenientes de 21 empresas nacionales y extranjeras.
- En cuanto al formato, predominan las revistas (56%), siguen los boletines (28%) y posteriormente los periódicos (16%).
- La periodicidad más común es bimestral (32%) y mensual (28%).
- La extensión promedio de periódicos y boletines es de alrededor de ocho páginas; la de las revistas, cerca de 24 páginas.
- Los artículos más frecuentes giran en torno al reconocimiento a áreas o a personas que hayan destacado (88%); le siguen (84%) aquéllos que hablan sobre la estrategia o desarrollo de la empresa.
- Las notas breves más comunes (80%) son sobre los empleados: promociones, ingresos, decesos, matrimonios, resultados de torneos, empleados distinguidos, etc. Le siguen en importancia (52%) temas sobre la responsabilidad social y filantropía de la empresa.
- Con relación al tamaño, en promedio los artículos suelen ser de 1,900 caracteres.
- El lenguaje utilizado en las publicaciones internas es formal en el 60% de las publicaciones, frente a formas más coloquiales utilizadas en el 40 por ciento.
- En cuanto al punto de vista narrativo, se privilegia el nosotros, que identifica emisor y receptor.

- La participación del personal está presente en 56% de los medios analizados, tanto como mediante colaboraciones escritas por los propios empleados como por foros donde pueden presentar sus inquietudes.
- En cuanto a la cabeza de la publicación, más de la mitad de los casos (52%) tiene características clásicas, mientras el otro 48% se inclina por elementos modernos.
- El papel utilizado con mayor frecuencia (72%) es el couché.
- En las portadas, predomina (44%) el uso de llamadas de lectura y en 60% de ellas se utiliza fotografía, en 36% foto arte y en 4% ilustración. La mayoría de las portadas (92%) son a cuatro tintas.
- En páginas interiores, predomina el color (80%) y una diagramación ajustada a la retícula (92%). Por otra parte, 64% de las publicaciones tienen un diseño saturado de texto y elementos visuales.
- En cuanto a las tipografías, es común contar con al menos dos familias tipográficas (40%). Es más común encontrar familias tipográficas sin patines (*sans serif*).
- En fotografía, en prácticamente todos los medios se mezclan fotografías amateurs (53%), de *stock* (14%) y de factura profesional (33%).
- En cuanto a las ilustraciones, sólo una de cada tres han sido realizadas *ex profeso* por un artista, el resto son *clip arts* comerciales.

■ La 4ª de forros se utiliza en el 60% de los casos como un espacio editorial más. Este análisis de publicaciones nos plantea claramente las tendencias en la producción de publicaciones internas y nos servirá de base para plantear una propuesta que mejore el contenido y diseño de la publicación interna de la empresa Aeroméxico, la cual deberá considerar ciertos aspectos para que el personal se apropie de ella y sea vista como un órgano importante en la vida de la compañía.

## **CAPÍTULO IV**

### **Propuesta de optimización del área de comunicación Interna AM**

El capítulo final de este trabajo tiene como objetivo principal presentar una propuesta que ayude a Aeroméxico a posicionar de una mejor manera su área de comunicación interna y lograr mediante ella que los empleados se mantengan informados y alineados para la consecución de los objetivos de la organización.

Es muy importante alcanzar un alto nivel de comunicación interna en Aeroméxico ya que ésta será indispensable para mantener un buen clima organizacional y la productividad adecuada, para enfrentar y completar exitosamente el proceso de venta de la compañía.

El cambio de cultura que seguramente tendrá que enfrentar el equipo de empleados que conforman la empresa Aeroméxico, deberá estar sustentado en una comunicación transparente y abierta, la cual solo podrá alcanzarse mediante un amplio compromiso de los directivos y un uso correcto de los medios y procesos de comunicación interna.

Para lograr el objetivo mencionado anteriormente y el cual es la base de este trabajo, se realizaron y tomaron en cuenta tres estudios que nos arrojaron datos tanto cualitativos como cuantitativos acerca del funcionamiento del área de comunicación interna de la empresa: Encuesta de Medios, Benchmarking y Análisis de publicaciones internas.

Los resultados de los estudios nos han clarificado algunos puntos en los que debemos enfocarnos para realizar una propuesta que cumpla con las expectativas del personal de Aeroméxico, que sea novedosa y acorde a las mejores prácticas que hayan probado su efectividad en otras instituciones.

Para comenzar con la propuesta se decidió tomar los puntos más relevantes obtenidos mediante los estudios, mismos que se han denominado premisas y que serán la base de la propuesta. Dichas premisas son los “ingredientes” básicos con los que deberá contar cada uno de los medios internos de comunicación y son:

- *Contribuir para la gestión de una cultura de austeridad en la empresa*, los resultados de las encuestas, así como opiniones informales nos muestran que la gente percibe que la comunicación es muy costosa, sobre todo tomando en cuenta que los incrementos de sueldos han sido detenidos durante casi 3 años y la gente considera que bajando los costos de comunicación, entre otros, se podría hacer algo para incrementar sus ingresos.

Además, toda la empresa está inmersa en un arduo trabajo de cuestionamiento del gasto que busca generar ahorros que incidan en los resultados financieros de la empresa.

Por lo tanto, es importante que el sistema de medios cree una percepción de austeridad y se posicione como una herramienta útil para que se deje de cuestionar.

- *Orientarse a la detección y satisfacción de necesidades y expectativas del personal (que se sienta escuchado)*, esto quiere decir que el Sistema de comunicación interna debe responder a lo que sus públicos esperan, es decir, la información publicada en cada herramienta del sistema debe ser claramente orientada a satisfacer una necesidad o requerimiento de información de los públicos.

- *Contener información simplificada (menor tamaño en textos)*, comprobado está que en nuestra cultura el hábito de leer no tiene los niveles de otras partes del mundo, por lo que se debe tomar en cuenta este aspecto en el momento de realizar cualquier producto comunicativo ya que en la medida en que la gente lo lea se alcanzarán los objetivos de comunicación.

- *Estructurar los mensajes con lenguaje accesible a todos los niveles y especialidades*, en cualquier empresa se puede observar que existen diferentes niveles culturales dados por los grados escolares que tienen sus integrantes. Con esta variable, el sistema de comunicación interna debe asegurarse que sus textos deben ser entendibles por todos y cada uno de los integrantes de la empresa Aeroméxico.
- *Contener mensajes visualmente atractivos*, en los tres estudios realizados en este trabajo se obtuvieron resultados que nos muestran que los públicos esperan medios con un alto contenido de gráficas, colores atractivos y fotografías diversas ya que consideran que esto les hace más amena y entendible la lectura. Por lo anterior, debemos asegurarnos que los medios siempre estén renovándose en términos de diseño gráfico.
- *Los medios deben complementarse y promoverse entre sí*, con la finalidad de poder ofrecer al personal diferentes niveles y enfoques de la información, el sistema de comunicación interna siempre debe dejar muy claro que la información que no se encuentra en algún medio en específico, con toda seguridad podrán obtenerla en otro. Esto logrará que la gente identifique a los diferentes medios como parte de un sistema integral.
- *Contar con canales de retroalimentación*, el sistema de comunicación interna de Aeroméxico deberá asegurarse de recibir comentarios y sugerencias de sus públicos, ya que de esa manera podrá conocer permanentemente si el sistema está funcionando correctamente y cuáles son las áreas de oportunidad a las cuales debe avocarse: De esta manera los públicos sentirán que los medios los escuchan y se redefinen para atender sus requerimientos.
- *Difundir información oportunamente*, en la encuesta de medios, los participantes dejaron muy claro que ellos necesitan mayor oportunidad en la información que

reciben, ya que de esta manera podrán actuar acorde a lo que la compañía necesita en un momento determinado. Por lo tanto, el sistema de comunicación interna de Aeroméxico deberá contar con herramientas que le permitan difundir la información no antes ni después, sino en el momento justo en que se necesita.

#### **4.1 Modelo de Comunicación de Aeroméxico**

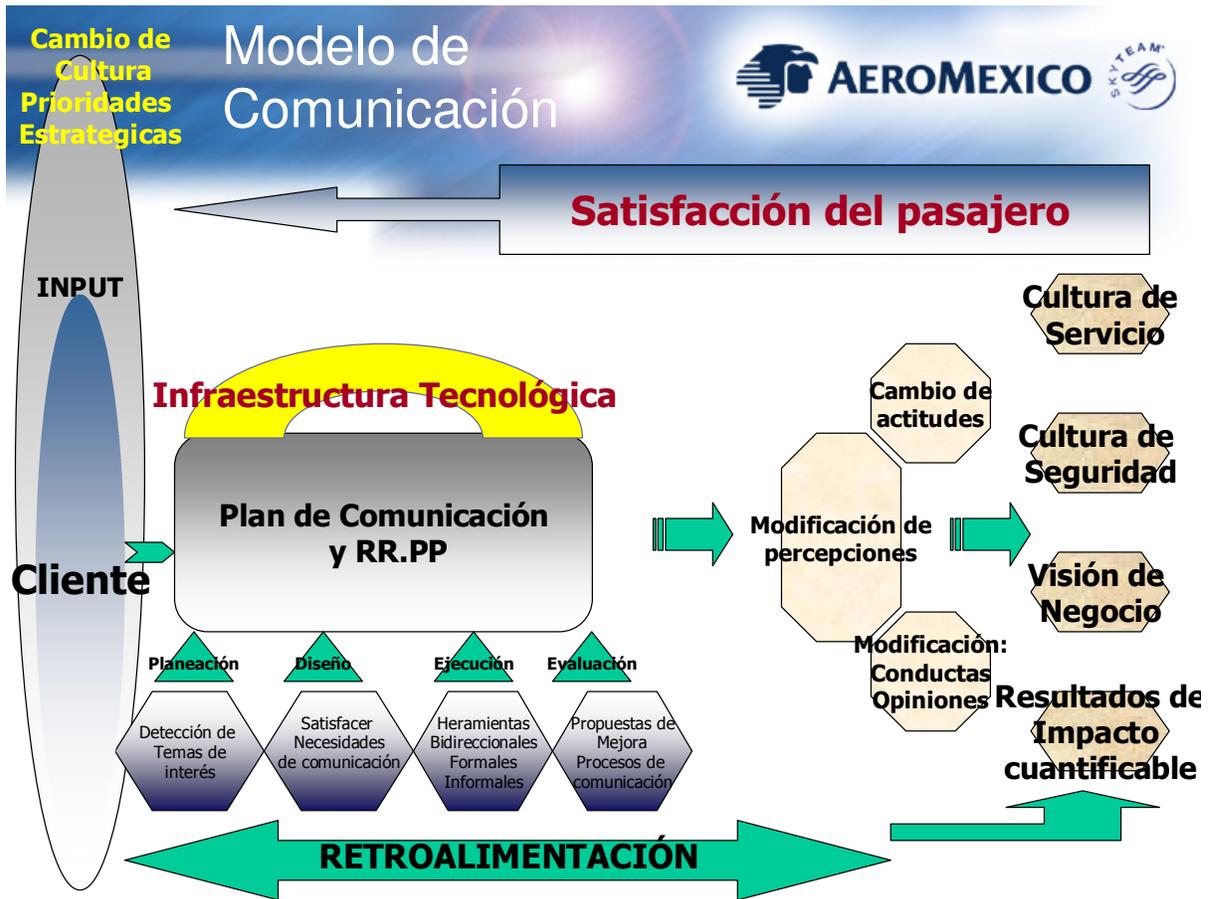
Además de las premisas anteriormente mencionadas, se creó un esquema que intenta clarificar la actividad de comunicación al interior de la empresa, mismo que plantea cuáles son los objetivos de la compañía y la forma en que la comunicación apoya a su cumplimiento.

El modelo de comunicación define un proceso en el que la satisfacción del cliente de Aeroméxico es el fin último que la empresa persigue y por lo tanto, todas las actividades que realiza, incluyendo la labor comunicativa, deben apoyarlo.

Este modelo tiene como finalidad dejar muy en claro el objetivo que tiene el área de comunicación, mismo que es muy importante en la operación de la empresa. Está comprobado que un empleado bien comunicado es un empleado motivado que trabaja mejor y cumple con todas sus responsabilidades.

Además, en el modelo podemos observar que se contempla siempre a la retroalimentación para mejorar cualquier parte del proceso en donde se detecte un problema por parte de los empleados de la compañía.

Asimismo, se posiciona a las prioridades estratégicas de la compañía y al proceso de cambio cultural como una parte fundamental para comenzar a planear todas las actividades de comunicación de la empresa Aeroméxico.



## 4.2 Sistema Integral de Medios

En base al modelo de comunicación propuesto y a las premisas mencionadas y en general a los resultados de los estudios, la propuesta para mejorar la comunicación interna en Aeroméxico consiste en la creación de un *Sistema Integral de Medios*.

¿Qué es un Sistema Integral de Medios?, es la creación de un esquema que contemple todos los frentes de comunicación corporativa (Interpersonal, escrita y electrónica) y los haga trabajar de manera coordinada y complementaria para la consecución de un objetivo común. La finalidad es contar con un abanico de

opciones para que la gente obtenga fácilmente la información que requiere y la que la empresa necesita difundir.

Es decir, no se trata de tener medios de comunicación y que estos se manejen independientes, sino que juntos formen un sistema que en diferentes maneras cubran las necesidades de comunicación de la empresa, por ejemplo, suponiendo que tenemos que informar sobre la compra de un avión nuevo por parte de la empresa; en el Sistema Integral de Medios lo recomendable sería que en un medio como los tableros se haga el anuncio de forma breve, en la publicación interna se aborde a fondo las condiciones de la compra y los beneficios de adquirir el equipo y en un medio electrónico se den datos adicionales de la aeronave.

De esta manera un medio puede direccionar a uno o más medios para complementar la información presentada y así mantener al público expectante de la información que cada medio comunicará. Igualmente, cada empleado podrá identificar la información que es para el conocimiento de todos y la que es necesaria para cumplir con sus obligaciones.

### **4.3 Imagen del Sistema**

Un aspecto muy importante para el sistema de comunicación interna de Aeroméxico es la creación de un nombre propio y un logotipo que permita a los diferentes públicos observar los medios como una unidad, para este efecto, se ha denominado al sistema: *En Contacto* y se le ha dado la siguiente imagen gráfica.



El nombre *En Contacto* deja muy en claro uno de los objetivos que persigue el sistema de comunicación interna, que es mantener un vínculo entre el personal que conforma la compañía, así como de la empresa con todos los empleados.

#### **4.4 Tipos de comunicación organizacional**

Para efectos de la creación de un sistema de medios se han clasificado los diferentes tipos de comunicación organizacional en tres grandes columnas: comunicación escrita, electrónica e interpersonal.

- La primera se refiere a aquellos medios de comunicación que se entregan al personal de forma impresa para su consulta, como son, periódicos, tableros de comunicación, boletines, etc.
- Los medios electrónicos son aquellos que se basan en una plataforma tecnológica como son: correo electrónico, Intranet, videoconferencias, videos, etc.
- Por último, los medios de comunicación interpersonal son aquellos en que dos o más personas se reúnen con la finalidad de compartir información relevante para la empresa, por ejemplo, juntas de trabajo, reuniones con el Director General, etc.

El sistema de medios *En Contacto* tiene como objetivo tener un abanico de opciones que contemplen los tres diferentes tipos de comunicación organizacional, es decir, que sea un sistema completo y capaz de satisfacer todas las necesidades de comunicación de cada empleado, no importando su tipo de trabajo, edad, preparación académica, clase social, etc.

#### 4.5 Propuesta de medios internos de comunicación de Aeroméxico



En el esquema del Sistema Integral de Comunicación Interna podemos observar las tres diferentes columnas que componen el abanico de medios de la empresa. Asimismo, se puede ver un apartado que muestra a un Consejo de Comunicación interna, se propone que este consejo sea conformado por un representante de cada una de las Direcciones de la compañía y que se reúnan una vez al mes para proponer y discutir acerca de los temas que se difundirán a través de cada uno de los medios de comunicación interna que componen el sistema.

El consejo de comunicación interna, también es responsable de llevar a cabo un pequeño sondeo mensual a los integrantes de sus áreas, para conocer sus impresiones acerca de los medios publicados con anterioridad y también recabar

sus inquietudes sobre temas de comunicación, mismas que serán atendidas por el sistema, de esta manera se garantiza que los medios se planeen en base a lo que sus públicos esperan, es decir, se cierra el modelo de comunicación anteriormente presentado al obtener la retroalimentación de los diferentes públicos de la empresa.

A continuación se presentará una descripción de cada uno de los elementos que conforman el Sistema Integral de Medios.

#### **4.51 Medios escritos**

Estos son los medios de comunicación más utilizados en las compañías aunque no los más importantes, ya que los estudios nos demuestran que las personas prefieren la comunicación cara a cara, ya que es más directa y le da al empleado la oportunidad de preguntar y obtener una respuesta al instante.

De cualquier manera, los medios impresos son muy versátiles en términos de diversidad de información, consulta, lectura, alcance, etc. Además, se ha notado que en Aeroméxico el personal lleva los medios impresos a sus hogares con la finalidad de involucrar a sus familiares en la situación que está viviendo la compañía en ese momento.

Otra característica de los medios impresos es que son fácilmente coleccionables para el personal, quien de esta manera puede conservar sus ejemplares de medios impresos para mantener documentada la historia de la compañía y así poder consultar cualquier dato que necesite en un futuro.

Por lo anterior y tomando también en cuenta la diversidad de públicos de Aeroméxico y la dispersión geográfica de su personal, una parte de la propuesta de este trabajo consiste en dejar en Aeroméxico un sistema de medios que tenga como columna vertebral a los medios impresos.

A continuación, serán enlistados y descritos los medios de comunicación considerados dentro del rubro de impresos y que formarán parte del Sistema de Comunicación interna de Aeroméxico llamado *En Contacto*.

### **Periódico Con Todos y a tiempo**

En primer lugar se contempla la creación de un periódico interno que retomará el nombre de la revista anterior, *Con Todos y a tiempo*, pero que será sustantivamente diferente en cuestiones de forma y fondo.

El cambio de formato de revista a periódico obedece a qué en los tres estudios se notó la importancia que le da el personal a la oportunidad con la que reciben la información, por lo que un periódico puede ser producido con mayor frecuencia.

El nuevo periódico *Con Todos y a tiempo* tendrá una periodicidad mensual, a diferencia de la revista que era bimestral, de esta forma se podrá obtener mayor oportunidad y cobertura de la información.

El periódico será distribuido entre todo el personal de la empresa tanto en la República Mexicana como en el extranjero y constará de 8 páginas impresas a color en papel bond tamaño tabloide de color ahuesado.

El periódico también buscará ser percibido como una herramienta que puede producirse con menos recursos económicos, ya que a diferencia de la revista, el papel es mucho más económico. Otra cuestión importante en la producción del periódico, es que será impreso a todo color, esto puede resultar un poco inconsistente con lo que se acaba de mencionar, pero se consideró importante también atender los resultados de la encuesta de medios, en la que el personal

dejó muy claro que valora un diseño atractivo con muchos elementos gráficos y fotografías.

El periódico estará integrado tanto de secciones fijas como de secciones variables. Las primeras serán de temas que siempre deben estar a la mano de los lectores y las variables se irán integrando de acuerdo a las necesidades de comunicación de la empresa y del personal presentadas a partir de una situación muy específica.

Las secciones fijas son:

***Editorial:*** sección que difundirá mensajes emitidos directamente por el Director General o por el Comité de Dirección en su conjunto, con la finalidad de mantener en contacto a los directivos con el personal.

***Aeroméxico hoy:*** en los resultados de los estudios se observó que el personal de una empresa siempre está ávido de conocer el entorno que le rodea, es por ello que se creó una sección que describirá brevemente la situación de la empresa y de los principales acontecimientos ocurridos o por presentarse en la vida de la misma. Se considerará la sección más actual del medio.

***En la industria:*** Presentará las principales noticias de la industria aérea en México y en el mundo, como un panorama del medio en que se desenvuelve la compañía y así poder tener en cuenta sus fortalezas y debilidades.

***Los que dejan Huella:*** Aquí se presentarán las historias de éxito de uno o varios miembros de AM como un reconocimiento a su labor dentro de la empresa, pero también a sus características personales que los hagan destacar en diversas actividades laborales y extra-laborales. Secciones como esta se encontraron en casi todas las publicaciones internas que se analizaron en este estudio ya que en todas las empresas se busca valorar y reconocer públicamente el esfuerzo del personal y presentarlo como un ejemplo a seguir.

**Desde el aire:** Sección para mostrar los proyectos y avances de las áreas de Pilotos y Sobrecargos a todo el personal y dejar en claro como el personal ajeno a estas áreas puede apoyar con su trabajo para coadyuvar a su cumplimiento. Además esta sección se utilizará también para comunicar a estos públicos algún tema que sea de su interés.

**Desde Tierra:** En esta sección se publicarán los proyectos y avances de las áreas administrativas y de Mantenimiento, de esta manera también se busca que los lectores del periódico siempre estén informados de los proyectos más importantes de estas áreas.

**Entretenimiento:** Esta sección debe presentar información de entretenimiento que sirva como distractor entre toda la información empresarial, cabe destacar que se realizará una selección adecuada para que la información presentada no pueda ser encontrada en otras revistas de distribución masiva.

**Estaciones:** En esta sección se retomará la presentación de los principales resultados de las estaciones de Aeroméxico y de los proyectos que estén llevando localmente sus integrantes, así como una breve descripción de la localidad en materia de turismo.

La sección Estaciones busca atender a la gente que se encuentra alejada físicamente, con la finalidad de que se sientan integrados al resto de la compañía, de esta manera también se busca atender el problema de la dispersión geográfica.

**En Familia:** Sección fotográfica que presentará a los integrantes de la familia AM en diversas situaciones laborales, en eventos o sucesos importantes e inclusive informalmente. Esta sección ayudará a que la gente se conozca mediante fotografías, ya que debido al gran número de empleados y a la dispersión geográfica, en ocasiones solo conocen entre ellos por sus nombres.

Secciones variables:

**Aeroméxico ayer:** Esta sección presentará cápsulas tipo efemérides que presentarán algún dato importante ocurrido en la compañía a lo largo de su historia. Por ejemplo, se presentarán fotos y datos curiosos sobre la incorporación de un avión a la flota o ya bien, una reseña sobre el cambio de uniformes de sobrecargos en la década de los sesenta.

**Alianzas:** Abordará las noticias referentes a los convenios que la empresa tiene con otras aerolíneas, así como su participación en la Alianza Global SkyTeam.

**Seguridad:** Sección para mostrar las iniciativas en materia de seguridad que emprenderá la compañía y que son de vital importancia ya que de la seguridad depende la permanencia de Aeroméxico.

**Tecnología:** En ésta sección se publicarán los proyectos tecnológicos que beneficien a la operación o que brinden una mejoría en los niveles de servicio que se dan al pasajero.

**¿A Dónde Vamos?:** Para presentar los resultados financieros y operacionales de la empresa, esta sección será basada en una cobertura especial que se realizará durante el evento que tiene el mismo nombre, en el cual el grupo ejecutivo se reúne mensualmente para intercambiar información y llegar a acuerdos sobre los proyectos y planes de la empresa Aeroméxico. Más datos sobre esta reunión se detallarán en este trabajo en el apartado de medios de comunicación interpersonal.

**Un día en la vida de:** En ésta sección mostraremos a detalle las actividades que a diario realizan las personas que ocupan algún puesto dentro de compañía, ej, piloto, sobrecargo, mecánico, administrativo, ejecutivo, secretaria, etc. La idea de

esta sección es mostrar a la gente lo que uno de sus compañeros realiza en Aeroméxico, con la finalidad de que conozcan más a la empresa y también de realizar un reconocimiento oficial por parte de la empresa a un empleado o posición específica por su contribución a los resultados de la empresa.

**Avisos:** Sección para avisos de ocasión, ej. Realización del Bazar Navideño, Resultados de la Carrera Anual, etc.

**Publicidad:** El periódico contendrá anuncios sobre algunos productos o servicios de Aeroméxico y réplicas de los anuncios de publicidad que conforman las campañas más importantes de la empresa, de esta manera se busca que los empleados tengan la primicia de todas las promociones y productos que la empresa lanza, con la finalidad de que puedan brindar esta información a los clientes.

**Con los pies en la Tierra:** Sección de periódico con formato de *comic* que presentará acontecimientos importantes que por su complejidad, requieran ser presentados de una manera simple y clara. Como se observó en los resultados de la encuesta, el personal de Aeroméxico encuentra que muchos de los temas financieros y operacionales de la compañía son muy técnicos y difíciles de entender, es por ello que esta sección buscará presentarlo en un formato de caricatura y así facilitar su interpretación por parte de todos y cada uno de los colaboradores de la organización.

**Preguntas y Respuestas:** Aquí se abordarán los principales rumores e inquietudes recibidas mediante los canales de retroalimentación y se publicarán las respuestas oficiales de la empresa al respecto, con la finalidad de darle credibilidad al medio.

Todos los artículos publicados en el periódico corresponderán a alguna de las secciones anteriormente mencionadas y tendrán una longitud que variará

dependiendo la importancia y complejidad del tema, cabe destacar que en la medida de lo posible, todas las notas o artículos del periódico *Con Todos y a tiempo* serán breves y manejadas con un lenguaje directo y sencillo.

Por considerarse como el medio con mayor alcance entre el personal, se decidió que dentro de la reunión del Consejo de Comunicación invariablemente habrá un apartado en la agenda para revisar todos y cada uno de los temas que se considerarán para las ediciones siguientes, así como para proponer otros que los miembros juzguen relevantes.

En todas las ediciones del periódico los artículos y notas publicadas será apoyadas visualmente por fotografías, ilustraciones o gráficas que apoyen a su discernimiento por parte del empleado y a que la publicación en términos de diseño gráfico sea más atractiva.

Un ejemplar del periódico *Con Todos y a tiempo* será impreso a 4 tintas en un papel bond color ahuesado para dar el mensaje de austeridad y será entregado a cada uno de los miembros de Aeroméxico. Además habrá una versión electrónica disponible en la Intranet.

Debido a que la Intranet poco a poco se ha ido posicionando entre el personal, se espera que paulatinamente la versión electrónica del periódico vaya sustituyendo la impresión del periódico.

## **Boletín Conexión**

Históricamente Aeroméxico ha tenido algunos conflictos laborales con los sindicatos que representan a sus tres principales grupos de trabajadores: Pilotos, Sobrecargos y Personal de Tierra (mecánicos y Personal de tráfico); los conflictos más complicados en la historia reciente de la organización han sido encabezados

por el Sindicato de Sobrecargos, quienes en un periodo de 10 años han generado 3 huelgas que han afectado fuertemente las finanzas e imagen de la compañía.

Por lo anterior se propuso la creación de un boletín especialmente producido para la planta de Sobrecargos y que atienda sus particulares necesidades de información y ayude a mejorar el clima laboral entre la empresa y el sindicato.

El Boletín “Conexión” tiene una periodicidad mensual y está compuesto de 4 páginas con un formato tamaño media carta impreso a todo color, todas las secciones son variables y dependen de la información que exista para ser difundida entre el público objetivo. Las secciones que integran el boletín son:

**Editorial:** La sección editorial del Boletín conexión expondrá mensajes dirigidos por la principal autoridad de la planta de Sobrecargos, con la finalidad de dar información sobre algún tema de importancia o ya bien algún mensaje que busque alinear esfuerzos en la búsqueda de un objetivo común.

**Torre de Control:** Abordará las noticias referentes a la actividad diaria de los Sobrecargos, por ejemplo Uso del Uniforme, Roles de trabajo, nuevas actividades para la planta, etc.

**Clase Premier:** Es la sección de reconocimiento a los sobrecargos, derivada de una felicitación de un pasajero o en general del desempeño en sus labores.

**El Balcón de los Rumores:** En esta sección de boletín Conexión se dará respuesta a las inquietudes detectadas entre los Sobrecargos y que se propagan como rumor.

**Noticias al vuelo:** Contendrá notas frescas acerca de la industria de la aviación o de la empresa.

**Antes de Abordar:** Con información para mejorar el desempeño laboral que realizan los sobrecargos, mediante la clarificación de las normas contenidas en los diversos manuales de servicio y seguridad.

**Alianzas:** Abordará las noticias referentes a los convenios que la empresa tiene con otras aerolíneas, así como su participación en la Alianza Global SkyTeam. Esta sección deberá diferenciarse de la que existe en el periódico ya que contendrá información exclusiva para sobrecargos.

**Coordenadas:** Con información estadística de los niveles de servicio alcanzados en todos los vuelos de Aeroméxico para así conocer las tendencias y que los sobrecargos entiendan las medidas para corregir los problemas.

Cabe destacar que aunque en el boletín Conexión se presente mucha información que también se abordará en el periódico *Con Todos y a tiempo*, esta deberá ser manejada con otro enfoque con la finalidad de no duplicar esfuerzos.

## **Boletín Vuelo Seguro**

Para una empresa de aviación no existe mayor prioridad que la seguridad en sus operaciones, ya que se ha visto en la historia que un accidente aéreo puede ser la causa de la desaparición de una aerolínea.

En Aeroméxico existe una importante conciencia referente a la seguridad, inclusive existe un área a nivel de dirección encargada de normar la seguridad en la empresa.

En coordinación con dicha área se ha propuesto la creación de un medio impreso dirigido a los Pilotos de Aeroméxico que tiene como objetivo principal elevar los estándares de seguridad y calidad en las operaciones aéreas mediante la creación

de una cultura de seguridad en la compañía, en la cual el boletín “Vuelo Seguro” es piedra angular.

En algunas otras ocasiones Aeroméxico había emprendido la labor de tener un medio enfocado a la planta de Pilotos para difundir los principales proyectos y normas para mantenerse como una línea aérea segura, lamentablemente estos esfuerzos fueron suspendidos en varias ocasiones ya que no tuvieron el apoyo suficiente de parte de los altos mandos de la empresa.

Como se mencionó, la creación de la Dirección de Seguridad Aérea se convierte en la punta de lanza para retomar el tema y producir un medio impreso que mantenga informados a los pilotos en materia de seguridad, pero sobre todo comprometidos y alineados con la cultura que se está formando en la compañía.

Vuelo Seguro tendrá una periodicidad mensual y no tendrá secciones predefinidas debido a la enorme variedad de temas que se presentan en esta materia. Tendrá un formato de díptico en tamaño carta y será distribuido solo vía correo electrónico a todos los Pilotos de la compañía.

Este medio a diferencia de todos los demás que conforman el Sistema de comunicación interna *En Contacto* contendrá mucho lenguaje técnico, pero siempre será revisado por un piloto que cumpla el rol de asesor y se asegure que toda la planta de pilotos de la empresa podrán entender los textos.

### **Tableros de Comunicación**

Conocido también como *Pizarrón de avisos* este medio es uno de los más utilizados en muchas empresas por su fácil operación y bajo costo de producción, de acuerdo a lo manifestado en el Benchmarking, todas las empresas cuentan con esta herramienta. Solo que en muchas ocasiones el medio no tiene éxito porque la periodicidad no es la adecuada, la localización es deficiente y sobre todo porque el

medio no es flexible como una revista o periódico que puede llevarse a casa y consultarse en ella.

Aeroméxico cuenta con un poco más de 150 tableros localizados en los diferentes centros de trabajo alrededor del mundo, en ellos se publicaba solamente información de la compañía principalmente en formato de boletines y circulares emitidas por los directivos.

Como parte del Sistema Integral de Medios, se propone crear un medio más versátil que logre captar la atención del personal mediante información oportuna, variada, amena, importante y con un formato agradable a la vista.

Así surge *Infórmate* un semanario en tamaño tabloide que se coloca en todos los pizarrones existentes de forma coordinada y que contiene mucha información no solo de la empresa, sino de diversos temas de interés común, es por ello que en este medio podemos encontrar desde una carta firmada por el Director General, hasta una breve reseña de un libro o película, una sección de salud y hasta anuncios clasificados entre el personal.

A continuación se enlistan las secciones que componen el *Infórmate*:

**Nombramientos:** esta sección enlista los principales movimientos de personal derivados de salida e ingreso de gente a la compañía, así como de promociones logradas por el desempeño del empleado; esta sección busca mantener informado al personal sobre la estructura de la empresa Aeroméxico.

**Aeroméxico:** que contiene notas variadas referentes a la compañía, mismas que son abordadas de manera sencilla sin entrar a muchos detalles para que pueda ser leída muy rápido, en caso de que el tema requiera mayor profundidad, se hace una referencia a el periódico *Con Todos y a tiempo* o ya bien a la *Intranet*.

**¿Sabías que?:** es una sección que contiene datos curiosos e interesantes acerca de la historia de la empresa, de la aviación o de la industria en que se desenvuelve Aeroméxico. El objetivo principal de esta sección es apoyar a la creación de una cultura de aviación en el personal.

**Acertijo:** Semanalmente se publica una sección con un acertijo y la respuesta al publicado la semana anterior.

**Entretenimiento:** con la finalidad de hacer el medio más ameno se agregó esta sección que aborda una diversidad de temas, puede tratarse de una invitación al cine, una pequeña reseña de un libro o una recomendación a realizar cierta actividad, finalmente el objetivo es brindar al lector un espacio dedicado a ellos y a sus familias.

**Salud:** esta sección presenta brevemente tips para cuidar la salud del empleado como la de sus familiares, en esta sección se colabora cercanamente con el servicio médico de la empresa. En esta sección también se darán a conocer las campañas de salud que emprende el servicio médico.

**Primero Nosotros:** en esta sección de “Infórmate” se publicarán las vacantes que existen en la compañía con la finalidad de captar el talento interno para ocupar los puestos vacantes que se vayan presentando.

**Triques y trueques:** esta sección es para uso del personal ya que en ella podrán solicitar la publicación de anuncios clasificados para vender artículos entre particulares.

**Felicidades:** Se consideró muy importante la publicación de un listado de las personas que cumplen años cada semana, par fomentar un ambiente de compañerismo entre el personal.

#### **4.5.2 Medios Electrónicos**

Los avances en tecnología han hecho que ésta sea cada vez mas accesible en todos los ámbitos, es por ello que la tarea comunicativa en las empresas paulatinamente se ha valido más de ella para lograr sus objetivos.

Por lo anterior, no es raro encontrar medios que antes se consideraban de uso masivo apoyando a las áreas de comunicación de más empresas en México, como por ejemplo: canales de televisión cerrada, Páginas Web, Noticieros, correo electrónico, etc.

Como se ha comentado en este trabajo, en Aeroméxico existen diversos públicos objetivo, que por la naturaleza de sus funciones pueden o no estar sujetos a un lugar físico de trabajo, es por ello que se recomienda a Aeroméxico utilizar una amplia gama de medios electrónicos para cubrir con las necesidades de información de los empleados y para lograr transmitir los mensajes corporativos al personal.

Los medios electrónicos están conformados por: Intranet, correo electrónico, videoconferencias y noticiero AM, mismos que serán descritos a continuación:

#### **Intranet Aeroméxico**

Por ser un medio relativamente nuevo en las empresas en nuestro país, comenzaré por dar una breve definición de la herramienta que nos ayude a comprenderla mejor.

Debido a la gran popularidad que ha logrado la *súper carretera de la información* o Internet, en la década pasada algunas empresas utilizaron la misma plataforma

tecnológica para mantenerse en contacto con sus empleados, sobre todo si éstos se encontraban situados en lugares geográficamente alejados. Así comenzaron a surgir las Intranet's con el propósito de brindar información que facilite al empleado realizar sus obligaciones y mantenerse enterado de la situación de su centro de trabajo.

Con base a lo anterior, podemos resumir que la Intranet es una página electrónica propia de las compañías y creada especialmente para difundir información entre los empleados que laboran en ella.

En Aeroméxico la necesidad de contar con un medio como este tiene mucho sentido ya que existe entre el personal mucha dispersión geográfica y el uso de esta tecnología permite disminuir distancias físicas al brindar información oportuna e inmediata en cualquier parte del mundo en donde se encuentre el empleado y a toda hora.

La Intranet de Aeroméxico surgió en el año 2000, pero este primer intento no logró posicionarse como una herramienta de comunicación, ya que la mayor parte de su estructura servía como soporte a las labores del empleado, es decir, solo contenía información o programas que facilitaban el trabajo o labor del empleado y en menor medida, se ocupaba de brindar un servicio "humano" al usuario.

Por lo anterior, se propone en esta nueva etapa de la página de Intranet de Aeroméxico, que si bien debe continuar como una herramienta de trabajo, también debe convertirse en una herramienta de servicios al personal y de consulta para conocer los principales acontecimientos de su lugar de trabajo.

Se propuso que la Intranet de Aeroméxico tenga una estructura basada en el organigrama corporativo, es decir, que cada dirección de primer nivel de la compañía cuente con una sección dentro de la Intranet para publicar los productos y servicios que brinda a la empresa.

Por ejemplo, el área de mantenimiento y operaciones tendrá en línea una sección que contenga manuales para dar mantenimiento a una aeronave, documentos con información relativa a la puntualidad de las operaciones de la empresa, información de especificaciones de cada avión, etc.

Para efectos de este trabajo, a continuación solo se abordarán las secciones de la Intranet que se consideran como un servicio de comunicación de la empresa dirigido a sus empleados.

Comenzaremos por el área de Recursos Humanos, en la cual se encuentra añadida la sección de Comunicación interna que contiene una versión electrónica del periódico *Con Todos y a tiempo* y una del medio *Infórmate* que si bien muestra muchos de los mismos datos que se presentan en tableros, en Intranet se puede contar con información adicional o relativa a algún tema que haya sido abordado en el periódico o en los tableros de comunicación, esto debido a que en la Intranet no se tienen limitaciones de espacio y que la herramienta ofrece las ventajas de que la información a profundidad puede ser revisada en la comodidad de su computadora.

Con esta idea reforzamos la necesidad de contar con un sistema de medios que tenga herramientas complementarias entre si y que den al empleado de Aeroméxico la opción de obtener la información que necesiten, ya sea una información concreta o que necesiten obtenerla a profundidad.

Continuando con la Intranet de Aeroméxico, también se cuenta con una sección de Servicios al personal, que atiende las necesidades de información de los empleados relativa a las prestaciones que tienen por ser parte de la empresa.

En Servicios al personal, el empleado de Aeroméxico que ingrese, puede desde conocer los convenios que la empresa tiene con otras empresas que brindan

descuentos a los integrantes de Aeroméxico, hasta solicitar vía electrónica los boletos de avión a que tiene derecho un empleado cada año de laborar en la compañía.

Otro apartado muy importante que se consideró en la Intranet es la sección de Publicidad en la cual el empleado puede encontrar con anticipación todos los anuncios de publicidad que la empresa emite en los medios de comunicación colectiva, esto con la convicción de que el empleado debe conocerlos antes de ser transmitidos en medios masivos, ya que esto crea un sentido de pertenencia importante, además de que se tiene la idea de que en cada empleado una empresa tiene a un vocero externo y que lo que ellos comenten de su empresa puede ser beneficioso o perjudicial para la imagen de la compañía.

Las virtudes tecnológicas de la Intranet permitirán que el empleado conozca los *spots* de radio y los anuncios de televisión tal cual los verán los clientes de la empresa.

La Intranet también es un medio ideal de consulta del manual de políticas de la empresa, para que el empleado conozca las obligaciones y derechos que tiene por ser parte de Aeroméxico, así como los procedimientos que tiene que observar para cumplir con las disposiciones de la compañía.

Finalmente la Intranet también sirve como un canal de retroalimentación, en el cual los empleados pueden exponer las dudas o inquietudes que tengan y recibir por ese medio, o por algún otro de los que componen el sistema, una respuesta a las mismas.

### **Correo Electrónico**

El Correo electrónico más que como un medio de comunicación, surgió en las empresas como una herramienta que simplificaba el intercambio de información

referente a las actividades de la empresa, así como para sustituir el uso indiscriminado del papel para realizar algunos procesos, como requisiciones de papelería, memorandos, solicitud de reuniones, etc.

En Aeroméxico se propone un uso más extenso de esta herramienta para el área de comunicación interna, ya que mediante el correo se puede difundir información de una manera más oportuna e inmediata, sin mencionar que el costo es prácticamente cero una vez que se cuenta con la infraestructura.

La cuenta de correo de “Comunicación Interna” se utilizará para difundir cualquier tipo de información corporativa que por su importancia tenga que ser enviada de forma inmediata y que asegure su recepción por parte de los públicos.

Aunque el correo electrónico es una herramienta muy confiable, hay que señalar que en Aeroméxico existen públicos que por la naturaleza de sus funciones no cuentan con correo electrónico, es por ello que el uso de esta herramienta debe ser apoyado por otros medios del sistema.

El Correo de comunicación interna, deberá contar con una imagen acorde a la imagen del sistema de comunicación interna y deberá canalizar a los empleados a otros medios, en caso de que requieran información adicional a la información que se les envía.

## **Videoconferencias**

Hace aproximadamente cinco años, en Aeroméxico se adquirió la infraestructura para realizar videoconferencias entre las áreas comerciales de las principales regiones para la empresa. A partir de ese momento las estaciones de Monterrey, Tijuana, Guadalajara, Houston, Europa y Sudamérica, pudieron estar en contacto mediante este sistema que les permite ver y escuchar a sus colegas en tiempo real.

Esta tecnología siempre ha sido utilizada para llevar a cabo reuniones en las que los gerentes de las regiones conectadas están virtualmente reunidos sin necesidad de trasladarse y así poder tratar temas referentes a la operación y/o resultados de la empresa.

La propuesta es integrar esta tecnología como parte del sistema de comunicación interna y así promover un acercamiento entre el personal ejecutivo del corporativo en México y el resto del personal que integra las estaciones que cuentan con este sistema.

Con este medio, se propone que los ejecutivos que tengan alguna noticia o información que deseen comunicar al personal, además de hacerlo por los medios “tradicionales”, también lo compartan “de viva voz” mediante las videoconferencias.

De la misma forma, el sistemas de videoconferencias será utilizado con un trasmisor de las reuniones *¿A Dónde Vamos?* que preside el comité de dirección y en donde se presentan los principales resultados y metas de la empresa; este tema se tratará un poco más a fondo cuando describamos la propuesta referente a la comunicación interpersonal.

### **Noticiero AM**

Otra herramienta más que complementa la sección de medios electrónicos es un noticiero que se realizará con un formato parecido al de televisión; En este noticiero se utilizarán los siguientes géneros periodísticos: Nota informativa, reportaje, entrevista, y de opinión.

El noticiero Aeroméxico será mensual con una duración de 20 minutos y tendrá como presentadores a dos empleados de Aeroméxico que serán convocados a participar voluntariamente y seleccionados de acuerdo a su interés y a sus

calidades como comunicador. Los conductores seleccionados realizarán un máximo de 4 programas y después cambiarán para generar la participación de más gente.

Las secciones que integrarán el noticiero son:

**¿Cómo Vamos?:** serán con formato de nota informativa para presentar los resultados financieros y operacionales de Aeroméxico en el periodo de un mes.

**Entrevista con:** Mensualmente se realizará una entrevista a algún empleado de Aeroméxico sin importar el puesto que desempeñe. Las entrevistas serán de semblanza, con la finalidad de que el personal conozca a los compañeros y la trayectoria que han surcado en la aviación.

**Anécdotas Aéreas:** Aquí se presentarán notas que contengan anécdotas del personal en sus labores diarias, por ejemplo, un sobrecargo hablará de su experiencia al haber atendido a alguna celebridad, un piloto hablará de una operación fuera de serie, etc.

**Volando Juntos:** Con información de los diferentes productos y servicios que Aeroméxico lanza al mercado, se presentarán los objetivos y expectativas que tiene cada proyecto.

**Entretenimiento:** En el noticiero se irán intercalando pequeñas cápsulas con temas varios de cine, música, cultura, arte, espectáculos, etc. con la finalidad de hacerlo un medio más variado y de interés para el personal.

**Vida en el aire:** Esta sección realizará la cobertura de los principales eventos en la vida de la empresa, como por ejemplo: la celebración de navidad, el evento de aniversario de la empresa, etc.

El noticiero será presentado en los auditorios, salas de juntas y demás instalaciones de Aeroméxico que cuenten con las facilidades para hacerlo, además también estará disponible en la Intranet.

#### **4.5.3 Comunicación interpersonal**

De acuerdo a los resultados de los estudios realizados en este trabajo, aunque los medios de comunicación escritos y electrónicos cumplen su labor informativa, para muchos temas el personal sigue prefiriendo la comunicación cara a cara, en la cual se enteren directamente de sus jefes sobre el curso de la compañía y las acciones que se tomarán para seguir siendo productivos y rentables.

Además, la comunicación interpersonal permite a los actores establecer un diálogo constante e inmediato y con la opción de retroalimentarse en directo, sin la necesidad de utilizar una herramienta adicional a sus propias voces.

Por lo anterior se han contemplado algunas herramientas que buscan cumplir con esta petición y mantener informado al personal y en línea con lo que la organización está persiguiendo.

#### **Reuniones *¿A Dónde Vamos?***

Las reuniones *¿A dónde Vamos?* son sesiones de comunicación que preside el Director General de la empresa, dirigidas en primera instancia al grupo ejecutivo (Gerentes, Subdirectores y Directores), quienes son informados del desempeño de Aeroméxico en el mes anterior y sobre los planes para el futuro de la compañía en el corto y mediano plazo.

Las sesiones serán realizadas mensualmente y en ellas se presentan los resultados financieros y operacionales de la compañía, además de otros tópicos

de importancia para la empresa, como son planes de ventas, publicidad, recursos humanos, etc.

La finalidad de estas sesiones es que el personal con personas a su cargo pueda identificar las áreas de oportunidad que tienen en su área de acción y así corregirlas para mejorar los resultados de Aeroméxico

Los asistentes a estas sesiones son aproximadamente 100 personas, y la presentación realizada les será entregada con un guión de apoyo para que ellos repliquen en cada una de sus áreas. Además la información también es abordada en el periódico *Con Todos y a tiempo* para asegurar que el mensaje llegue a todos los integrantes de la empresa.

Asimismo, las sesiones son transmitidas por videoconferencia a las estaciones que cuentan con el sistema para que de viva voz presencien el mensaje del Director General y sean partícipes de los resultados que guarda la compañía.

### **Sesiones *¿A dónde Vamos?* para todo el personal**

Este proyecto consiste en que dos veces al año, 20 expositores, principalmente Directores y Subdirectores, realicen una sesión de comunicación *¿A Dónde Vamos?* en cada una de las estaciones de Aeroméxico de la República Mexicana y del extranjero para que los empleados conozcan de primera mano la información más relevante de la compañía.

En dicha sesión se presenta el plan estratégico de Aeroméxico en el mediano y largo plazo, en el cual se señala claramente cuál es la contribución que cada empleado tendrá que realizar para alcanzar los resultados esperados.

En estas sesiones el expositor se acompaña de un videomensaje grabado por el Director General, el cual por la imposibilidad de estar personalmente en todas las estaciones, envía un mensaje que busca clarificar las estrategias seguidas por la compañía y reconocer el esfuerzo llevado a cabo por el equipo humano para tratar de alcanzarlas.

En cada estación o centro de trabajo, se aplica una pequeña encuesta a los participantes para conocer sus inquietudes y sugerencias, mismas que tratarán de ser abordadas en los otros medios de comunicación que integran el sistema, o ya bien, durante la siguiente sesión de trabajo.

### **Sesiones de trabajo Intra-áreas**

Estas reuniones se llevan a cabo por cada una de las Direcciones de primer nivel de la compañía, se trata de que todo el personal de una dirección se reúna trimestralmente con su director para conocer los resultados del área en particular y los requerimientos y expectativas que la empresa tiene del área en cuestión.

Adicionalmente en estas sesiones cada Dirección le clarifica a sus integrantes la importancia que tiene su trabajo para alcanzar los resultados de la compañía, siempre dejando muy en claro en cada mensaje que cada uno de ellos tiene especial significado en la cadena de la compañía.

En las sesiones intra-áreas se resuelven cualquier tipo de dudas de los empleados y también se reconoce el desempeño extraordinario de una persona o de un grupo de ellas.

Adicionalmente, después de cada sesión, el Director emitirá un boletín electrónico durante los dos meses en que no se reúnen para mantener el canal de

comunicación abierto con su gente. Dicho boletín aborda los temas que se tienen que enfrentar con carácter de urgente y que no pueden esperar a otra sesión.

Estas reuniones se consideran muy beneficiosas, ya que son una manera de mantener cerca de cada director con su personal y así tener un canal de retroalimentación directo en donde se pueden aclarar todas las dudas e inquietudes del personal.

### **Proyecto Winglets**

Esta nueva propuesta tiene como objetivo contar con un plan de comunicación y relaciones públicas del principal vocero y funcionario de Aeroméxico, su Director General.

No es raro encontrar en muchas organizaciones que el Director General sea una persona inalcanzable, la cual muchas veces ni siquiera es reconocida personalmente; asimismo, en otros casos, el Director General es percibido como un personaje muy alejado a la operación de la compañía.

Por la clara importancia que tiene el Director General como líder de la empresa Aeroméxico, se propuso crear el proyecto Winglets<sup>1</sup>, el cual consiste en varias iniciativas para que el director sea percibido como un líder humano y sensible a las necesidades de su personal, pero sobre todo comprometido con la comunicación y con el intercambio de ideas con su personal.

El proyecto Winglets se compone de varias iniciativas que describiré a continuación:

---

<sup>1</sup> Por tratarse de varias iniciativas que componen el proyecto, se decidió que debía contar con un nombre propio que lo identificara. Se escogió el nombre Winglets porque la empresa en su proyecto de renovación de flota escogió un tipo de avión que tiene un aditamento en las alas que se llama Winglet, el cual es capaz de mejorar el funcionamiento de la aeronave, haciéndolo volar más alto, más rápido y con un menor consumo de combustible.

a) Desayunos programados con el Director General: Consiste en realizar bimestralmente un desayuno con la máxima autoridad de la empresa, los participantes serán empleados de Aeroméxico de las diferentes áreas situadas en Base México y serán convocados vía tableros por Comunicación Organizacional. Se debe asegurar que en todas las reuniones habrá equilibrio entre el número de invitados de cada Dirección (de acuerdo al # total de empleados de cada una).

En los desayunos no se permitirá la participación del personal ejecutivo (gerentes, subdirectores y directores) con la finalidad de que los empleados no inhiban su participación y por otro lado para evitar cualquier tipo de represalia.

En el desayuno deberá estar presente un integrante del área de comunicación que sirva como observador y tome la minuta de los temas que a opinión del Director General deberán tener seguimiento.

En caso de que en la reunión se genere una idea importante en beneficio de Aeroméxico, a solicitud del Director General, el área de Comunicación generará una carta dirigida al Director responsable de atender la inquietud. El Director de área que emita la respuesta, deberá copiarla a Comunicación Organizacional y al Director General

El área de Comunicación Organizacional difundirá a través de los medios internos, los principales proyectos que hayan sido generados a partir de los desayunos con el Director General.

b) Videomensajes del Director General: El proyecto consiste en realizar, por lo menos dos veces al año, un vídeo que contenga un mensaje del Director General, en el que describa la situación de la empresa en ese momento y presente las acciones necesarias para hacer frente a la situación (preferentemente al inicio y fin de año, aunque estará sujeto a la coyuntura).

Una vez proyectado, el área de Comunicación Organizacional deberá concentrar los comentarios y recomendaciones del personal para integrarlas y presentarlas al Director General.

c) Mensajes dirigidos al personal: consiste en publicar consistentemente mensajes cortos del Director General en los medios de comunicación impresos.

Dichos mensajes serán para compartir información acerca del desempeño de la empresa, plantear nuevos retos que se presentan, reconocer el esfuerzo de los integrantes de la empresa y para felicitar al personal en fechas únicas como el día de las madres, Navidad, día del Piloto aviador, etc.

Si es posible, dichos mensajes serán de “puño y letra” del Director, con la finalidad de causar más impacto entre el personal.

d) Visitas programadas: Consiste en aprovechar las visitas del Director General que por motivos de agenda realice a estaciones para lograr un acercamiento informal con todo el personal de la localidad.

Cada visita que el Director realice a una estación deberá incluir en su agenda 15 minutos para saludar a todo el personal y en su caso, responder brevemente a las dudas e inquietudes del personal.

Asimismo, en las sesiones *¿A Dónde Vamos?* para todo el personal se buscará la participación del Director General, en por lo menos 6 eventos en las estaciones más importantes para la empresa.

e) Llamadas telefónicas a colaboradores destacados: Las llamadas telefónicas del Director General se realizarán 1 vez a la semana y tendrán como objetivo reconocer personalmente a los colaboradores que hayan destacado por su trayectoria en AM o por haber alcanzado el éxito en algún proyecto en particular.

Siempre se buscará reconocer el talento y dedicación con el objetivo de generar un sano espíritu de competencia que derive en un mejor desempeño de la empresa.

Se ha terminado de plantear la propuesta de herramientas que conforman el sistema de comunicación interna *En Contacto*, el cual está compuesto de tres formas de comunicación, la impresa, la electrónica y la comunicación interpersonal.

Se considera que este sistema cubre perfectamente las necesidades de información tanto del personal como de la compañía, además de ser un sistema realista que puede llevarse a cabo en todos sus frentes considerando la infraestructura, equipo humano y presupuesto con que cuenta el área de comunicación interna.

El sistema de comunicación Interna de Aeroméxico *En Contacto* se creó en base a los tres estudios realizados y atiende la mayoría de las inquietudes más importantes mostradas por el personal, por lo que se espera que se posicione exitosamente entre el personal de la empresa Aeroméxico.

La venta de la compañía significará un gran reto para este sistema de comunicación interna de Aeroméxico, ya que tendrá la responsabilidad de mantener informado al personal y dentro de un clima de tranquilidad y expectativas positivas de los resultados del proceso.

La comunicación será un área estratégica en el proceso que los empleados de la empresa enfrentarán al cambiar de dueños, ya que con toda seguridad habrá muchas cosas nuevas y cambios en la operación de la empresa.

Por otro lado, el sistema *En Contacto* tiene el reto de posicionar positivamente a los nuevos dueños de la empresa y coadyuvar a que los empleados se apropien de las nuevas políticas y sistemas de trabajo que buscarán que la empresa sea operativamente más eficiente y financieramente viable.

Afortunadamente, se considera que el sistema cubre perfectamente todos los frentes que pueden ser definitivos para que el proceso de cambio sea exitoso y traiga beneficios para todos los miembros de la empresa Aeroméxico.

## Conclusiones

En el desarrollo de este trabajo dimos un vistazo a los hechos más relevantes en la historia de la empresa Aeroméxico. En este recorrido histórico pudimos conocer su fundación, etapas de desarrollo, hasta la época actual en la que se ha convertido en la empresa más importante de aviación en nuestro país ya que cuenta con casi el 50% del mercado de la aviación nacional.

En la actualidad la empresa Aeroméxico está inmersa en un fuerte cambio en su modo de trabajo, tratando de ser más productiva y rentable frente al proceso de venta que tiene por delante y que va a implicar que su personal se adapte a los requerimientos de los nuevos dueños de la compañía.

En este proceso, la comunicación interna está jugando un papel muy importante ya que debe mantener informados a todos los actores sobre la situación que guarda la venta, es por ello que en este trabajo se realizó una propuesta de mejora en el área encargada de la labor comunicativa, buscando posicionar a la comunicación como un factor determinante para que el proceso de cambio interno de la empresa Aeroméxico sea exitoso en todos los aspectos, incluyendo el de adaptación al cambio por parte del personal, quien es finalmente el que hace a la empresa.

Como puede observarse, durante esta investigación también se dio un breve recorrido de las tendencias e importancia que ha tomado la comunicación interna en las compañías de hoy y en específico, del trabajo que ha realizado el área de comunicación interna de Aeroméxico para satisfacer las necesidades de información del personal y del equipo de dirección.

Posteriormente se realizaron tres estudios que nos permitieron conocer la situación que guardaba el área de comunicación de Aeroméxico, así como las características y problemas que tienen sus medios de comunicación interna.

El primer estudio fue una encuesta realizada a una muestra representativa de personal que nos arrojó datos relevantes acerca de los principales problemas que aquejan al área. Este estudio nos dejó en claro cómo son percibidos los medios de comunicación interna de parte del personal de la empresa, así como las áreas de oportunidad que tienen.

Los resultados más sobresalientes de la encuesta fueron: la falta de oportunidad de información, el uso de un lenguaje muy técnico y formal en los medios, la saturación de información que en ocasiones es poco relevante y sobre todo, que los encuestados pensaban que los medios no publicaban la información que la gente consideraba como la más importante.

Con el benchmarking y el análisis de publicaciones internas, obtuvimos información muy valiosa acerca del funcionamiento de la comunicación en un nutrido grupo de empresas pertenecientes a varios sectores productivos. Estos resultados fueron valorados en cuanto al nivel de contribución que daban a sus empresas y en ocasiones significaron una guía para proponer algo similar en la empresa Aeroméxico.

Los estudios mencionados fueron la base para realizar una propuesta de lo que se denominó un Sistema de Comunicación Interna, que contempla un balance entre tres tipos de comunicación para lograr su cometido: se trata de la comunicación mediante medios impresos, medios electrónicos y un uso adecuado de la comunicación cara a cara o interpersonal.

La propuesta del sistema de comunicación interna de la empresa Aeroméxico contempló una amplia gama de medios y procesos de comunicación interna que de implementarse correctamente lograrán que el personal se sienta escuchado y tomado en cuenta.

El sistema de comunicación interna tiene su columna vertebral en los medios impresos, debido al tamaño de la empresa, la dispersión geográfica y que existen diferentes públicos como los pilotos y sobrecargos, que no tienen una oficina con acceso a otro tipo de comunicación como la electrónica, provista por la intranet, el correo electrónico, etc.

Por lo anterior, se enfatizó el uso del periódico interno llamado Con Todos y a tiempo, del boletín para sobrecargos y de los tableros de comunicación interna, ya que según los resultados de las encuestas son los medios que cuentan con la mayor preferencia de los públicos a los que se dirigen.

Posteriormente se realizó una propuesta para un mejor uso de la comunicación basada en medios electrónicos, en la cual la intranet, el correo electrónico y un noticiero televisivo, cubren adecuadamente las necesidades de oportunidad que el personal argumentó en la encuesta.

Por último, el sistema de comunicación interna de Aeroméxico contempló el uso correcto de más herramientas de comunicación interpersonal, desde un programa para que el director general de la empresa realice funciones de relaciones públicas al interior de la empresa, hasta potenciar el uso de los canales de comunicación de los jefes con sus colaboradores.

Como ya se mencionó, los tres tipos de comunicación trabajan para lograr juntos el mismo objetivo, que es mantener un alto nivel de comunicación en la empresa Aeroméxico. Asimismo, al conjunto de medios de comunicación interna se les denominó "Sistema" ya que la propuesta hace mucho hincapié en que las herramientas trabajen coordinadamente entre si y que se complementen entre ellas.

Con herramientas trabajando juntas en el sistema que se le nombró “En Contacto”, la propuesta de este trabajo espera que se alcance un nivel de comunicación acorde a las necesidades de la compañía que como ya se mencionó en varias ocasiones, está atravesando uno de los momentos más importantes en su historia.

Finalmente, la implementación de esta propuesta será un importante reto para el área de comunicación interna ya que recientemente, debido a un recorte de personal, fue eliminada la posición de coordinador de procesos, por lo que el área deberá reorganizarse para ser más efectiva y productiva y así lograr implementar los cambios propuestos en este trabajo.

Por otro lado, con esta propuesta se cubrirá la necesidad de realizar un ajuste en el gasto del área, cumpliendo con las expectativas del grupo de dirección y del consejo de administración quienes tienen el reto de reducir los costos de operación de la empresa para que la venta sea más atractiva a los interesados.

Al momento de realizar este trabajo, CINTRA la controladora de Aeroméxico y Mexicana de aviación comenzó formalmente el proceso de venta de ambas compañías, inmediatamente en Aeroméxico los empleados comenzaron a manifestar un cierto nivel de incertidumbre por el futuro de la empresa y de sus puestos de trabajo.

Por lo anterior, no podía presentarse un escenario ideal para implementar el Sistema de Comunicación Interna propuesto en este trabajo, ya que la empresa y los empleados requieren en este momento que la comunicación mantenga al personal motivado, y con expectativas positivas sobre su futuro y así acabar con la incertidumbre, que puede provocar muchos problemas en el funcionamiento de la empresa.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

- a) Caballero Águila, Historia de Aeroméxico, Manuel Ruiz Romero, Libro especialmente publicado para la empresa, 1984
- b) Historia de la Aviación, Texto consultado en internet, Sin autor
- c) Revista Interna "Con Todos y a tiempo", Diversos números
- d) El Poder de la Comunicación en las Organizaciones, M. Antonieta Rebeil y Celis RuizSandoval, Plaza y Valdés Editores, 1993
- e) La sociología y la teoría moderna de los sistemas, Walter Buckley, Amorrutu, 1993
- f) La comunicación interpersonal en las organizaciones, Salvador Sánchez, en La comunicación en las organizaciones, Carlos Fernández Collado, Trillas, 1991
- g) La teoría de la comunicatividad, el valor de la comunicación organizacional calculado a través del costo, el esfuerzo y la percepción, Lorenzo Sierra, publicado en World Internet
- h) La comunicación en la empresa como función estratégica, María Di Fonzo, Ser Humano y trabajo ([www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar))
- i) La visión estratégica del comunicador organizacional, Salvador Sánchez
- j) Communication Corporate para ejecutivos, Peter Jackson, Compañía Editorial Continental, 1993
- k) Evaluando la efectividad de la comunicación, Peter Vogt, Evaluando la efectiidad de la comunicación, Boletín Communication World, Octubre 2003
- l) Métodos de investigación en Psicopedagogía, L. Buendía, P. Colás, P.Y Hernández, McGraw Hill, 1998
- m) Investigación del Comportamiento, F. Kerlinger, McGraw Hill, 1997
- n) El cuestionario estructurado como herramienta básica, J. Ruiz, M. Izquierdo y T. Piñeira, Ponencia presentada en las VI Jornadas Españolas de Documentación
- o) Métodos de investigación en las relaciones sociales, C. Selltiz, M. Jahoda, M. Deutsch y S. Cook, Ed. Rualp, 1999
- p) Benchmarking, R. Camp. Panorama Editorial, 1993