



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO INTEGRAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES DEL PERSONAL NO
TRIPULACIÓN DE AEROVÍAS DE MÉXICO, S. A. DE C. V.”**

**COMUNICACIÓN IDÓNEA DE RESULTADOS, QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PRESENTA:**

L. A. ELSA PACHECO LUIS

DIRECTORA

DRA. MARÍA ANTONINA GALVÁN FERNÁNDEZ

ASESORES

DRA. CLAUDIA ROCÍO GONZÁLEZ PÉREZ

DRA. GABRIELA GUADALUPE ESCOBEDO GUERRERO

DR. EUGENIO ELISEO SANTACRUZ DE LEÓN

M. B. Galván
Vo. Bo.

Iztapalapa, Ciudad de México, Julio 2020

TESIS:

“EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES DEL PERSONAL NO
TRIPULACIÓN DE AEROVÍAS DE MÉXICO, S. A. DE C. V.

ALUMNA:

L. A. ELSA PACHECO LUIS

Quien presenta para obtener el grado de

MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIRECTORA

DRA. MARÍA ANTONINA GALVÁN FERNÁNDEZ

ASESORES

DRA. CLAUDIA ROCÍO GONZÁLEZ PÉREZ

DRA. GABRIELA GUADALUPE ESCOBEDO GUERRERO

DR. EUGENIO ELISEO SANTACRUZ DE LEÓN



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

Fol. 0004

Matrícula: 2171801202

Evaluación de las condiciones laborales del personal no tripulación de Aerovías de México, S.A. de C.V.



[Signature]

ELSA PACHECO LUIS
ALUMNA

REVISÓ

[Signature]

MTRA. ROSALÍA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 10:00 horas del día 29 del mes de septiembre del año 2020 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. MARIA ANTONINA GALVAN FERNANDEZ
DRA. GABRIELA GUADALUPE ESCOBEDO GUERRERO
DR. EUGENIO ELISEO SANTA CRUZ DE LEON
DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALES PERES

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DE: ELSA PACHECO LUIS

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

[Signature]

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

[Signature]

DRA. MARIA ANTONINA GALVAN FERNANDEZ

VOCAL

[Signature]

DRA. GABRIELA GUADALUPE ESCOBEDO GUERRERO

VOCAL

[Signature]

DR. EUGENIO ELISEO SANTA CRUZ DE LEON

SECRETARIA

[Signature]

DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALES PEREZ

El presente documento cuenta con la firma -autógrafa, escaneada o digital, según corresponda- del funcionario universitario competente, que certifica que las firmas que aparecen en esta acta - Temporal, digital o dictamen- son auténticas y las mismas que usan los c.c. profesores mencionados en ella

CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| TABLAS | iii |
| CUADROS | iii |
| FIGURAS | iv |
| GRÁFICAS..... | iv |
| ANEXOS | iv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| Trabajo decente | 6 |
| Legitimación | 8 |
| Bienestar..... | 12 |
| JUSTIFICACIÓN | 16 |
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 17 |
| PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 20 |
| HIPÓTESIS | 20 |
| OBJETIVO | 20 |
| METAS..... | 20 |
| CONTEXTO | 21 |
| Desarrollo histórico | 21 |
| MATERIALES Y MÉTODOS | 33 |
| Sistema complejo..... | 33 |
| Espacio de trabajo | 36 |
| Cálculo del tamaño muestral..... | 37 |
| Instrumento de recolección de datos | 38 |
| Análisis de la información | 40 |
| RESULTADOS | 41 |
| Estado de la legislación vigente | 41 |
| Resultados de la encuesta..... | 43 |
| <i>Sistema Humano</i> | 44 |
| <i>Sistema Económico</i> | 52 |
| <i>Sistema Laboral</i> | 57 |
| <i>Sistema Humano-Laboral</i> | 66 |

| | |
|-----------------------------|----|
| DISCUSIÓN | 72 |
| Calidad de vida | 73 |
| Bienestar..... | 75 |
| Trascendencia | 77 |
| Otras consideraciones | 78 |
| CONCLUSIONES..... | 82 |
| ANEXOS | 89 |
| REFERENCIAS..... | 98 |

TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Comparativo de principales aerolíneas mexicanas..... | 21 |
| Tabla 2. Tendencia en el mercado total por aerolínea | 27 |
| Tabla 3. Personal total, muestra requerida y cantidad aplicada del subsistema Servicio al Cliente. | 38 |
| Tabla 4. Comparativo de cobertura de necesidades del trabajador. Ley Federal de Trabajo 1970 y 2018..... | 41 |
| Tabla 5. Género de empleados encuestados..... | 44 |
| Tabla 6. Edad y Nivel educativo de encuestados..... | 45 |
| Tabla 7. Tiempo en el puesto de trabajo y movilidad. | 46 |
| Tabla 8. Estado civil de encuestados..... | 47 |
| Tabla 9. Dependientes económicos de los encuestados..... | 47 |
| Tabla 10. Enfermedades que reportan con frecuencia los empleados encuestados. | 48 |
| Tabla 11. Enfermedades reportadas durante el tiempo de trabajo en la empresa..... | 49 |
| Tabla 12. Porcentaje de apoyos económicos que recibe y otorga el empleado. | 51 |
| Tabla 13. Velocidad de erogaciones de los encuestados..... | 53 |
| Tabla 14. Egresos mensuales de encuestados*. | 54 |
| Tabla 15. Tipo de vivienda habitada por los encuestados..... | 55 |
| Tabla 16. Servicios básicos en la vivienda de los encuestados. | 56 |
| Tabla 17. Tipo de vivienda y gasto en renta..... | 57 |
| Tabla 18 . Calificación de los Recursos materiales para llevar a cabo el trabajo..... | 58 |
| Tabla 19. Capacitación para el trabajo..... | 59 |
| Tabla 20. Personal que recibió capacitación..... | 60 |
| Tabla 21. Tiempo y ciclicidad de las capacitaciones. | 61 |
| Tabla 22. Calidad/utilidad de las capacitaciones..... | 61 |
| Tabla 23. Eficacia de los procedimientos..... | 62 |
| Tabla 24. Aplicabilidad de los procedimientos..... | 63 |
| Tabla 25. Cumplimiento de los procedimientos y quien lo autoriza. | 63 |
| Tabla 26. Eficacia de la comunicación. | 64 |
| Tabla 27. Características de la comunicación..... | 65 |
| Tabla 28. Tiempo de traslado al trabajo respecto al turno laboral. | 67 |
| Tabla 29. Tiempo de traslado y tipo de transporte que utiliza el empleado. | 67 |
| Tabla 30. Carga laboral y tiempo de descanso. | 69 |
| Tabla 31. Tiempo de descanso para el personal empleado en su jornada laboral. | 69 |
| Tabla 32. Tiempo de descanso para el personal empleado en jornada extraordinaria..... | 70 |

CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Indicadores para la medición de la calidad de empleo en América Latina. | 8 |
| Cuadro 2. Nociones..... | 13 |
| Cuadro 3. Mapa de desarrollo..... | 14 |
| Cuadro 4. Premios y reconocimientos a Aeroméxico. | 26 |
| Cuadro 5. Estructura de la encuesta..... | 39 |

| | |
|--|----|
| Cuadro 6. Relación de los componentes de la encuesta con los postulados teóricos de Maslow. | 39 |
|--|----|

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Factores determinantes de la calidad del empleo de la CEPAL. | 7 |
| Figura 2. Estructura de legitimidad empresarial. | 9 |
| Figura 3. Pirámide de Maslow. | 12 |
| Figura 4. Árbol problema de Aeroméxico. | 18 |
| Figura 5. Organigrama de la empresa. | 24 |
| Figura 6. Organigrama de la dirección ejecutiva de operaciones y mantenimiento. | 25 |
| Figura 7. Aeroméxico como sistema neuronal. | 36 |

GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. Participación por aerolínea nacional en el mercado doméstico. | 28 |
| Gráfica 2. Participación de principales aerolíneas en México en el mercado internacional. | 29 |
| Gráfica 3. Participación por aerolínea en el mercado total. | 30 |

ANEXOS

| | |
|--|----|
| Archivo anexo 1. Tesis sobre Aeroméxico. | 89 |
| Archivo anexo 2. Aeroméxico en las noticias. | 91 |
| Archivo anexo 3. Aviación mexicana en las noticias. | 93 |
| Archivo anexo 4. Reforma laboral en las noticias. | 95 |

INTRODUCCIÓN

Los mercados desempeñan un papel importante para que la economía funcione, pero no suelen generar resultados equitativos y eficientes: producen externalidades como basura, contaminación, migración de personas en busca de espacios de desarrollo, sobre explotación de algún recurso y relacionado con el tema laboral, la pérdida de calidad de vida de los trabajadores; de forma contraria hay una baja producción de otros elementos que son fundamentales para el desarrollo de las naciones como investigación básica, educación y nuevos espacios de desarrollo para poblaciones emergentes. En amplios territorios del planeta estas externalidades exceden con mucho a los costos atribuibles a una empresa o incluso un país y por supuesto, los beneficios generados, provocando crisis financieras de forma recurrente, tal como sucedió en 2008 y la actual: los mercados no son por sí mismos estables.

En la década de los años 70's se consideró al neoliberalismo *la respuesta* para paliar los problemas económicos mundiales; se pensaba que el libre flujo de dinero desde los países ricos en la región de Europa y Norteamérica, hacía las vastas regiones pobres de África, América Latina y Oceanía era suficiente estrategia para eliminar la pobreza y acabar con las crisis económicas recurrentes. A la par, se desarrolla la globalización como un proceso de integración de todas las comunidades alrededor del mundo en los ámbitos económico, político, tecnológico, social y cultural, logrado por los avances sin precedentes de los sistemas de comunicación. Estos avances tecnológicos favorecieron el intercambio de productos y servicios, la conexión y movimiento de personas, además facilitó las inversiones y transacciones financieras entre mercados distantes o emergentes, acciones que antiguamente resultaban muy difíciles y altamente costosas.

La combinación de ambos fenómenos -neoliberalismo y globalización- ha modificado la forma en que interactúan los países, las empresas y los individuos de tal forma que ha impactado directamente en el mercado laboral.

Para lograr la *competitividad* solicitada por la política neoliberal, uno de los factores clave es la modificación legislativa en materia laboral. En México es el concepto de *flexibilización del empleo* la base de la nueva ley, para dejar que las fuerzas del mercado definieran la calidad del mismo; antes de esto, el estado actuaba como protector de los grupos sociales vulnerables frente a los intereses de otros actores económicos como las empresas. Sin embargo, a partir de las Reformas Laborales iniciadas en el año 2012, y durante todo en el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012-2018), el papel regulador del estado se desdibuja a favor del concepto de competitividad.

El resultado de estas *políticas públicas* son empresas con condiciones laborales poco o nulamente reguladas (outsourcing) donde el valor del empleo no depende de la capacidad del empleado, sino de los parámetros de eficiencia económica que tenga la empresa. Gracias a esto, el país recibe inversión extranjera como empresas maquiladoras de insumos y servicios donde el empleado no tiene derechos, pero a pesar de esta situación es razón para que el presidente Peña se vanaglorie durante su sexto y último informe de gobierno, por recibir la cifra récord de 193,000 millones de dólares a su cierre de mandato (Celis, 2018).

De acuerdo con Foucault el neoliberalismo afirma que el hombre es en esencia un *homo economicus*, de tal forma que si no es participe del mercado, simplemente no es útil para la sociedad (Lemm, 2010). Entonces, un individuo que no se inserta en las *cadena de mercado*, no es capaz de establecer ningún tipo de relación, y le corresponde al estado *incorporarlo* a los circuitos económicos. Esto significa que la economía es el único motor de *desarrollo* para la sociedad, por ello, además de afirmar que todos los aspectos de la vida social deben estar subordinados a las leyes de mercado, considera que el *libre comercio* es la base de las relaciones entre individuos y grupos sociales, y que los flujos de dinero entre ellos (transacciones) es la única forma de establecer relaciones sanas, por lo que pugna por una dinámica económica siempre a la alza, lo cual en teoría, debería generar mejores condiciones de riqueza material para los individuos, y por ende, de *calidad de vida*. Entonces,

para que una nación se enriquezca depende de una buena organización social, que permita a los individuos interactuar, comerciar e invertir con seguridad, y es en este contexto que se insertan las relaciones laborales.

Aerovías de México, S. A. de C. V. (Aeroméxico), quien es el objeto de estudio, se ha acogido a esta nueva cultura laboral como medio para crecer y expandirse en el mercado internacional dando fuerte énfasis a los conceptos de competitividad y crecimiento económico; sin embargo, derivado de observaciones empíricas, se nota que no lo han logrado. Existen reportes financieros y notas periodísticas que exponen la situación de la empresa, cuya información aparece en el contexto y anexo 2; se identifican problemas de rezago, deficiencias para abordar nuevos aspectos de atención al cliente, pero a pesar de esto, se considera un referente de empresa nacional debido a su capacidad de incorporar innovaciones tecnológicas en la atención a clientes, la reducción de emisiones de CO₂, reducción de costos de mantenimiento e incremento de seguridad, lo que ha redundado en la obtención de certificados de calidad nacionales e internacionales. Todos estos reconocimientos, relacionados en el contexto también, son por aspectos técnicos, de marca, de responsabilidad social, o por servicio ofrecido, pero ninguno se refiere a la situación del empleado al interior de la empresa como la certificación de Great Place to Work¹.

En este documento se analiza el sistema laboral de los empleados operativos que no pertenecen al sector de tripulación de Aeroméxico, relacionadas a la atención directa

¹ Es una certificación que otorga la organización del mismo nombre: Great Place to Work. Ellos realizan una investigación anual basada en información que recolecta de más de 10 millones de empleados en 50 países, representando alrededor de 6000 organizaciones de diferente tamaño, industrias, madurez y estructura. Es opción de la empresa que se quiera registrar... porque este registro y análisis cuesta, y el que la pague no significa que la Organización lo va a calificar bien.

El factor principal que ellos manejan, porque indican que es el factor común en las relaciones, es la CONFIANZA, eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados.

Su análisis lo realizan a través de dos encuestas Trust Index (cinco dimensiones que se encuentran en la visión de empleado), y Culture Audit (nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder).

Según se mide las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas. Y los resultados sirven para establecer los objetivos de las empresas en relación a condiciones del lugar de trabajo.

del cliente en la cadena de servicio que comprende: call center, ventas, franquicias, oficina de boletos, atención al cliente, servicio al cliente, equipajes, salones premier, siendo el área de estudio en este primer acercamiento, empleados de servicio al cliente en sus puestos de Representante de Atención al Pasajero A y B, Agente de Servicio al Pasajero, Supervisor ala arriba, Trabajador general: bandas, equipaje, alas; y Oficial de Operaciones, del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México; usando como marco de referencia conceptos como un *buen trabajo* del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *trabajo decente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*, *bienestar en el lugar de trabajo* de la OCDE, *calidad del empleo* de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL); así como de legitimación empresarial; y bienestar social del Diccionario Jurídico Mexicano.

En el apartado justificación se encuentra la definición del problema mediante la técnica de árbol de problemas, y se determina la pregunta de investigación; para posteriormente definir la hipótesis con los objetivos y metas de la investigación

La información correspondiente a la empresa: desarrollo histórico, estructura, premios y reconocimientos, y su posición en el mercado, se presenta posteriormente en el apartado contexto.

El estudio realizado se inicia con la comparación de los postulados de la Ley Federal de trabajo de 1970 con las reformas hechas a partir de 2012 hasta 2018 para determinar los elementos de calidad de vida y bienestar que debe cubrir el empleo en cada tipo de legislación; donde resalta que el objetivo de dichas modificaciones fue dar certeza jurídica a las empresas, así como garantizar su competitividad, a través de la flexibilización laboral, la respuesta se presenta en el primer apartado de resultados; en una segunda fase, desarrollada en materiales y métodos, se aborda a la relación empresa-empleado desde el enfoque de sistema complejo, a partir de lo cual se diseña un instrumento de medición de los elementos mencionados (encuesta), aplicado a una muestra de empleados del subsistema de *Servicio al Cliente* en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, cuyos resultados

aparecen en la segunda parte del apartado resultados. Es importante mencionar que la encuesta fue diseñada desde tres ejes: la percepción del empleado, la evaluación de los indicadores de calidad de vida, y las condiciones que provee la empresa para el desarrollo-desempeño de sus empleados, para responder si Aeroméxico ofrece condiciones de bienestar y calidad de vida para sus empleados, tal que se pueda considerar un trabajo decente. Los resultados presentados se analizan desde el marco estadístico.

Los resultados se presentan agrupados en cuatro apartados denominados: sistema humano, sistema económico, sistema laboral y sistema humano-laboral, de tal manera que se pueda visualizar si la empresa genera las condiciones necesarias para el desarrollo del trabajador conforme el cuadro de nociones de Galván y Guadarrama, 2017

Para finalizar, en la discusión, se presenta un cuadro indicativo del grado de cobertura de condiciones de desarrollo humano, medidas con la encuesta, que la empresa ofrece a sus trabajadores; y en la conclusión se dará respuesta a la hipótesis de la investigación.

La principal innovación aquí presentada, es la aplicación del análisis sistémico, y la construcción de calificaciones de cada artículo de las legislaciones mencionadas, a partir de los conceptos de calidad de vida y bienestar. Esta propuesta se considera más objetiva en cuanto al bienestar material del trabajador, además de considerar elementos de seguridad social y realización personal.

MARCO TEÓRICO

Trabajo decente

El trabajo es considerado como base de autorrealización y sostenimiento económico del individuo, se esperaría que éste proveyera las condiciones mínimas para el desarrollo integral del empleado, y como consecuencia logre su sostenimiento y de su familia. Se busca que el trabajo sea bueno, sea *decente*, buscando siempre mayores resultados positivos sobre los negativos, que genere condiciones de bienestar y calidad de vida, y logre el desarrollo tanto del individuo como de la sociedad.

Para la OIT, un *trabajo decente* implica la existencia de:

“Oportunidades para que el empleo sea productivo y genere ingresos justos; que brinde seguridad en el lugar de trabajo y protección social para los trabajadores y sus familias; que ofrezca mejores perspectivas para el desarrollo personal y fomente la integración social; que otorgue a las personas libertad para expresar sus inquietudes, para organizarse y participar en las decisiones que afectan sus vidas; y que garantice la igualdad de oportunidades y tratamiento igualitario para todos” (OIT 2007 en BID, 2017, p. 3)

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un *buen trabajo* se define por sus:

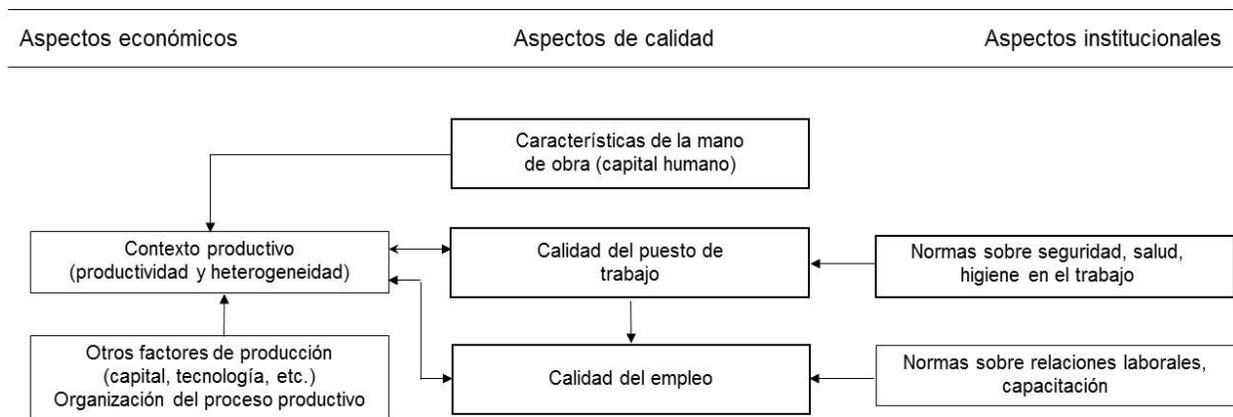
“Condiciones actuales y por su capacidad de generar una trayectoria profesional ascendente de por vida, contribuyendo así a un mayor desarrollo económico y social” (Alaimo 2015 en BID, 2017, p. 3)

Por su lado, la CEPAL dice que:

“La calidad del empleo se basa en la calidad del puesto de trabajo, y se define por aspectos adicionales de la institucionalidad laboral las cuales

inciden en las relaciones colectivas e individuales de trabajo y que influyen en aspectos como los ingresos, la jornada laboral, la situación contractual y la dinámica de la participación” (Weller y Roethlisberger, 2011, p. 14)

Para determinar si el empleo es de calidad, ha de considerarse el contexto económico y productivo de la empresa-la comunidad, y la institucionalidad laboral (Figura 1), porque dependiendo de esto es que existirán leyes y formas de organizar el trabajo.



Fuente: Weller y Roethlisberger, 2011

Figura 1. Factores determinantes de la calidad del empleo de la CEPAL.

En la Figura 1, para Wellwe y Roethlisberger la calidad del puesto de trabajo se relaciona con un proceso que requiere de ciertas normas que por un lado organizan el trabajo (turnos, departamentos, procesos, etc.), y por otro logran productividad; apoyado de instrumentos técnicos, humanos, ambientales y financieros que lo mantengan (situación contractual, jornada laboral, tiempos de descanso, carga laboral, higiene y seguridad, etc.); además de un sistema económico (salarios) y social (participación) que compense al trabajador por su esfuerzo y le permita generar identidad como miembro de la empresa.

Para América Latina, existen indicadores específicos (Cuadro 1).

Cuadro 1. Indicadores para la medición de la calidad de empleo en América Latina.

| Agrupaciones | Ingresos | Estabilidad de trabajo e ingresos | Protección socio-laboral | Organización del trabajo | Integración social | Desarrollo personal |
|--------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Indicadores | Salarios | Tipo de contrato | Salud | Número y organización de horas de trabajo | Participación en decisiones | Capacitación |
| | Beneficios no salariales | Tipo de pago | Maternidad | | | |
| | | | Jubilación | Intensidad del trabajo | Organización de intereses laborales | Perspectiva de trayectoria ascendente |
| | | | Discapacidad | Riesgos ocupacionales (salud, accidentes) | Ambiente social del trabajo (con interacciones, trato digno, libre de acoso) | |
| | | | Desempleo | Ambiente físico (contaminación, calor, ruido) | | |
| | | Igual pago para igual trabajo | Interés del trabajo | | | |

Fuente: Weller y Roethlisberger, 2011

Estos indicadores son una propuesta de OIT, donde uno de los aspectos que se destacan es la organización sindical, cuyo propósito es ayudar a mejorar las condiciones laborales, además de generar sentido de pertenencia y empoderamiento. La capacitación es otro aspecto a considerar para generar o incrementar la productividad junto con un plan de carrera que lo acompañe un tipo de contrato, y de sueldo y beneficios adicionales, dentro de un marco regulatorio que le asegure protección social y un futuro tranquilo.

Legitimación

La empresa, como ente económico planea y toma decisiones considerando el *beneficio económico* que ello le genere para el reporte a inversionistas y dueños principalmente; pero además de ellos, tiene que considerar otros *actores internos* como los *trabajadores*, y externos como los *clientes*.

Freeman quien dice que es necesario de las empresas *legitimen* sus acciones, para lo cual se apoyan en la responsabilidad social empresarial:

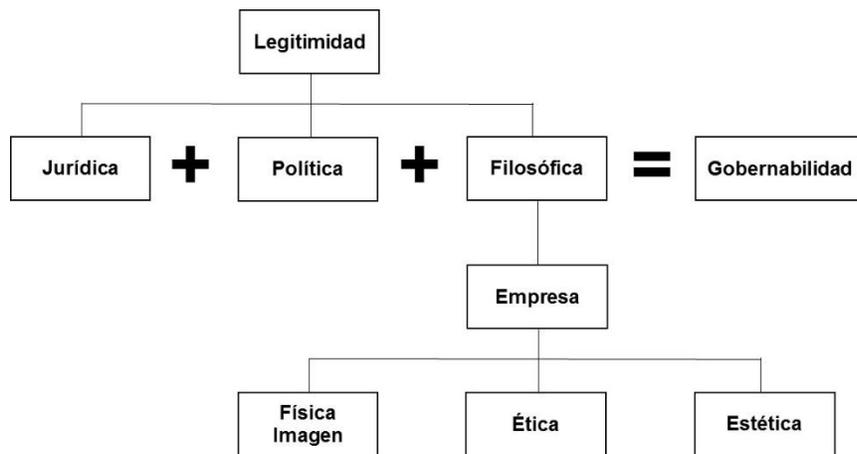
“[...] porque si pueden hacer cosas positivas como ayudar a la comunidad, compartir la gran rebanada de pastel con los trabajadores, y hacer productos más seguros

ambientalmente para los consumidores, entonces el hecho de hacer dinero no es malo” (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y De Cole, 2010, p. 201)

Esta *legitimación* se puede ver desde tres diferentes ámbitos:

- a) *Jurídicamente*, es el seguimiento de normas que salvaguardan a la sociedad, y generan una interacción armónica entre los individuos.
- b) *Políticamente*, se refiere a tomas de decisión, encaminadas al bienestar de los grupos sociales.
- c) *Filosóficamente*, es la aceptación que se genera en los individuos por convencimiento de que las acciones jurídicas y políticas son éticamente aceptables para la sociedad.

En el caso de la empresa, el aspecto jurídico se asienta en la *Ley federal del trabajo*, políticamente en la *Responsabilidad social empresarial*, y filosóficamente es el desarrollo y bienestar del empleado que se debe reflejar en la *Nueva cultura laboral*. Sin embargo, actualmente la legitimación también se crea por medio de la imagen, que puede ser una imagen creada por publicidad, que casi siempre está dirigida a establecer una relación con sus consumidores. Cuando estos tres aspectos mencionados existen y están articulados, entonces se dice que hay gobernabilidad (Figura 2).



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Estructura de legitimidad empresarial.

El descuido de estos aspectos por parte de la empresa significa en estos momentos, la decadencia de la misma ante la sociedad, más atenta de acciones y resultados que nunca, porque entonces se daría lo que Freeman decía, que:

“Ningún gerente podría darse el lujo de dejar que la brecha entre las expectativas públicas de desempeño y el desempeño real de la empresa sea demasiado grande: si esto sucediera, la corporación correría el riesgo de perder su legitimidad social” (Freeman et al., 2010, p. 238)

El resultado de este nuevo pensamiento sobre el actuar de las empresas, es la *Responsabilidad social empresarial*, este concepto es derivado del desarrollo de conceptos en materia de responsabilidad social de organismos internacionales, como la Agencia Alemana de Cooperación técnica (GTZ), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otros; por su parte en México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), organizaciones sociales y empresas; se define como:

“Una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad” (Cajiga, 2010, p. 2)

Pero, ¿qué pasa cuando no se cumple este postulado? Si como resultado del contrato de facto existente entre empresa y sociedad, que se basa en la entrega de bienes socialmente deseables y la distribución de los beneficios que de ello resulte, se llega a una situación no equitativa o incluso negativa, entonces la empresa utiliza *estrategias* que prueben que es *correcto* su actuar, y estas estrategias muchas veces *“implican la consideración de los intereses de grupos distintos de aquellos que tienen vínculos económicos directos con la empresa”* (Shoker y Sethi, 1973, p. 98), y para

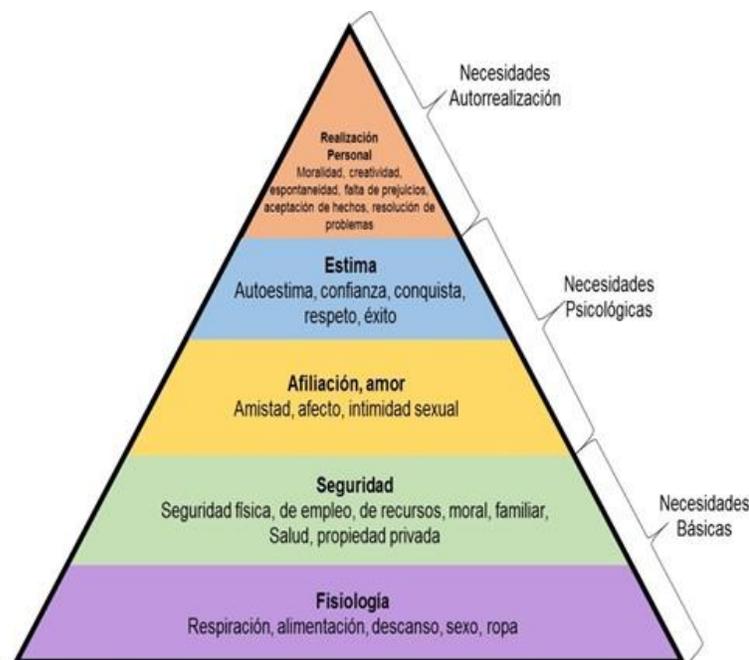
mantener su presencia “*deben ser congruentes con los valores y expectativas sociales*” (Oxibar y Déjean, 2007, p. 1). Para mantener la congruencia entre sus acciones y las expectativas sociales, las empresas hacen uso de diferentes técnicas, como la publicidad donde se divulgan los valores empresariales que se ajustan a las expectativas sociales; se adhieren a valores de base social sólida como la solidaridad, o se asocian a otras empresas, instituciones o personalidades que cuenten con una imagen positiva.

Aeroméxico divulga sus acciones desde el año 2013 con su Informe Anual de Sostenibilidad; en el reporte de 2018 destaca su labor ecológica respecto al uso de energía y agua, reducción de emisiones de CO₂ y manejo de residuos; en el apartado social, con su programa de voluntariado *Alas del mundo* aborda los ejes de salud, cultura, educación, medio ambiente y ayuda humanitaria. Respecto al área de interés de este estudio, la relación empresa–trabajador resaltan la cantidad de contratos permanentes, disminución de accidentes de trabajo, horas capacitación, inclusión de grupos vulnerables, evaluación de desempeño, y cuatro programas incluidos en la calidad de vida del trabajador: flexibilidad de horario, permiso parental, plan de retiro y centros de trabajo colaborativos, de los cuales solo el primero aplica a los trabajadores sindicalizados, y los tres primeros para los no sindicalizados (los menos); cabe mencionar que en este estudio, la aplicación del instrumento de encuesta la fracción mayoritaria es personal sindicalizado, respecto al no sindicalizado (minoría).

Considerando los conceptos de trabajo decente, un buen trabajo y calidad del empleo, y reconociendo que los *trabajadores*, (ahora llamados *colaboradores*) son la “*fuerza*” que impulsa el “*motor*” para que toda cadena productiva o de negocios logre sus objetivos: que sea el trabajador quien cuide por la empresa a “*sus clientes*”, acción que se mide como “*bienestar*” al momento de atenderlos (Carpizo, 1982, p. 296).

Bienestar

De acuerdo con los postulados de Maslow (1943), existe una colección de necesidades que deben ser suplidas al ser humano, para que este logre un desarrollo pleno, y van desde sus requerimientos como entidad biológica, hasta necesidades psico emocionales; el trabajador como ser biológico-social requiere satisfacer necesidades básicas de alimentación, casa, abrigo y reproducción, para ello trabaja, y derivado de la relación laboral obtendrá los recursos económicos necesarios para satisfacer dichas necesidades; en función del grado de satisfacción que logra a partir de la cobertura de sus necesidades básicas establecerá el siguiente nivel de relaciones como afecto, filiación, que se reflejan en la construcción del núcleo familiar, hasta lograr su autorrealización a través del reconocimiento-inclusión social (Figura 3).



Fuente: Finkelstein, s.f.

Figura 3. Pirámide de Maslow.

La combinación lineal (Vector lineal independiente) de las resultantes de los satisfactores básicos, genera la noción de *calidad de vida*, si en un segundo nivel se integran los elementos de afecto y filiación, se determina el *bienestar* en que está

inmerso en trabajador. Esto es: la calidad de vida, es el grado de bienestar físico y satisfacción del individuo, que le lleva a convivir armónicamente en grupo y en comunidad, y dependiendo del nivel de calidad de vida de cada individuo, será como perciba las condiciones para su *desarrollo personal*.

Según el Diccionario Jurídico Mexicano, el Bienestar social es:

“La contribución de la sociedad moderna al mejoramiento de la persona a efecto de que cada vez dependa menos de su esfuerzo individual y obtenga mayores satisfactores que le permitan una vida saludable, sin graves preocupaciones y con las mínimas comodidades que sea posible disfrutar.” (Carpizo, 1982, p. 296)

El mismo diccionario indica que le corresponde al *Estado* procurar la protección de los individuos, con la finalidad de que tengan una *existencia digna y segura*, mediante la aportación de servicios públicos que hagan agradable, atractiva e higiénica la convivencia en comunidad para lograr un espacio social pacífico. Entonces, los conceptos de calidad de vida y bienestar social construyen un sistema *nosológico* de desarrollo humano (Cuadro 2).

Cuadro 2. Nociones.

| Principales nociones | Nociones secundarias |
|--|----------------------------------|
| Calidad de entorno (habitabilidad) | Calidad de entorno físico |
| | Calidad de la sociedad |
| | Calidad del lugar en la sociedad |
| Calidad de la acción (aptitud para la vida) | Participación social |
| | Redes sociales |
| | Salud social y mental |
| Calidad de resultado de vida (satisfacción) | Potenciación |
| | Manejo de Recursos |
| | Disfrute (Confort) |

Fuente: Galván y Guadarrama (2017)

Asociando estas nociones a la empresa, a ésta le corresponde generar las condiciones necesarias dentro del entorno laboral: 1) que permitan al trabajador lograr la satisfacción de sus necesidades básicas a través de un salario digno, 2) procurar un ambiente laboral sano ambiental y 3) socialmente hablando, que permita el *crecimiento y desarrollo humano*. Para lograrlo, las acciones básicas de la empresa son:

- *Ambiente seguro*: Si un trabajador tiene un ambiente seguro y agradable de trabajo, se siente aceptado y valorado por el lugar que ocupa en la empresa, además de recibir un salario capaz de cubrir sus necesidades y las de su familia, entonces cuenta con calidad en el entorno.
- *Participación social*: Si tiene participación en la toma de decisiones, el nodo en la red de comunicación que ocupa es considerado, y es reconocido, entonces cuenta con calidad de la acción.
- *Generación de valores*: Si sus habilidades son valoradas y se le permite desarrollarlas, entonces manejará de mejor manera los recursos empresariales y se sentirá a gusto y disfrutará ser parte de la empresa, generará sentido de pertenencia.

Cuando la empresa proporciona estos tres escalones de desarrollo, se logra establecer un círculo virtuoso, que deriva en un *mapa de desarrollo humano*, tal como se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Mapa de desarrollo.

| | |
|---|--|
| Calidad de vida = Calidad de las condiciones objetivas de vida | Bienestar = Satisfacción del individuo con sus condiciones de vida |
| Calidad de vida + Calidad de las condiciones de vida = Satisfacción personal | Calidad de vida + Calidad de las condiciones de vida + Satisfacción personal = Valores personales |

Fuente: Galván y Guadarrama (2017)

El cuadro anterior, sintetiza todos los elementos necesarios para constituir un *buen empleo*, y que será el elemento de comparación para calificar el diagnóstico a realizar a Aeroméxico, objetivo del presente proyecto.

JUSTIFICACIÓN

La empresa ha sido objeto de diversos estudios, sólo por mencionar dos tesis “Evaluación de los procesos de información entre usuario y empresa para el mejoramiento de sus servicios: El caso Aeroméxico como iniciativa privada 1988-1993” del año 1994, y “Detectar áreas de oportunidad en el Proceso de Control de Equipajes en el área de Bandas de Salida y Conexiones de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en Aeroméxico Servicios”, del año 2015 ambos de la UNAM; es notorio que el tema más recurrente de estudio recae en el mejoramiento del servicio a clientes desde diferentes enfoques y áreas (Anexo 1); es posible que esto se derive de que el objetivo de la empresa cae en proporcionar un servicio, lo que se enmarca en la teoría económica tradicional (*generación de riqueza*) de Adam Smith; de acuerdo con esto:

“The maxim is so perfectly self evident that it would be absurd to attempt to prove it. But in the mercantile system the interest of the consumer is almost constantly sacrificed to that of the producer, and it seems to consider production, and not consumption, as the ultimate end and object of all industry and commerce” (Smith, 2007, p. 512)

Una de las premisas del neoliberalismo es que búsqueda de riqueza implica dejar de mirar al consumidor en sus necesidades y deseos reales, para determinar a partir de publicidad cuáles debieran ser estos, con el fin de ofertar una gama determinada de bienes y servicios, bajo una visión pura de acumulación económica. Esto ha llevado a las empresas a realizar prácticas que, por mucho, son distantes de resultados y valores positivos, y que muchas veces se obtienen a costa de sacrificar aspectos de calidad en el producto, o las condiciones laborales para los empleados.

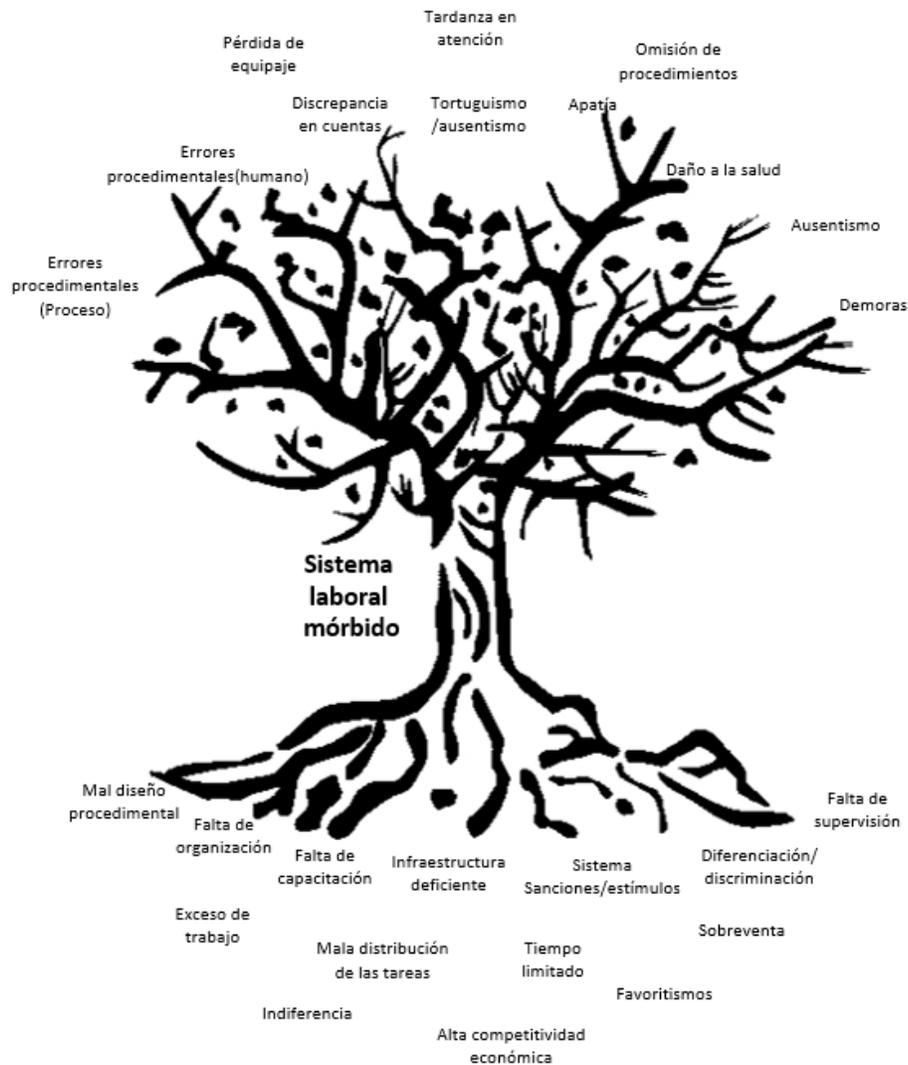
En este estudio se evalúa la relación empresa-empleado de Aeroméxico, considerando que el sector reporta pérdidas económicas, la pregunta es 1) en qué punto del sistema hay externalidades suficientes para tener este efecto, 2) considerando que cuenta con algunas de las etiquetas nacionales de responsabilidad

social, en esencia debería pasar la prueba con el estudio.

Por lo tanto, el análisis de las condiciones laborales ofertadas por la empresa, debería ser requerimiento necesario para dar un peso al factor social; se realizará bajo la consideración de algunos conceptos desarrollados a lo largo del tiempo, principalmente internacionales, que definen trabajo decente y competitividad dentro del marco de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Aeroméxico presenta un reporte anual, el cual es entregado a la Secretaría de Economía (Castro, 2015), sin embargo, este documento dista mucho de la información vertida en las noticias; realizando una recopilación de esta información, se identifican una serie aspectos negativos que están ocasionando una percepción mala de la empresa (Figura 4). El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar estableciendo relaciones de tipo causa-efecto únicas y direccionadas (problemas independientes). Se debe formular tal que el problema central es el eje por el que transitan diferentes relaciones, y, por tanto, alternativas de solución. Se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica (UNESCO, 2017).



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Árbol problema de Aeroméxico.

De forma directa se observó el al sistema procedimental, que es el encargado de atención al cliente; los problemas identificados son falta de capacitación, exceso de trabajo, que ocasionan errores de índole humano; mal diseño procedimental, sobre carga del sistema provoca errores en los procesos. Infraestructura deficiente por una mala actualización del software, por el hardware roto, ausente o incompleto, por el espacio físico donde se realiza el trabajo, provoca problemas físicos. Finalmente, está el tiempo limitado para realizar las actividades, por procedimiento; la acumulación de todos estos problemas es la discrepancia en cuentas, sobre venta de vuelos, pérdida de equipajes, cancelaciones, etc.

Otro problema común es la cantidad de clientes atendidos por día, que puede llegar a rebasar la tasa de atención considerada en las capacitaciones, y por ende la organización del trabajo; en el aspecto humano, la empresa ejerce una fuerte presión para atender la demanda sea cual fuere la cantidad de clientes, argumentando la alta competitividad económica en la que se encuentra el sector, por lo que hay que atenderles a cualquier costo. Este esquema de trabajo provoca la omisión de procedimientos, provocando la sobreventa, afectaciones a la operación de los vuelos con demoras y al tiempo de los clientes.

Entre las principales consecuencias por causas de índole humano, se encontró que la falta de supervisión incrementa los tiempos de atención; una distribución de tareas inequitativa y/o incorrecta, derivado de favoritismos personales, hay tortuguismo y ausentismo en su puesto de trabajo también derivado de favoritismos, que en algunos casos llega a discriminación, marginación y hasta venganzas que se expresa por sistema de sanciones y estímulos discrecional. El efecto más evidente es el ausentismo producto de los daños a la salud, dentro de los que se identificaron fatiga crónica, estrés, problemas neuronales y vasculares, gástricos y respiratorios; pero el efecto más importante identificado a nivel humano es la apatía.

En este primer análisis de exploración se determinó que existen muchas causas, tantas como consecuencias, lo importante es que todas ellas son negativas para el cliente como para el trabajador, y que en su totalidad tienen que ver con el sistema laboral y que traspasan el subsistema de servicio. La probabilidad de que se combinen al menos dos de estos problemas es del 50%, mientras que la combinación de tres o más problemas es del 35%, esto repercute directamente al cliente, es decir, que el 35% de los clientes reciben un servicio tan altamente deficiente que impacta económicamente a la empresa.

Sin embargo, ¿cuánto de este problema es imputable al trabajador? ¿las condiciones laborales son suficientes para motivar al trabajador para ver a la empresa como suya, y, por ende, responsabilizarse por su buen desempeño?

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el mapa de desarrollo (Cuadro 3), cuando la empresa otorga al trabajador algo más que un sueldo, y le permite entrar en fase de desarrollo, el trabajador generará *valores* personales, lo que es definido como identidad laboral (ponerse la camiseta), que a su vez redundará en aumento de la *productividad*, disminución de gasto de materiales/ mejor aprovechamiento, y *trabajo en equipo*, por citar ejemplos. Entonces, ¿qué pasa si la legitimación de la empresa sólo es cuestión de imagen y las condiciones de calidad de vida y bienestar del trabajador no están dadas? En el caso de las empresas, si no se da la legitimación, entonces no habrá aceptación, por lo tanto, habrá conflicto entre trabajador y empresa, ausencia de gobernabilidad.

HIPÓTESIS

Bajo la nueva Ley del Trabajo, ¿las condiciones laborales con la que cuentan los trabajadores que no son tripulación de Aeroméxico logran su bienestar y calidad de vida para considerar que poseen un trabajo decente?

OBJETIVO

1. Comparar los indicadores de bienestar y calidad de vida en dos marcos jurídicos (Legislación laboral 1970 y la resultante de las reformas neoliberales en el sexenio 2012-2018).
2. Analizar, a través de los resultados de la encuesta, la presencia o ausencia de bienestar y calidad de vida para los trabajadores en la empresa.
3. Determinar si es un trabajo decente

METAS

1. Diseñar y validar instrumento de adquisición de información
2. Definir la muestra de empleados, condiciones de aplicación y gestión en la aerolínea para la aplicación de encuesta.
3. Aplicación del instrumento, sistematización y validación estadística de los resultados.

CONTEXTO

Aerovías de México, S. A. de C. V. conocida con su nombre comercial como Aeroméxico es la aerolínea nacional más importante debido a que posee la flota más grande; tiene el mayor número de destinos (información al 2016), 86 de manera directa y más de 220 con sus códigos compartidos, llegando a todos los continentes debido a sus alianzas, principalmente SkyTeam, además de tener el doble de vuelos diarios que su mayor competidor, Volaris (Tabla1).

Tabla 1. Comparativo de principales aerolíneas mexicanas.

| Aerolínea | Flota | Destinos | Alianzas | Número de vuelos diarios |
|---------------------|-------|----------|---|--------------------------|
| Aeroméxico | 120 | 220 | SkyTeam (20 aerolíneas) y códigos compartidos | 600 |
| Volaris | 68 | 164 | One link, Frontier Airlines | 309 |
| Interjet | 77 | 54 | Códigos compartidos y convenios interlineales | 270 |
| Viva Aerobus | 23 | 78 | Scotiabank y Mastercard | 150 |

Fuente: Elaboración propia con datos de [1](#)

Desarrollo histórico

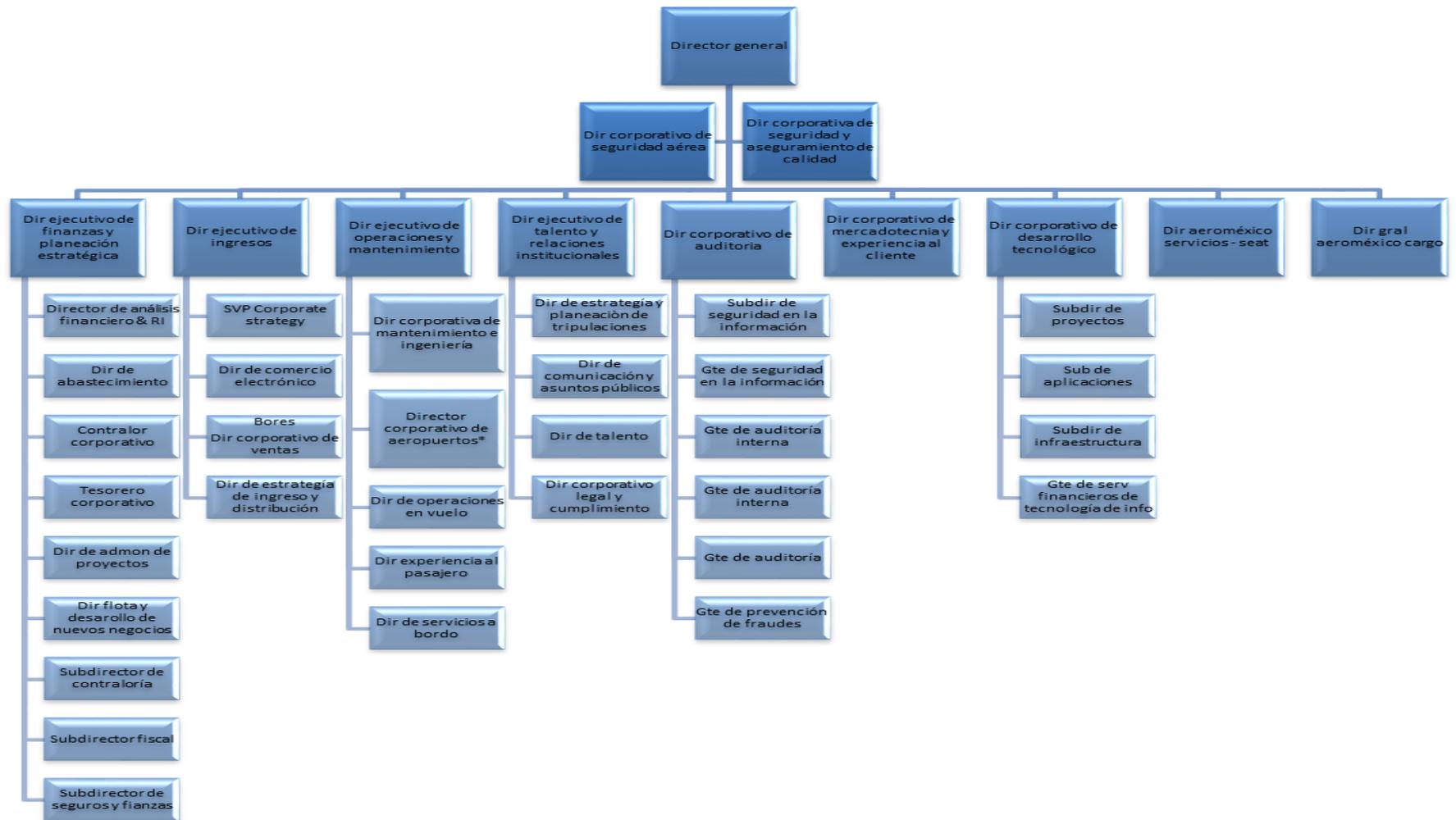
En 1934 Antonio Díaz Lombardo funda Aeronaves de México, siendo el vuelo inaugural con ruta México-Acapulco; en 1941 Pan American World Airways compra el 25% de las acciones de Aeronaves de México, la venta de acciones se debió a la escasez de refacciones provocada por la Segunda Guerra Mundial; en enero de 1959 los pilotos aviadores iniciaron una huelga general como respuesta al despido del secretario general del sindicato recién creado por ellos, teniendo eco en los pilotos de las otras aerolíneas y otros transportes, cuyo resultado impactó negativamente a la economía general por lo que el Gobierno Federal inició un proceso de requisa, y en junio de 1959 adquiere por decreto todas las acciones y bienes de Aeronaves de México y, para 1970 nacionaliza todas las aerolíneas domésticas para integrarlas a un plan de transporte aéreo, todo bajo el control de Aeronaves de México. El plan dura dieciocho años, en abril de 1988 estalla una

huelga que dura tres meses y la empresa se declara en quiebra, era una empresa con falta de organización, una flota de 20 años de antigüedad en promedio, sin un plan de renovación y una administración depredadora del Gobierno Mexicano. En agosto de 1988 se inició un programa de privatización e inicia operaciones Aerovías de México, S. A. de C. V. (Aeroméxico). Para el año 2000, ya la empresa fortalecida, junto con Delta, Air France y Korean Air funda SkyTeam, la principal alianza comercial con la que cuenta Aeroméxico.

La estructura orgánica de la empresa se divide en once direcciones ejecutivas; dos de ellas, Seguridad aérea y Aseguramiento de calidad funcionan como asesoras a la dirección general, de allí derivan diecisiete direcciones ejecutivas, siete subdirecciones y seis gerencias (Figura 5), con más de 15,000 empleados distribuidos en todas las estaciones del país; representa la fuente de ingreso para 15,300 familias, según datos al cierre de 2017 (Patiño, 2017). De la Dirección Ejecutiva de Operaciones y Mantenimiento deriva la dirección corporativa de aeropuertos, y de ésta cada una de las estaciones; la estación Ciudad de México se compone de la Dirección de Aeropuerto, seguida de la Gerencia de Aeropuerto, dependiendo de ésta las jefaturas de Administración y Planeación, Relaciones Públicas, Atención al Cliente, Operaciones, Mantenimiento y Tripulación (Figura 6). Se enfatiza esta jerarquización debido a que de esta dirección se derivan las áreas relacionadas a la atención directa del cliente en la cadena de servicio que comprende: call center, ventas, franquicias, oficina de boletos, atención al cliente, servicio al cliente, equipajes, salones premier, siendo *servicio al cliente en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México*, el área de estudio en este documento.

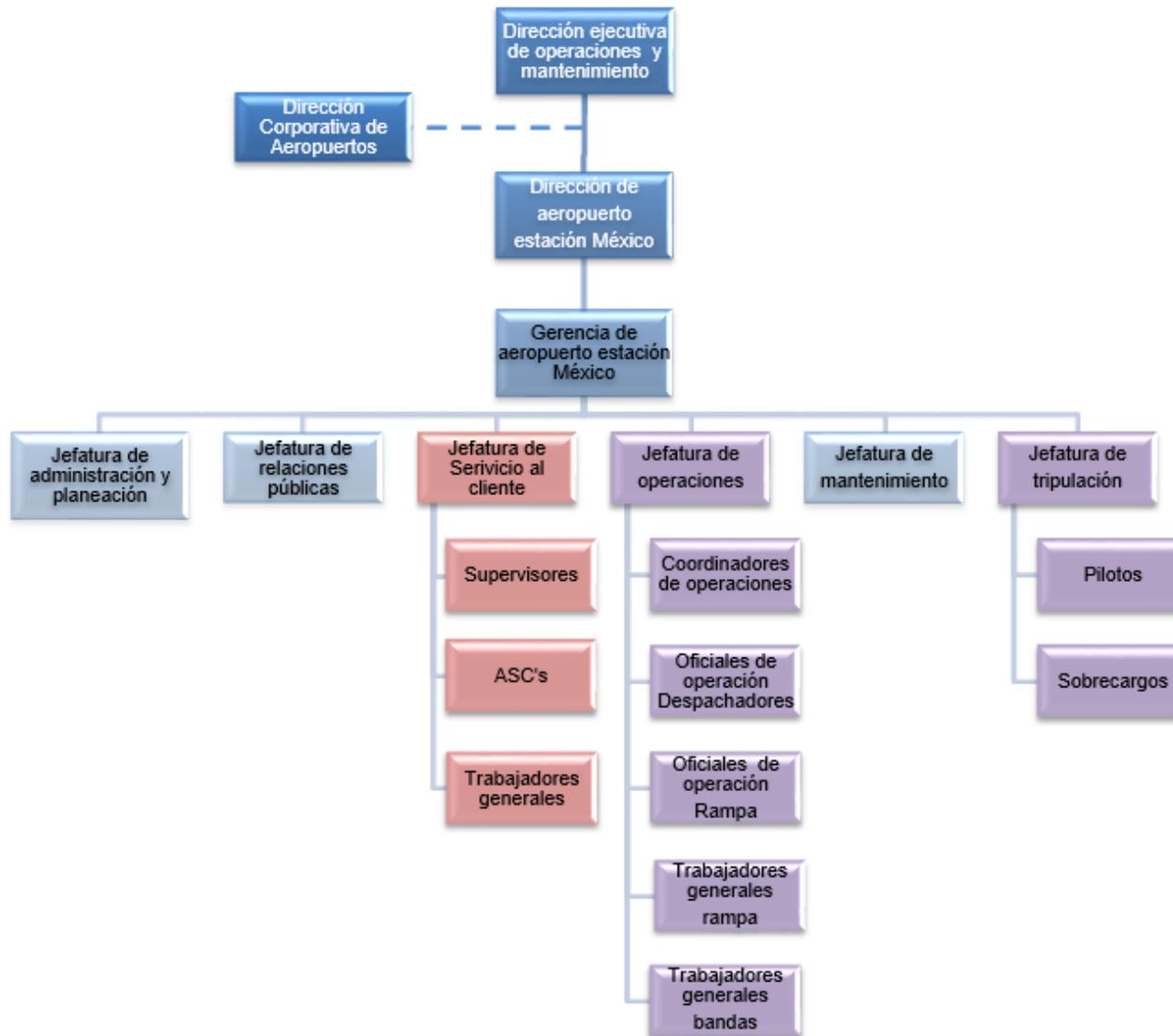
Por otro lado, la capacidad instalada y de vuelos se traduce en eficiencia de transporte, dirigido principalmente a gente de negocios que tienen que trasladarse continuamente sin perder tiempo (horas/hombre), y en menor escala, de turistas nacionales y extranjeros. Ambos aspectos, aportan de forma directa a la construcción del PIB, siendo la aportación de la aviación civil mexicana de 2.9% sólo 0.1% menos

que la industria automotriz, y de los 233,000 puestos de trabajo directos e indirectos que genera (Patiño, 2017), Aeroméxico emplea al 6.56%.



Fuente: Elaboración propia con datos de Aeroméxico (2017).

Figura 5. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Organigrama de la dirección ejecutiva de operaciones y mantenimiento.

Por acciones estratégicas realizadas durante su larga trayectoria en busca de legitimación, la empresa se ha hecho acreedora de diversos reconocimientos tanto nacionales como internacionales que le han ayudado a darse a conocer y obtener prestigio (Cuadro 4). De forma histórica, ha tenido los siguientes reconocimientos:

Cuadro 4. Premios y reconocimientos a Aeroméxico.

| AÑO | RECONOCIMIENTO | ASOCIACIÓN |
|------------|---|--|
| 2006-2010 | Mejor alianza aeronáutica / SkyTeam | Revista Global Traveler |
| 2010-2013 | Mejor aerolínea de México | Revista Global Traveler |
| 2013 | Líder Internacional de México 2013 | Cámara Nacional Mexicana en Gran Bretaña |
| 2014 | Mejor aerolínea | Food and Travel México Reader Awards |
| 2014 | Mejor Tecnología en Vuelo | Revista Latin Trade |
| 2014 | Número 16 de las 25 mejores marcas de Latinoamérica | Interbrand |
| 2011-2014 | Empresa Socialmente Responsable | CEMEFI |
| 2016 | Aerolínea líder de México y Centroamérica | World Travel Award |

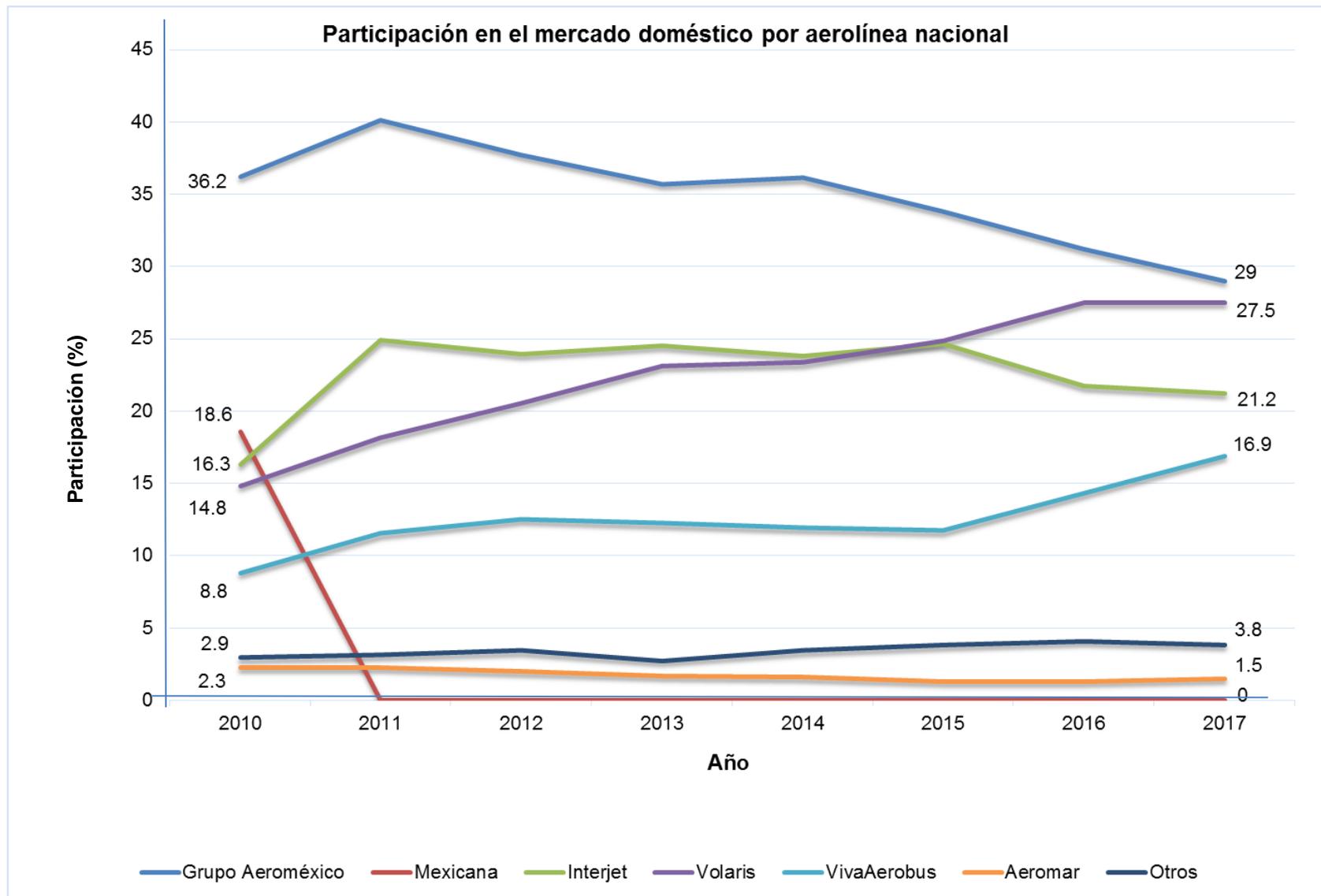
Fuente: Elaboración propia con datos de Aeroméxico (2018).

En el año 2000 Aeroméxico atendía al 45% del mercado doméstico y junto con Mexicana de Aviación abarcaban el 75%, el resto del mercado lo atendía Click, Aviacsa, Magnicharters y Taesa. En 2010, cuando se declaró en quiebra Mexicana, Aeroméxico lejos de ganar el mercado que la primera había dejado vacante, perdió clientes bajando al 36%. Para las mismas fechas, las aerolíneas Interjet y Volaris con apenas cinco años en el mercado, contaban con el 16 y 15% respectivamente, mientras Viva Aerobus con un año menos de presencia, casi el 9%. Para el cierre del año 2017, Aeroméxico tenía el 30%, Volaris el 27.5%. Interjet el 21% y Viva Aerobus el 17%, (Gráfica 1). En cuanto a la cobertura internacional tampoco creció, en el año 2000 Aeroméxico atendía al 15.6% del mercado y para el cierre del 2017 a 16.8%, destacándose nuevamente Volaris con el 6.8% e Interjet con el 6.2%, y United Airlines el 10.5%, y junto a American Airlines tienen al 22% del total, (Gráfica 2).

Sumando ambas coberturas se nota una diferencia entre Aeroméxico y Volaris de 6 puntos que es la segunda en importancia; también es importante la tendencia de la cobertura, tendencia que se ha mantenido al alza en otras aerolíneas, a diferencia de Aeroméxico que ha disminuido (Tabla 2). En el caso de Interjet, ésta llegó a un crecimiento del 0.57% que desde el 2011 se ha mantenido sin gran movimiento, (Gráfica 3).

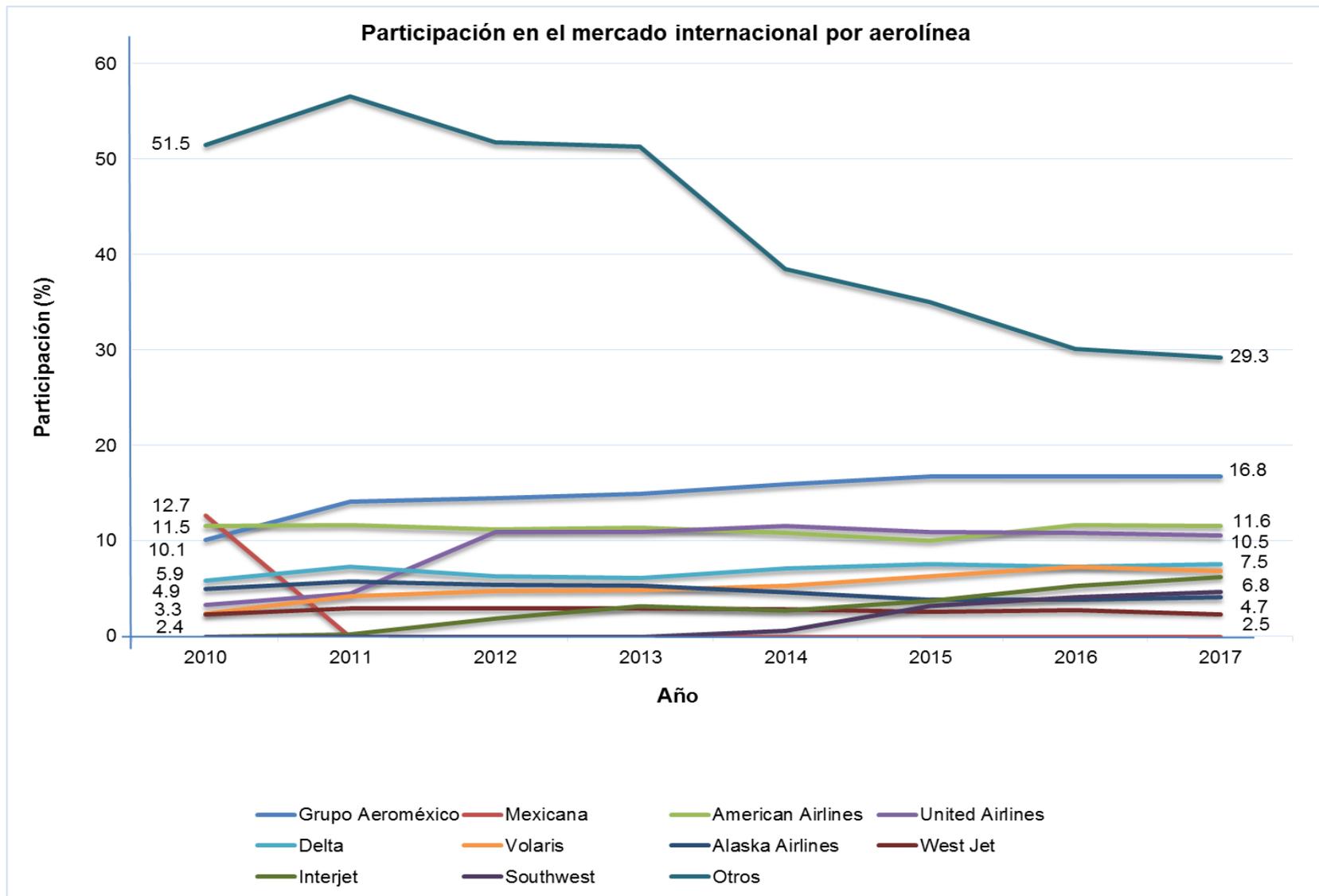
Tabla 2. Tendencia en el mercado total por aerolínea

| Aerolínea | Pendiente (m) | % |
|-------------------|--------------------------|----------|
| Volaris | 0.0122 | 1.22 |
| Interjet | 0.0057 | 0.57 |
| United Airlines | 0.0048 | 0.48 |
| Viva Aerobus | 0.0041 | 0.41 |
| Delta | 0.0009 | 0.09 |
| American Airlines | 0.0003 | 0.03 |
| Aeroméxico | -0.0022 | -0.22 |
| Otros | -0.0108 | -1.08 |



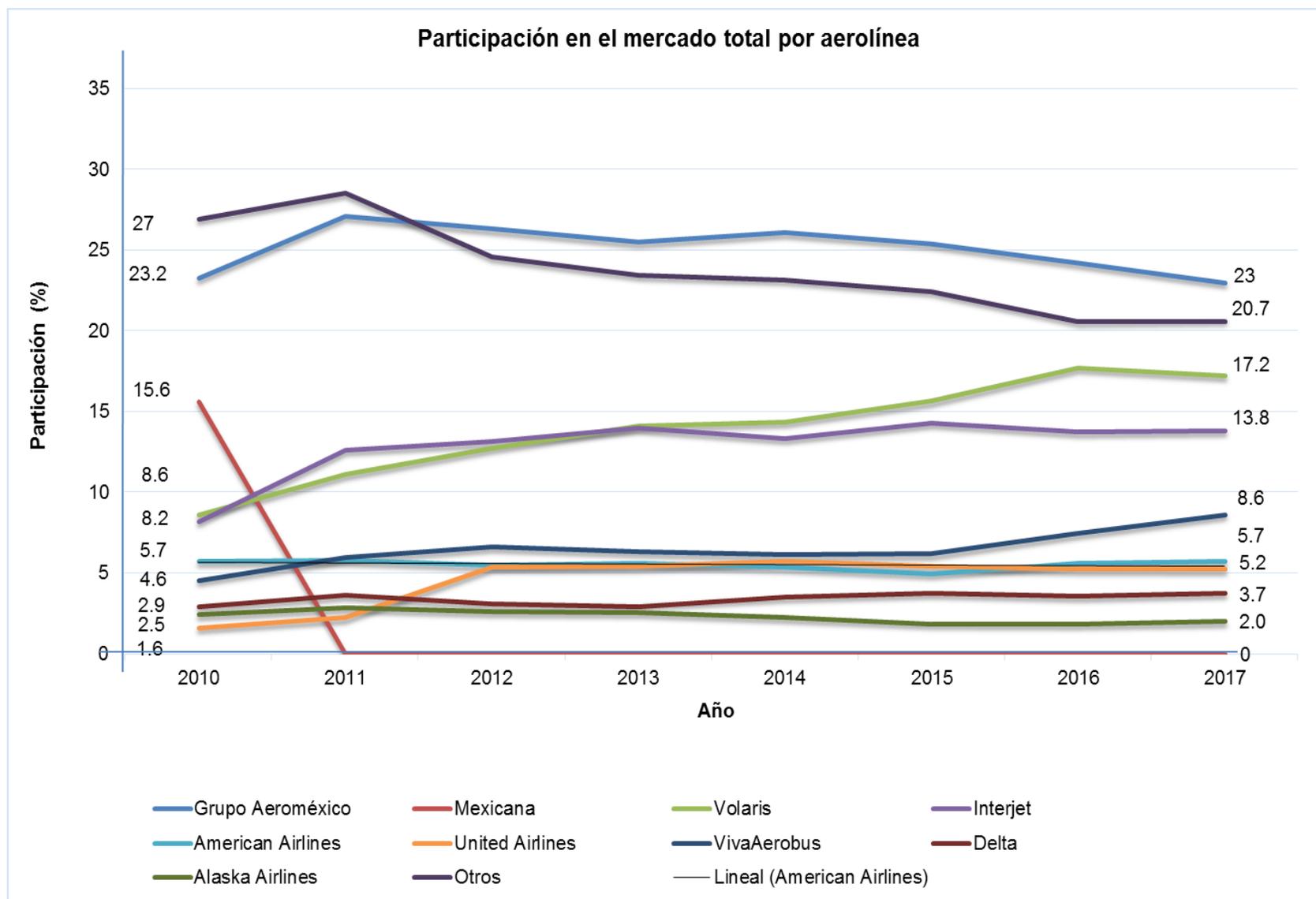
Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara Nacional de Aerotransportes (CANAERO) a mayo de 2018

Gráfica 1. Participación por aerolínea nacional en el mercado doméstico.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CANAERO a mayo de 2018

Gráfica 2. Participación de principales aerolíneas en México en el mercado internacional.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CANAERO a mayo de 2018.

Gráfica 3. Participación por aerolínea en el mercado total.

Se pensaría que, a raíz de la quiebra de Mexicana de Aviación, la aerolínea principal abarcaría el mercado desatendido, en este caso Aeroméxico, pero no fue así. Este mercado lo tomaron dos aerolíneas principalmente: Interjet y Volaris en el espacio doméstico, y United Airlines, Delta en menor medida y Volaris e Interjet en el internacional, y aunque hay significantes diferencias en flota, número de vuelos, cantidad de destinos y alianzas comerciales, la participación del mercado no es proporcional. De acuerdo con la tabla 2, se nota que la tendencia de las aerolíneas es al alza en diferentes porcentajes, resaltando Volaris en 1.22%, mientras que Aeroméxico, por el contrario, es de -0.22%.

En los últimos tiempos, Aeroméxico invierte mucho en publicidad, resultante de la tendencia a la baja que viene desde el año 2010, y aun cuando por su nombre comercial es sinónimo de transporte aéreo mexicano, la condición de empresa líder no se ha concretado. A pesar de la inversión en tecnología tanto de aeronaves como de sistemas de atención a clientes, no se ha observado incremento en pasajeros, al contrario, la tendencia a volar con esta aerolínea sigue a la baja y es motivo de noticia recurrente que desafortunadamente en los últimos dos años han sido de manera negativa. En el Anexo 2 se relacionan las noticias más sobresalientes publicadas en los principales diarios impresos o digitales del país que sustentan lo mencionado.

La falta de eficiencia en los servicios de transporte aéreo no es exclusivo de Aeroméxico, la aviación en México ha sido tema de noticia también, de acuerdo al artículo de Andrea Ornelas en la revista Newsweek en español en febrero de 2018, "*Aviación en México: un gigante con alas frágiles*" resalta una aviación mexicana que llega a cielos extranjeros, pero tiene la fragilidad de *segmentos de mercado* con estrategias mal diseñadas o decisiones conscientes, o por la negación a cambiar el rumbo aunque este haya sido exitoso en otros países, entre otras razones, que lleva a un incremento o adaptación de hábitos en el servicio que finalizan en demoras, pérdida de equipaje o maltrato del pasajero por parte de los empleados de las aerolíneas, cuya consecuencia de estos hábitos en estos momentos fue las

modificaciones a la Ley de Aviación Civil de 2017 a favor de los pasajeros como las compensaciones por demoras o cancelaciones por causas imputables a las aerolíneas o por la pérdida de su equipaje, por ejemplo. Sin embargo, la industria de la aviación mexicana tiene factores que la podrían posicionar en un nivel de clase mundial por su ubicación geográfica, por ser paso de pasajeros y mercancías, la baja en constante en su crecimiento es motivo suficiente de estudio (Anexo 3).

El recambio tecnológico, la velocidad de generación de tecnología, el riesgo de inversión, y un sinfín de elementos *macroeconómicos* que son parte de la filosofía del *neoliberalismo* vulneraron aún más la industria. Uno de los elementos necesarios para generar las condiciones necesarias al nuevo paradigma, son las modificaciones legislativas en materia laboral realizadas no sólo en México, sino a nivel internacional; se iniciaron en la década de los noventa con la apertura comercial internacional (competitividad), y la *flexibilización* respecto a las *fuerzas del mercado* que llevo a transformar la ley en aspectos como tipo de contrato, un ejemplo es la subcontratación, temporal, o medio tiempo; modificación al cuadro de enfermedades laborales, edad para la jubilación, causas de despido y obligaciones de patrones en situaciones especiales, entre otros. Aeroméxico no es una entidad aislada de esta realidad laboral, por tanto, comprender y evaluar cómo todo esto ha incidido en su desarrollo y no consolidación es necesario para proponer estrategias de mejora-adaptación.

En el Anexo 4 se presenta la relación de las modificaciones a las Leyes y la adopción de nuevas *prácticas comerciales*. En una revisión rápida, indican la pérdida de garantías individuales y un retroceso en materia laboral. Es un factor neurálgico que inclina la balanza en favor de un lado u otro, en aras de una competencia comercial; sin embargo, como tema macroeconómico es de importancia tal, que es un tema de debate en las negociaciones de la reafirmación de seguir con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

MATERIALES Y MÉTODOS

Sistema complejo

García dice que un sistema complejo “es una representación de una totalidad organizada, en la cual los elementos no son separables, y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente”, (García, 2008). Un sistema queda definido como:

“Un conjunto de elementos relacionados entre sí y que contribuyen a un fin concreto” (Delgado, 2005).

Si bien un sistema empresarial, considerando la definición mencionada, se supondría que es plano y unidireccionado, este no es un concepto generalizado; existen algunos que por su naturaleza no pueden seguir esa rigidez por lo tanto no son lineales ni direccionales; tienen intermitencias en sus procesos, desvíos y hasta saltos entre diferentes niveles de la organización. Si, además, la organización requiere de una velocidad de reacción, a fin de responder eficientemente a las demandas de sus clientes, debe poseer una flexibilidad mínima en todos sus procesos, que no le provoque externalidades ni contrariedades para lograr el objetivo. Para muchas empresas que han sido creadas para atender demandas de la sociedad digital, esta flexibilidad es necesaria y considerada como parte del procedimiento.

Delgado extiende el concepto diciendo que:

“Cada elemento (de la organización) en sí mismo puede ser a su vez un sistema (organizacional) de orden menor, pero que, relacionado con otros elementos de la estructura, surge una nueva entidad con propiedades (nuevas) que emergen de esa múltiple interacción” (Delgado, 2005, p. 2)

En las empresas se dan “ciclos de feedback no lineal” (Stacey en Bohórquez, 2013, p. 259), donde “las acciones de una persona A tienen consecuencias en las

acciones de B, F, Z o en todas las personas de la organización, llevando a que estas reaccionen y por lo tanto puedan generar consecuencias en A, lo que a su vez incita a una nueva respuesta de este último” (Bohórquez, 2013, p. 259). Esta interacción de ida y vuelta genera ciclos de productividad, pero es indispensable la existencia de los estímulos, a diferencia de los organismos que se mantienen en procesos lineales y que cada elemento de la cadena "sabe" cuál es su función y la ejecuta al margen de la necesidad o una petición. Watts estipula que:

“Si se tiene en cuenta que las decisiones de los actores dependen de sus percepciones y no impactan en la misma proporción a los miembros de la organización, se evidencia la no linealidad de las organizaciones en la cual el comportamiento del grupo es mayor que la suma de los resultados individuales” (Watts en Bohórquez, 2013, p. 259)

Esa múltiple interacción da como resultado un sistema complejo, una totalidad cuyos elementos no se pueden separar para analizarlos, dando lugar a una red de conexiones en donde cada nodo tiene un peso específico, dependiendo de su participación en el proceso ya sea de manera cualitativa o de su lugar en el orden, lo que significa que la tarea puede variar de caso en caso, esto implica que se van modificando las conexiones-respuesta derivado de cada experiencia obtenida. Esto es semejante a un sistema neuronal, entre todos los nodos siempre existe una relación a diferente nivel y para distinto fin. Cuando una empresa cae en esta definición, aunque existan jerarquías funcionales, la decisión no es exclusiva del nivel inmediato superior, y aun existiendo procedimientos para la realización de las actividades para darles una linealidad, puede no seguirse esta ruta porque depende del evento, de las circunstancias de un evento y/o de quien tome una decisión, y en consecuencia lleva a generar modificaciones estructurales, de líneas de decisión, de comportamientos y procedimientos. Esto conduce a tener un sistema que además de ser complejo es adaptativo, un sistema adaptativo complejo donde *“el comportamiento global depende más de las interacciones entre las partes, que de las acciones”* (Gell-Mann y Holland en Bohórquez, 2013, p. 259), en donde la adaptación

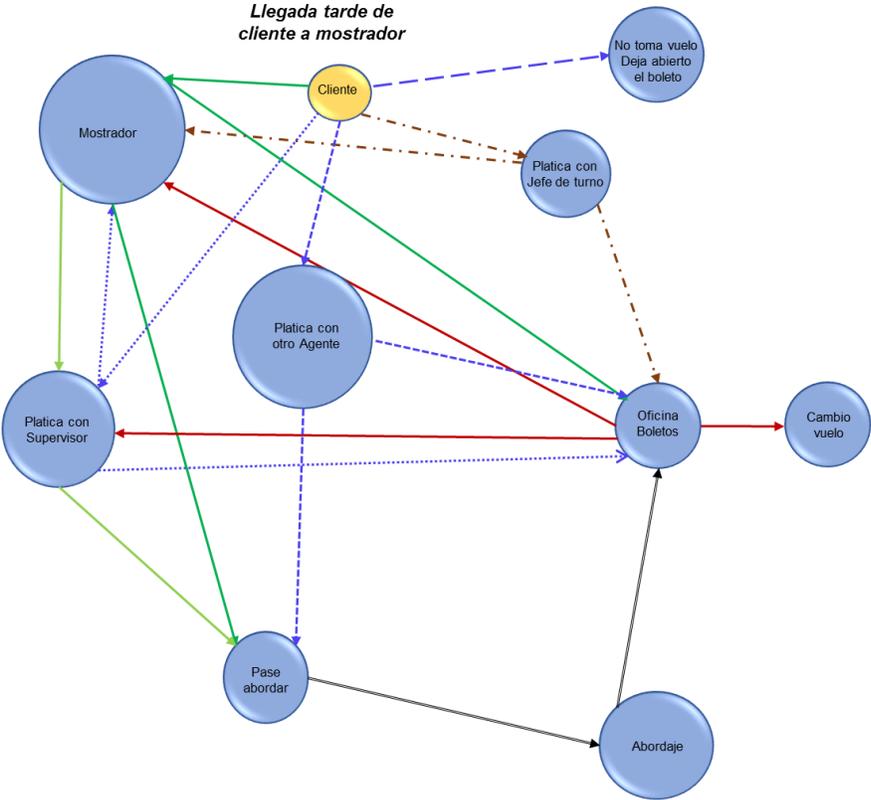
no solo implica acomodación sino también evolución” (Bohórquez, 2013, p.259)

La operación actual de Aeroméxico cae en esta definición de organización, debido a que aun cuando existen *manuales de procedimientos* para cada una de sus actividades, las excepciones aplicables durante la operación, ya sea por tipo de cliente, por respuesta de este ante la situación, por juicio de quien tome la decisión, *flujo de comunicación, confianza en la comunicación, liderazgo*, incluso de acciones de respuesta a la competencia, provocan una falta de aplicabilidad estricta de los procedimientos, con el objetivo de lograr una *imagen* dirigida a un *mercado objetivo*. Esta definición se deriva de la definición corporativa expresada por Andrés Conesa Labastida, Director General de Aeroméxico a Newsweek en español, que dirige a la empresa a un constante ajuste de sus estrategias:

“No competiremos con precios. Nuestra oferta es el valor y la oportunidad para los viajeros, y el reto es justamente transmitir y convencer de que vale la pena pagar más por tener un mejor servicio, una flota renovada, pilotos de primera, un salón premier, acumulación de millas y una red global” (Newsweek, 2018, p. 18)

Esto implica que la estructura obedece a la adaptación de los procedimientos, con el único fin de capturar un segmento de mercado, sin embargo, no existe un plan estratégico que oriente al empleado en estos cambios de toma de decisión, la única premisa es capturar al cliente. Aplicando este análisis a un evento de ejemplo; la llegada tarde de un cliente a mostrador sólo tiene dos resultados posibles, uno favorable: que se le embarque a costa de demorar el vuelo e impactar las áreas de operación aeroportuaria, o uno desfavorable, que es la pérdida del vuelo con los impactos económicos derivados de un cambio de vuelo (Figura 7). Lo importante de señalar, es la estructura de red que se produce, a pesar de que se supondría que el procedimiento es unidireccional, por ser un sistema procedimental. En la realidad funciona como un sistema neuronal en donde la intervención de elementos humanos

determina las diferentes vías y resultados, debido a la dinámica organizacional que ha sido *funcional* a través del tiempo.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Aeroméxico como sistema neuronal.

Espacio de trabajo

Para el estudio, se pretendía abarcar las áreas existentes en el departamento de Servicio al Cliente, Operaciones y Tripulación, sin embargo no se tuvo acceso al área de Tripulación debido a que en su momento estaban en revisión contractual anual y la empresa negó el acceso a ese sector de personal para evitar se complicara la negociación; el área de Operaciones se mostró abierta donde se contactaron a Oficiales de operación, Ayudantes generales y Coordinadores; y en Servicio al Cliente sólo tuvo acceso a Representantes de Atención al Cliente A y B, Agentes de Servicio al Cliente y Supervisores, incluyendo a Analistas de equipaje y coordinador de equipaje, no obteniendo el permiso para acercarse a Jefes de Turno. El total de empleados es de 2,559.

Cálculo del tamaño muestral

Considerando que esta población se distribuye en tres turnos, por lo que el turno nocturno era imposible de encuestar, se determinó diseñar un muestreo dirigido, por otro lado, al ser un sistema no homogéneo, esto es, hay grupos muy grandes con tres órdenes de dígitos, y otros apenas de un dígito, esto hace que sean poco representativos en el sistema; a este tipo de poblaciones se le llama sistema sesgado.

Por lo anterior, es necesario determinar el tamaño de la muestra que integre a elementos de todos los grupos, y que sean significativos dentro del sistema estadístico para que los resultados sean extrapolables a toda la población. Este tamaño de muestra (n) es el número de elementos a encuestar en cada área, dependiendo de la proporción que representan en el todo, la distribución de la población y la precisión y confianza deseadas.

Para estimar la proporción de la población se debe conocer la frecuencia relativa del grupo a evaluar, respecto a la población, o bien se obtiene como el criterio de la máxima indeterminación, que es el número máximo de elementos dentro de la población que cumplen la condición j , también definido como probabilidad condicionada. La proporción debe tener una precisión o error máximo permisible (e), esta es predefinida, de manera que ésta sea la oscilación mínima del valor a estimar, o lo que es lo mismo, decir su intervalo de confianza. El tamaño muestral necesario para la estimación de una proporción se obtendría por:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2} \text{ (1)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z_{α} = Valor de la distribución normal de la muestra, para el intervalo $1-\alpha$

$1-\alpha$ = Nivel de confianza buscado

p = Proporción del grupo a evaluar

$q = 1-p$

e = Error esperado

Los resultados de tamaño de la muestra por cada grupo de la población se presentan en tabla 3.

Tabla 3. Personal total, muestra requerida y cantidad aplicada del subsistema Servicio al Cliente.

| ENCUESTAS APLICADAS | Planta | Muestra | Aplicado útil |
|-------------------------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Agente de Servicio al Pasajero | 260 | 24 | 27 |
| Agente de Servicio al Cliente A y B | 443 | 38 | 45 * |
| Supervisor ala arriba | 76 | 22 | 15 |
| Oficial de operaciones | 249 | 24 | 16 / |
| Empleado general | 1470 | 65 | 16 |
| Supervisor ala abajo | 61 | 22 | 2 . |
| TOTAL | 2,559 | 195 | 121 |
| Media | 426.5 | | |
| Desviación estándar | 530.06 | | |
| Varianza | 280966.7 | | |

* Incluye 2 analistas de SIMOPEC

/ Incluye un técnico mecánico

° Un supervisor de operaciones y 1 de SIMOPEC

SIMOPEC es un área encargada de la atención del equipaje de pasajeros afectados por alguna situación fuera de su control como corto tiempo para su conexión, cambio o pérdida de vuelo

Fuente: Elaboración propia

La diferencia en cantidad de personal en cada área se reflejó en el resultado; la diferencia entre sectores es alta lo que provoca inestabilidad numérica, por lo que se aplica un factor de corrección. La tabla 3 indica la cantidad final de muestra por cada área del subsistema, y la cantidad de encuestas levantadas que se utilizaron para el análisis, debido a que no todas fueron contestadas completamente y por lo tanto tuvieron que ser descartadas.

Instrumento de recolección de datos

Los datos obtenidos para realizar el análisis se recabaron de los empleados de la muestra definida, por medio de una encuesta. Este diseño se fundamenta en el cuadro 2 (nociones), estructurada en 3 sistemas, 11 componentes, 34 apartados y

284 variables las cuales se puede ver el Cuadro 5. Cada color representa un elemento del cuadro mencionado.

Cuadro 5. Estructura de la encuesta.

| Sistema Laboral | | Sistema Humano | | Sistema Económico | |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Componente | Apartado | Componente | Apartado | Componente | Apartado |
| Condiciones de trabajo | Recursos materiales | Datos generales | Edad | Economía | Ingresos |
| | Condiciones de lugar | | Escolaridad | | Egresos |
| | Facilidades intangibles | | Laboral | Vivienda | Características |
| | Capacitación | Dependencias | Servicios | | |
| Comunicación | Estructura familiar | Redes de soporte | Ubicación/traslado | | |
| Comunicación | | Actividades | Tipificación | | |
| Soporte tecnológico y logístico | Comunicación | Hábitos, salud y desempeño | Alimentación | Capacidades laborales | Escolaridad |
| | Capacitación | | Enfermedades | | Capacitación formal |
| | Diseño de procedimientos | | Tipos | | Capacitación informal |
| Actitud laboral | Servicios (acceso) | | | | |
| Actitudes y aptitudes para el trabajo | Desempeño | | | | |
| | Consecuencias | | | | |
| | Motivaciones | | | | |
| Distribución de tareas | Carga laboral | | | | |
| | Descanso | | | | |
| Proceso de comunicación | Eventos extraordinarios | | | | |
| | Incidencias extraordinarias | | | | |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 3, los componentes del instrumento se relacionan de la siguiente forma a los postulados teóricos de Maslow (Cuadro 6).

Cuadro 6. Relación de los componentes de la encuesta con los postulados teóricos de Maslow.

| NECESIDADES | | APARTADO ENCUESTA |
|-------------|--------------|--|
| Básicas | Fisiológicas | Recursos materiales Alimentación Enfermedades Vivienda Acceso a servicios |
| | Seguridad | Condiciones lugar de trabajo Diseño de procedimientos Carga laboral Descanso Eventos extraordinarios |

| | | |
|------------------|-----------------------|---|
| Psicológicas | Filiación | Edad, escolaridad Condición laboral, tiempo Capacitación forma, informal |
| | Relaciones familiares | Ingresos/egresos Dependencias Redes de soporte Actividades |
| | Estima | Características del entorno Desempeño Comunicación |
| Autorrealización | Realización personal | Facilidades intangibles Comunicación Vivienda Desempeño Condición laboral |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Es de hacer notar que algunos apartados se utilizan más de una vez, para construir las diferentes dimensiones.

Análisis de la información

Una vez recabados los datos de la encuesta, estos fueron sometidos a dos fases de control de calidad, el primero es la completez, y se refiere a que el empleado hubiese respondido al menos el 85% de las preguntas, y que las respuestas tuvieran un valor significativo (no ambiguas), y el segundo, la sistematización fuera correcta, con una verificación aleatoria del 5%.

Posteriormente, se realizó estadística básica, para obtener los parámetros de Media (μ), Desviación estándar (σ), definidas por:

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \text{ (2)}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}} \text{ (3)}$$

Donde:

μ = Media

σ = Desviación estándar

N= total de observaciones

x_i = valor observado

RESULTADOS

Estado de la legislación vigente

El primer análisis se centra en relacionar la Ley Federal de Trabajo en su versión actual y su antecedente inmediato, con el mapa de calidad de vida y de desarrollo propuesto. Este ejercicio establece los índices o indicadores a evaluar en el estudio, y si estos elementos están considerados legalmente.

Para hacer más entendible el grado de cobertura de las necesidades del trabajador en la Ley Federal de Trabajo de 1970 con respecto a lo existente para 2018, se presenta la tabla 4. Tomando como base los elementos identificados por Maslow, siendo N1, Necesidades básicas: Fisiológicas y de seguridad; N2, Necesidades psicológicas: Afiliación y amor, y estima; y N3, Necesidades de autorrealización: Realización personal; de tal forma que se puede hacer una identificación por cada artículo, con el elemento que está cubriendo.

Tabla 4. Comparativo de cobertura de necesidades del trabajador. Ley Federal de Trabajo 1970 y 2018.

| Artículo | Nivel | |
|------------------|-----------|-----------------|
| | 1970 | 2018 |
| Artículo 2º | N2 | N3 |
| Artículo 3º | N1 | N1+ |
| Artículo 15A | No existe | N3 |
| Artículo 15B | No existe | N3 |
| Artículo 15C | No existe | N3 |
| Artículo 15D | No existe | N1 |
| Artículo 22 | N1 | N3- |
| Artículo 47 | N3 | N1- |
| Artículo 48 | N1 | N1- |
| Artículo 50 | N1 | N1- |
| Artículo 87 | N1 | N1 |
| Artículo 93 | N1 | N3 |
| Artículo 132 | N1 | N2- |
| Artículo 132 BIS | No existe | N1 |
| Artículo 153A | No existe | N3 |
| Artículo 154 | N2 | N1- |
| Artículo 279 Ter | N2 | No tiene efecto |
| Artículo 280 | N1 | N1- |
| Artículo 283 | N1 | N3 |
| Artículo 451 | N2 | Desaparece |
| Artículo 452 | N2 | Desaparece |
| Artículo 459 | N1 | Desaparece |
| Artículo 525 | N2 | N3 |

Nota: El signo (-) significa que el artículo aun contemplando la cobertura de dicha necesidad se vio disminuido en garantías y el (+) que las incrementó.

Fuente: Elaboración propia derivado de la aplicación de calidad de vida y desarrollo de Galván a las legislaciones

En esencia, ambas leyes comparten 12 artículos: 2, 3, 22, 47, 48, 50, 87, 93, 132, 154, 280 y 283; estos son los que fueron *reformados*. Los cambios evidentes es que pasan de cubrir necesidades básicas (N1) a necesidades terciarias (N3), del primer nivel en 1970 había ocho y solo una (N3). Estas mismas, en 2012 hay seis N1 pero bajo garantías disminuidas como el tope en tiempo al soporte económico al que tiene derecho el trabajador en un proceso de demanda ante un despido justificado (Artículos 48 y 50) o la adquisición de empleo de planta para un trabajador de campo cuya calidad lo adquiriría una vez que rebasaba el servicio ofrecido a un patrón en tres meses y ahora requiere más de cinco (Artículo 280), solo el artículo 22 incrementó garantías para evitar el trabajo infantil al aumentar la edad mínima para trabajar; y tres de nivel N3 de los cuales el artículo 47 aumentó el margen de acción de las empresas para realizar despidos sin recaer en alguna responsabilidad, esto es, hay una pérdida de 75% en la noción de calidad de vida, y un incremento de 25% en el nivel terciario, además de que se elimina todo un indicador de calidad de vida.

En el caso de bienestar (N2), todos los artículos asociados desaparecen, y el único que se mantuvo pasó a nivel tres. Significa que nuevamente, se elimina la parte de calidad de vida, en favor de la auto realización considerada como automática; no se consideran aspectos relativos al bienestar: la protección del núcleo familiar; y hay una pérdida de elementos de protección del trabajador en los artículos 451, 452, 459 y 525 (quedan sin efecto),

Un aspecto de suma relevancia es que en 1980 los artículos 451 y 452 son derogados y ambos están relacionados con el derecho de huelga, incluso, se modifica el lenguaje para desaparecer el concepto de huelga, que es sustituido por *suspensión de labores*; la redacción se convierte en un círculo sin fin, al declarar en el artículo 459: la huelga es legalmente inexistente si: no se cumplieron los requisitos del artículo 452, pero dicho artículo ha sido derogado. Esta redacción lleva a una contradicción jurídica: no puede ser declarada una huelga.

La tabla de enfermedades de trabajo al momento incluye 161 padecimientos, los

cuales en algunos casos dejan la ventana abierta para que se aplique en diversos puestos laborales, pero en otro están acotados a unas cuantas áreas laborales; solo para mencionar algunas situaciones, en el caso de dermatosis considera las enfermedades de la piel provocadas por agentes mecánicos, físicos, químicos inorgánicos u orgánicos, o biológicos; dejando fuera la dermatitis provocada por estrés que es una de las consecuencias de trabajos con actividades de alta presión; la neurosis la deja abierta para puestos similares a los pilotos aviadores o telefonistas, pudiendo sobre entender que se aplica a puestos de trabajo de la aviación o centro de llamadas, pero también se puede sobre entender la puestos que trabajan bajo presión o de mucha responsabilidad; lo mismo pasa con el complejo cutáneo vascular de pierna que indica algunas profesiones y sus similares; en el caso del tétanos sólo menciona siete profesiones; sobre enfisema pulmonar por factores mecánicos sólo a músicos de instrumentos de viento y sopladores de vidrio; sobre tuberculosis, brucelosis, tétanos, virosis, también está limitado a puestos de trabajo de hospitales, laboratorios, ganaderos, veterinarios, sin embargo hay otros puestos de trabajo cuyas condiciones pueden poner en riesgo la adquisición de estas enfermedades, por lo que éstas limitaciones o falta de ellas puede abrir la posibilidad de exceptuar la declaratoria de enfermedad de trabajo para algún empleado y su debida incapacidad con responsabilidad para el patrón.

La tabla de validación de incapacidades permanente fue retirada de la Ley para ser publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), para lo cual se creó la Comisión Consultiva Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (CCSST), cuya función es coadyuvar en la definición de políticas públicas referentes a seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, lo cual da facultad de opinar sobre dicha tabla.

Resultados de la encuesta

El proceso para la aplicación de la encuesta en la empresa llevo un año de negociación con las áreas correspondientes, principalmente de recursos humanos, de junio 2017 cuando se realizó el acercamiento a encargados de áreas, a julio 2018 cuando se aceptó el instrumento y tres meses en poder aplicar un total de 213

encuestas, de las que una vez realizado el análisis de validación de datos, se obtuvo una muestra de 121 elementos útiles, esto debido a que a pesar de recibir la autorización para aplicarlo, el día de inicio no hubo disposición para dejar trabajar por parte de la misma área de autorización ni por el jefe de turno, quienes aparte de no permitir la actividad ofrecieron un trato de inconformidad, desconfianza y enojo, al grado de solicitar la asistencia del área de seguridad.

Los datos presentados a continuación son el resultado del levantamiento de información a los empleados, mediante la encuesta. El análisis se presenta de acuerdo a cada uno de los sistemas indicados en la estructura del instrumento; el orden se inicia en lo humano, por ser la base de los otros dos.

Sistema Humano

Componente: Datos generales

En las tablas 5 se presenta la información sobre género y edad de los empleados; la primera además esta desglosada por grupo o área de trabajo.

Tabla 5. Género de empleados encuestados.

| Género | Servicio al cliente | Supervisor ala arriba | Oficial de operaciones | Supervisor ala abajo | Trabajador general | Total | % |
|---------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------|--------------|
| Femenino | 50 | 10 | 4 | 0 | 0 | 64 | 52.89 |
| Masculino | 22 | 5 | 11 | 2 | 17 | 57 | 47.11 |
| Total | 72 | 15 | 15 | 2 | 17 | 121 | 100 |

| | | | | | | |
|---------------|----|----|----|-----|-----|-------|
| Femenino (%) | 69 | 67 | 27 | 0 | 0 | 52.89 |
| Masculino (%) | 31 | 33 | 73 | 100 | 100 | 47.11 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Como se aprecia, el tamaño de muestra definida para cada grupo se respetó como se ve en la tabla 5; tenemos que el 53% son mujeres y 47% hombres, esto se debe a que, en el caso de Atención directa al cliente, el segmento está feminizado, mientras que en área de abastecimiento y preparación de vuelo que involucra a Supervisor ala abajo y Trabajador general está masculinizado, siendo nula la participación femenina. Respecto a la edad promedio es de 36 años, con un mínimo de 19 y un máximo de 58 años; el nivel educativo promedio de los empleados equivale a una

licenciatura trunca, dado que acumulan en promedio 14.30 años de estudios. La información aparece en la tabla 6.

Tabla 6. Edad y Nivel educativo de encuestados

| EDAD | Años | | |
|-----------------|-------------|--|--|
| Promedio | 36 | | |
| Mínimo | 19 | | |
| Máximo | 58 | | |

| ESCOLARIDAD | Frecuencia | Años de estudio | Años total |
|--------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| Secundaria | 6 | 9 | 54 |
| Bachillerato | 33 | 12 | 396 |
| Carrera técnica | 7 | 12 | 84 |
| Ingeniería | 2 | 16 | 32 |
| Licenciatura | 68 | 16 | 1088 |
| Maestría | 4 | 19 | 76 |
| No informa | 1 | | 0 |
| Total | 121 | | 1730 |
| | | Promedio* | 14.30 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Es un nivel educativo que se puede considerar alto debido a que ninguno de los puestos requiere expresamente de estudios universitarios, excepto el de Supervisor ala abajo, donde se solicita una ingeniería. Sin embargo, es importante hacer notar que hay 70 elementos que cuentan con estudios universitarios, que en esencia habla de una sobre calificación para el puesto.

Respecto al tiempo, existen dos parámetros: la antigüedad y la movilidad; el primero se refiere al tiempo que lleva el trabajador laborando en la empresa, el segundo es el tiempo que lleva en un mismo puesto de trabajo. Para entender estas dos dimensiones, no solo se recabó información de los citados tiempos, también se cuestionó sobre los motivos por los que cambian o no cambian. El tiempo en el

puesto de trabajo de los trabajadores encuestados y la movilidad dentro de la empresa, se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Tiempo en el puesto de trabajo y movilidad.

| Tiempo (Años) | Frecuencia (No. de empleados) | | |
|---------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------|
| | Tiempo en la empresa | Tiempo en el puesto de trabajo | Movilidad |
| Hasta 2 | 27 | 32 | 2 |
| Hasta 4 | 13 | 30 | 0 |
| Hasta 6 | 22 | 22 | 10 |
| Hasta 8 | 20 | 13 | 8 |
| Hasta 10 | 6 | 4 | 2 |
| Hasta 12 | 6 | 3 | 3 |
| Hasta 14 | 1 | 1 | 1 |
| Hasta 16 | 3 | 2 | 1 |
| Hasta 18 | 5 | 2 | 3 |
| Más de 18 | 15 | 9 | 8 |
| Sin dato | 3 | 3 | 0 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Los datos de la tabla 7 indican que el promedio de antigüedad es de 8.28 años, reportándose un mínimo de 4 meses y un máximo de 34 años; en cuanto a la permanencia en un mismo puesto de trabajo el promedio 5.97 años con un mínimo de 4 meses, que corresponde al tiempo en la empresa, debido a que no hay movilidad departamental en corto tiempo, y un máximo de 27 años. En este punto es importante hacer una diferenciación en el concepto de movilidad; en 2014 la empresa realizó una reestructuración y se eliminó un departamento, por lo que se dieron liquidaciones o reasignaciones, a decisión de cada empleado por alguna de las dos propuestas. Bajo este contexto, del conjunto de los que se movieron, considerando el total de la muestra, sólo el 9.91 cambió por deseo, 68.42 fue forzado a moverse por la reestructuración, pero solo 31.58 accedieron a un puesto superior.

La situación civil del empleado es un indicativo de su situación jurídico-familiar, en el aspecto social nos dice cuáles son las necesidades económicas que debe cubrir, principalmente hacía la pareja e hijos ya sean propios o por adopción. En la tabla 8

se presentan los resultados con respecto a estado civil y número de dependientes de los trabajadores encuestados.

Tabla 8. Estado civil de encuestados.

| ESTADO CIVIL | Frecuencia | % | % acumulado |
|---------------------|-------------------|----------|------------------------|
| Casada/o | 47 | 39,83 | 38.84 |
| Unión libre | 10 | 8,47 | 47.11 |
| Divorciada/o | 3 | 2,54 | 49.59 |
| Soltera/o | 58 | 49,15 | 97.52 |
| Sin dato | 3 | 2,54 | 100.00 |
| | 121 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Como se aprecia, el 50% de los empleados tienen un estado civil que implica obligaciones económicas a terceros y equivale a 60 empleados, mientras que el otro 50% reporta un estado civil de soltero. Esta condición se combina con los dependientes económicos (Tabla 9).

Tabla 9. Dependientes económicos de los encuestados.

| No. dependientes | Frecuencia | % | % acumulado |
|-----------------------------|-------------------|----------|------------------------|
| 0 | 34 | 0.28 | 28.10 |
| 1 | 26 | 0.21 | 21.49 |
| 2 | 35 | 0.29 | 28.93 |
| 3 | 17 | 0.14 | 14.05 |
| 4 | 7 | 0.06 | 5.79 |
| 5 | 2 | 0.02 | 1.65 |
| | 121 | 1 | 100 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

En la tabla 9 se nota que solo el 28% no reporta dependientes, esto equivale a 34 empleados, lo que significa que aun cuando el empleado sea soltero, mantienen una obligación económica a terceros, que en la mayoría de los casos son los padres, y en un término secundario, hermanos y sobrinos.

Componente: Hábitos y salud

La salud es básica para el disfrute de una vida plena, pero es necesario contar con las condiciones necesarias para mantenerla; por el contrario, una enfermedad es la condición biológica, en la que el individuo está limitado para realizar alguna o todas

las actividades de su vida diaria. Esta condición afecta a uno o varios órganos, y existen algunas enfermedades que se vuelven regulares para las personas, y con las cuales aprende a vivir sin llegar a ser motivo de infelicidad. Existen condiciones que, sin ser un daño orgánico, derivan eventualmente en uno, que no limitan de forma importante el desempeño del individuo, y lo más importante, se derivan de las características y condiciones del ambiente donde trabaja. Las enfermedades laborales están identificadas en la LFT en el artículo 475, y son un indicativo de condiciones físicas y psico sociales desfavorables al empleado. En la evaluación realizada el componente de Hábitos y salud es parte del sistema laboral. La tabla 10 proporciona la información sobre enfermedades y eventos asociados a la salud que frecuentemente padecen los trabajadores.

Tabla 10. Enfermedades que reportan con frecuencia los empleados encuestados.

| Enfermedad | Frecuencia | % | % acumulado |
|---------------|------------|--------|----------------|
| Sin dato | 12 | 9.60 | 9.60 |
| Respiratorias | 89 | 71.20 | 80.80 ♦ |
| Nerviosas | 9 | 7.20 | 88.00 ■ |
| Musculares | 0 | 0.00 | 88.00 ○ |
| Estomacales | 7 | 5.60 | 93.60 * |
| Otras | 8 | 6.40 | 100.00 |
| | 125 | 100.00 | |

♦ Gripe, tos, anginas, resfriado, fiebre, bronquitis

■ Colitis, gastritis

○

* Diarrea, infección en el estómago

OTRAS: Diabetes, hipertensión, migraña, dolor de cabeza, rinitis, apnea, cólicos menstruales

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Las enfermedades más reportadas son las de tipo respiratorio con un 71.20%: anginas, bronquitis, fiebre, gripe, tos; siguen las afecciones nerviosas en un 7.20%: gastritis y colitis; en menor medida 5.60% estomacales: infecciones del estómago. La diferencia entre el número de encuestados y estos datos, se debe a que algunos reportaron más de una enfermedad. Algunas de estas enfermedades se consideran comunes, cuando son eventos esporádicos y no vinculados a las actividades en el sitio de trabajo, en caso contrario hablamos de enfermedades laborales.

“Una enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios” (Artículo 475 de la LFT)

Esto significa que las enfermedades laborales se generan de forma paulatina, al ser un proceso acumulado de cada día, por lo que se vuelven recurrentes y crónicas. El impacto es económico, ya que provoca bajo rendimiento, discapacidad recurrente o incluso muerte. La tabla 11 muestra enfermedades reportadas por los empleados, y que consideran fue a partir de su colaboración en la empresa, indicando si se han ausentado a causa de ello, el tiempo de ausencia, y el desembolso para evaluar el impacto económico.

Tabla 11. Enfermedades reportadas durante el tiempo de trabajo en la empresa.

| Enfermedad | Frecuencia | % | Incremento (%) | % acumulado |
|---------------|------------|-------|----------------|-------------|
| Sin dato | 6 | 4.96 | | 4.96 |
| Ninguna | 35 | 28.93 | | 33.88 |
| Respiratorias | 17 | 14.05 | 31 | 47.93 ♦ |
| Nerviosas | 14 | 11.57 | 49 | 59.50 ■ |
| Musculares | 6 | 4.96 | | 64.46 ○ |
| Estomacales | 26 | 21.49 | 15 | 85.95 * |
| Estacionales | 10 | 8.26 | | 94.21 |
| Género | 4 | 3.31 | | 97.52 |
| Otros | 3 | 2.48 | | 100.00 |

♦ Gripe, tos, anginas, fiebre, bronquitis, asma,

■ Gastritis-colitis, dermatitis, hipertensión, migraña, presión alta, dolor de cabeza, vértigo, parálisis facial.

○ Contractura muscular, esguince, lesión, lumbalgia

Apendicitis, cálculo biliar, cálculo renal, hepatitis, hígado grueso, infección estomacal, infección de riñón,

* infección renal, tifoidea, brucelosis, salmonelosis, vesícula inflamada, operación de vesícula, diabetes

Estacionales: sarampión, varicela, viruela, influenza

De género: Histerectomía, quistes,

OTROS: Singulto(hipo), cirugía rinoplastia, operación

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

En la tabla anterior se nota que durante el tiempo en que han estado trabajando en la empresa han desarrollado diversas enfermedades, presentándose en un 21.49% las estomacales que incluyen apendicitis, cálculo biliar, cálculo renal, hepatitis, hígado grueso, infección estomacal, de riñón y renal, brucelosis, salmonelosis, tifoidea, vesícula inflamada, hasta operación de vesícula; este tipo de afecciones son derivadas de una alimentación basada en alimentos preparados en la calle y altos en carbohidratos. Después están las respiratorias con 14.05%, que engloban infecciones de vías respiratorias, gripe, tos, hasta bronquitis y asma; siguiendo las enfermedades con origen nervioso, alcanzando el 11.57% siendo las reportadas gastritis-colitis, dermatitis, hipertensión, migraña, presión alta, cefalea, hasta vértigo y parálisis facial. Finalmente, las musculares en un 4.96% presentándose contractura muscular, esguince, lesiones osteoartísticas y musculares, y lumbago.

De los ochenta trabajadores que reportaron el desarrollo o presencia de alguna enfermedad, se consideraron setenta y tres no tomando en cuenta las enfermedades de género y otros, quienes representan el 60.33%; de éstos el 54.79% no se presentó a sus labores. En resumen, un empleado se ausenta 21 días al año por enfermedad laboral, eroga un promedio total de \$576.39 por cada evento de enfermedad, más los costos de ayuda económica durante el tiempo de incapacidad que oscilan de \$97.53 a \$253.85 por día, dependiendo de puesto del empleado.

Componente: Redes de soporte

Una red de soporte o apoyo familiar y social son los vínculos que crea una persona con el fin de apoyarse mutuamente en situaciones diarias o en caso de una necesidad, según el Instituto Nacional de las Mujeres (InMujeres) “Es una fuente de recursos materiales, afectivos, psicológicos y de servicios, que pueden ponerse en movimiento para hacer frente a diversas situaciones de riesgo que se presenten en los hogares” (InMujeres, 2015, pp. 1), que “se basan en la confianza, reciprocidad y están relacionadas con el sentido de pertenencia” (InMujeres, 2015, pp. 2)

En el estudio se definió este rubro a partir de los apoyos económicos que recibe y

otorga el empleado (reciprocidad), ingreso familiar como aportantes adicionales, y la identificación de dependientes naturales, obligados y solidarios. En la tabla 12 se pueden ver los resultados de este factor.

Tabla 12. Porcentaje de apoyos económicos que recibe y otorga el empleado.

| Quien aporta | Cantidad | % | % acumulado |
|------------------------|----------|-------|-------------|
| Solo trabajador | 30 | 24.79 | 24.79 |
| Compartido | 88 | 72.73 | 97.52 |
| Sin dato | 3 | 2.48 | 100.00 |
| | 121 | 100 | |

| Aportación del trabajador | Cantidad | % | % acumulado |
|----------------------------------|----------|--------|-------------|
| Hasta el 100 | 42 | 34.71 | 34.71 |
| Hasta el 75 | 14 | 11.57 | 46.28 |
| Hasta el 50 | 40 | 33.06 | 79.34 |
| Hasta el 25 | 14 | 11.57 | 90.91 |
| 0 | 1 | 0.83 | 91.74 |
| Sin dato | 10 | 8.26 | 100.00 |
| | 121 | 100.00 | |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

El 24.79% reportó ser el único aportante, le representa la obligación de la manutención total de la familia, y el resto la comparte. Se destaca que aún en casos en que el ingreso se complementa, el 10% deben de dar el 100% de sueldo, eso se confirma con la diferencia de 34.71% quienes aportan hasta el 100% de su sueldo y el 24.79% quienes dijeron sólo el trabajador aporta; un 11.57% aporta el 75% del ingreso para dar un 46.28% de los empleados que aportan casi todo su sueldo a la manutención. Esto significa que el ingreso no es suficiente para sustentar a una familia, que no existen condiciones para que el empleado genere ahorros para el futuro que es en esencia la base una pauperización a largo plazo. Finalmente, el 44.63% aporta entre 25 y 50%, que corresponde al porcentaje de población que reportó ser soltero, sin embargo, cuentan con dependientes solidarios.

Sistema Económico

Componente: Ingresos

Toda unidad familiar debe contar con recursos suficientes para satisfacer al menos necesidades básicas. Por lo tanto, el ingreso está relacionado con el balance ingreso-egreso, y aspectos de ahorro para el futuro e inversión en vivienda no existen. Otro aspecto es la cobertura de las necesidades en tiempo; esto se refiere a que cantidad de dinero se requiere para cubrir necesidades por unidad de tiempo, en este caso quincena; es la velocidad de erogación, para comparar contra la velocidad de ingresos. La tabla 13 indica el tiempo que dura el sueldo a los empleados considerando situaciones de dependientes económicos y sin ellos.

Tabla 13. Velocidad de erogaciones de los encuestados.

| | Cantidad | % | Cant | % | Aportación compartida | % del rubro | Cant | % | Aportación total | % del rubro | Cant | % |
|------------------------|----------|-------|------|-------|-----------------------|-------------|------|-------|------------------|-------------|------|-------|
| Menos de la catorcena | | | 45 | 37.19 | | | 32 | 26.45 | | | 11 | 9.09 |
| Sin dependientes | 11 | 9.09 | | | 7 | 5.79 | | | 2 | 1.65 | | * |
| Un dependiente | 10 | 8.26 | | | 8 | 6.61 | | | 2 | 1.65 | | |
| Dos a más dependientes | 24 | 19.83 | | | 17 | 14.05 | | | 7 | 5.79 | | |
| Catorcena | | | 67 | 55.37 | | | 48 | 39.67 | | | 18 | 14.88 |
| Sin dependientes | 19 | 15.70 | | | 14 | 11.57 | | | 5 | 4.13 | | |
| Un dependiente | 15 | 12.40 | | | 10 | 8.26 | | | 5 | 4.13 | | |
| Dos a más dependientes | 33 | 27.27 | | | 24 | 19.83 | | | 8 | 6.61 | | * |
| Más de la catorcena | | | 9 | 7.44 | | | 8 | 6.61 | | | 1 | 0.83 |
| Sin dependientes | 3 | 2.48 | | | 3 | 2.48 | | | 0 | 0.00 | | |
| Un dependiente | 1 | 0.83 | | | 0 | 0.00 | | | 1 | 0.83 | | |
| Dos a más dependientes | 5 | 4.13 | | | 5 | 4.13 | | | 0 | 0.00 | | |
| | 121 | 100 | 121 | 100 | 88 | 72.73 | | | 30 | 24.79 | | |
| | 55 | 45.45 | 112 | 92.56 | | | 80 | 66.12 | 118 | 97.52 | 29 | 23.97 |
| | | | | | | | | | | | | 90.08 |

* Diferencia sin dato

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Conforme los resultados de la tabla 13, se nota que al 55% de los trabajadores le alcanza la catorcena que es congruente con el reporte del 50% de personal soltero sin dependientes obligados. Al 37% no le alcanza, que es similar al 34% que aporta casi la totalidad de su sueldo y tiene solidarios obligados; sólo al 7% le alcanza para más tiempo que es congruente con el personal que reporta que no tiene dependientes. A partir de la evaluación del ingreso, se denota que éste es capaz de sustentar a una persona (Tabla 12), pero no a una familia (Tabla 13); debido a esto, los trabajadores deben de combinar la actividad laboral, con otros ingresos, o conjuntar los ingresos de varios miembros de la familia.

Componente: Egresos

Parte fundamental del sistema económico es el monto de erogaciones que debe realizar el trabajador para cubrir sus necesidades y las de su familia. Sobre el tema, se cuestionó sobre los gastos realizados para la unidad familiar respecto a renta, vestimenta, estudios, transporte, servicios de agua, energía eléctrica y teléfono, alimentación y esparcimiento. La tabla 14 presenta la información.

Tabla 14. Egresos mensuales de encuestados*.

| | Renta | Vestimenta | Escuela | Transporte | Agua/luz/ teléfono | Cooperaciones | Alimentación | Esparcimiento |
|-------------------|---------|------------|----------|------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------|
| Promedio | 3859,29 | 959,36 | 2625,22 | 1450,59 | 824,43 | 716,23 | 3705,07 | 1708,72 |
| Desv. Estándar | 1822,13 | 962,78 | 2171,50 | 1174,03 | 701,93 | 706,23 | 1995,11 | 1482,47 |
| Máximo | 7000,00 | 5000,00 | 10000,00 | 6000,00 | 5000,00 | 2500,00 | 12000,00 | 10000,00 |

* Obtenidos de los empleados que ofrecieron un monto

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

En promedio, un trabajador gasta desde \$10,153.60 con una variación del 54%, para un máximo de \$15,848.93. El monto máximo reportado es de \$40,233.33 para supervisores y algunos mandos de nivel medio-alto. Si consideramos que el sueldo promedio es de \$14,520.00, con mínimo de \$7,500.00 y máximo de \$24,000.00 es evidente que no es remunerativo, ni capaz de sustentar a una familia.

Componente: Vivienda

La vivienda es un elemento fundamental de la calidad de vida y bienestar del individuo, al generarle estabilidad física y mental, protegerlo del clima, proporcionarle privacidad y otorgarle seguridad. Es un derecho de todas las personas enmarcado en la declaración universal de los derechos humanos; conforme a los indicadores de evaluación de vivienda digna y decorosa del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), debe estar al alcance físico (localización), económica (no comprometa la satisfacción de otras necesidades), dar certeza jurídica (certeza jurídica de la posesión); contar con servicios básicos (agua, drenaje, electricidad, alumbrado, servicio de limpia, pavimentación, etc.) y complementarios (zonas educativas, recreativas, culturales, para la salud, transporte, etc.); ser de materiales con aceptable estándar de calidad. En la tabla 15 se muestra el tipo de vivienda y extensión, con el que cuentan los empleados

Tabla 15. Tipo de vivienda habitada por los encuestados.

| No. de cuartos | Piso | | | Paredes | | | Techo | | |
|----------------|---------|---------|---------|---------|------------|--------|----------|--------|-------|
| | Cemento | Acabado | Tabique | Madera | Tabla roca | Varios | Concreto | Lámina | Ambos |
| Uno o dos | 3 | 3 | 5 | | | | 5 | 1 | |
| Tres a cuatro | 9 | 24 | 32 | | | | 32 | | |
| Cinco a seis | 12 | 34 | 43 | 2 | | | 44 | | 1 |
| Más de seis | 3 | 32 | 32 | 1 | | 2 | 34 | | 1 |
| Sin dato | | 1 | | | | | | | |
| | 27 | 94 | 112 | 3 | 0 | 2 | 115 | 1 | 2 |
| | 22,31 | 77,69 | 95,73 | | | | 97,46 | | |

| Tamaño (m ²) | Frecuencia |
|--------------------------|------------|
| Hasta 55 | 7 |
| De 56 a 110 | 32 |
| De 111 a 200 | 35 |
| De 201 a 300 | 5 |
| Mas de 300 | 4 |
| Sin dato | 38 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

La extensión de vivienda más reportada está entre 127 y 145 m², respecto al tipo de construcción prevalece la construcción de concreto y tabique con 6 espacios que corresponde a vivienda de interés social.

En relación a los servicios con que cuenta la vivienda, se cuestionó sobre los servicios básicos (calidad de vida), los servicios de comunicación, y de entorno (bienestar). La tabla 16 muestra la información.

Tabla 16. Servicios básicos en la vivienda de los encuestados.

| | Agua entubada | | | Drenaje | | | Fosa séptica | | | Luz | | |
|----------|---------------|-------|-----------|----------|-------|-----------|--------------|-------|-----------|----------|-------|-----------|
| | vivienda | Fuera | Localidad | vivienda | Fuera | Localidad | vivienda | Fuera | Localidad | vivienda | Fuera | Localidad |
| SI | 120 | 61 | 59 | 118 | 63 | 62 | 22 | 15 | 15 | 121 | 67 | 65 |
| NO | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 55 | 37 | 36 | | 1 | |
| Sin dato | | 57 | 58 | 2 | 55 | 58 | 44 | 69 | 70 | | 53 | 56 |

| | Teléfono | | | Internet | | | Combustible/gas | | |
|----------|----------|-------|-----------|----------|-------|-----------|-----------------|-------|-----------|
| | vivienda | Fuera | Localidad | Vivienda | Fuera | Localidad | vivienda | Fuera | Localidad |
| SI | 107 | 37 | 40 | 112 | 25 | 32 | 113 | 48 | 42 |
| NO | 11 | 15 | 11 | 6 | 26 | 20 | 2 | 14 | 11 |
| Sin dato | 3 | 69 | 70 | 3 | 70 | 69 | 6 | 59 | 68 |

| | Alumbrado | | | Pavimento | | | Servicio de limpia | | |
|----------|-----------|-------|-----------|-----------|-------|-----------|--------------------|-------|-----------|
| | vivienda | Fuera | Localidad | vivienda | Fuera | Localidad | vivienda | Fuera | Localidad |
| SI | 104 | 79 | 73 | 93 | 82 | 75 | 61 | 61 | 67 |
| NO | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | | 23 | 12 | 7 |
| Sin dato | 16 | 41 | 47 | 24 | 38 | 46 | 37 | 48 | 47 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Prácticamente el 100% cuenta los servicios básicos, igual que con la comunicación; sin embargo, relacionado con las condiciones de su entorno, la cobertura de servicios baja desde el 50%, 75% y 80%.

Los gastos que erogan en la obtención de la vivienda se presentan en la tabla 17.

Tabla 17. Tipo de vivienda y gasto en renta.

| Casa | Frecuencia | % | % acumulado |
|--------------|-------------------|------------|--------------------|
| Propia | 85 | 70.25 | 70.25 |
| Alquilada | 27 | 22.31 | 92.56 |
| Prestada | 3 | 2.48 | 95.04 |
| Otro | 6 | 4.96 | 100.00 |
| Total | 121 | 100 | |

| Gasto en renta \$ | Frecuencia | % | % acumulado |
|-----------------------------|-------------------|------------|--------------------|
| 0 | 82 | 67.77 | 67.77 |
| Menos de 2000 | 4 | 3.31 | 71.07 |
| Hasta 4000 | 18 | 14.88 | 85.95 |
| Hasta 6000 | 7 | 5.79 | 91.74 |
| Hasta 7000 | 5 | 4.13 | 95.87 |
| Sin dato | 5 | 4.13 | 100.00 |
| Total | 121 | 100 | |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Se puede ver que el 71.08% de ellos no tienen una erogación significativa por concepto de renta, debido a que el 70.25% habita en casa propia. Tampoco invierten en manutención de la casa a excepción de un 2.48% (diferencia entre quienes tienen casa propia y quienes no gastan en renta). Del resto, el 15.70% gasta hasta cuatro mil pesos y el 9.92% entre seis mil y siete mil pesos mensuales.

Sistema Laboral

Componente: Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son determinantes del concepto de trabajo decente, debido a que aportan el factor psicológico (satisfacción-autorrealización) tan necesario para el individuo como el bienestar físico. En una escala de cero a diez, los empleados calificaron los recursos que se le provee para llevar a cabo sus labores, en condiciones ambientales se consideró iluminación, orden, limpieza; en herramientas artículos como radio, computadora, báscula; en soluciones rápidas se refirió a cuestiones de mantenimiento de instalaciones, equipo de oficina e informática; en material de trabajo se consideró papelería necesaria para cada proceso como formatos, sellos, etiquetas; y en insumos de trabajo engrapadora, bolígrafo, marcador. En la tabla 18 se resumen las condiciones sobre los recursos para llevar a cabo el trabajo.

Tabla 18 . Calificación de los Recursos materiales para llevar a cabo el trabajo.

| Recurso | Promedio | Mínimo |
|-------------------------------------|----------|--------|
| Condiciones ambientales | 7.5 | 0 |
| Aplicaciones informáticas | 8.4 | 4 |
| Espacio suficiente | 8.3 | 1 |
| Áreas seguras | 7.1 | 0 |
| Herramientas | 7.6 | 0 |
| Equipo tecnológico en buen estado | 7.7 | 0 |
| Equipo de trabajo en tiempo y forma | 8.2 | 1 |
| Soluciones rápidas | 7.9 | 0 |
| Material de trabajo | 7.7 | 0 |
| Insumos de trabajo | 6.0 | 0 |
| Promedio general | 7.6 | |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Ninguna condición se cubre al 100% y en su mayoría las calificaciones mínimas llegan a cero. La condición con calificación más baja es en insumos de trabajo con un promedio de 6, y el más alto es el software con el que realizan su trabajo con un promedio de 8.4. El promedio general es 7.6.

Una de las situaciones de inseguridad que más afecta a empleados generales, es la velocidad y la cercanía con la que transitan los tractores en plataforma, dado que portan tapones auditivos, que no permite escucharlos, lo que provoca accidentes recurrentes. Respecto al equipo de trabajo, la queja más recurrente es que no se presenta en tiempo y forma para la realización de las actividades, también manifestaron que el manejo de estos materiales se utiliza como herramienta de castigo, al negar los materiales a quienes no se someten a los intereses de directivos, mientras que quienes, si lo hacen, lo reciben en volúmenes mayores a los que requieren.

Componente: Capacitación

La capacitación tiene efectos positivos tanto para el trabajador como para la empresa debido a que con ella se potencia el desempeño del trabajador y con ello su productividad, y disminuye su nivel de errores, además de poder significar un apego mayor hacia la empresa que le otorga un aprendizaje que mejora sus habilidades laborales, que eventualmente le pueden servir en su evaluación del desempeño, en

caso de un cambio de área o ascenso. Esto redundando finalmente, en un apego del empleado a la empresa, es la creación de los valores que se requiere para lograr la trascendencia personal. Un aprendizaje que necesariamente ha de ser completa y útil, y reforzada con la misma periodicidad con la que cambian procesos, tecnología y condiciones de diversa índole. La tabla 19 presenta dos aspectos de la capacitación necesarios para el desempeño laboral: los conocimientos requeridos por el puesto y que es el mínimo con el que ingresa el trabajador, en contra de las capacitaciones recibidas, duración y frecuencia de actualización.

Tabla 19. Capacitación para el trabajo.

| Tipo de conocimientos para el puesto | Cantidad | % |
|---|----------|----|
| Básicos | 14 | 12 |
| Técnicos | 44 | 38 |
| Especializados | 57 | 50 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

De acuerdo a los datos de la tabla 19, la mayoría de los empleados indica que requiere cierto nivel de conocimientos para realizar sus actividades, por lo menos técnicos. La mitad de ellos contestó requerir conocimientos especializados y el 38% técnicos. Cabe señalar que para emplearse como trabajador general se requiere nivel educativo de secundaria; para el puesto de Agente de Servicio al Cliente, Supervisor ala arriba, Oficial de Operaciones, y Coordinador de Operaciones, bachillerato. Para un puesto en atención a clientes no es necesaria la experiencia previa en aviación, sólo un nivel específico de inglés y experiencia o actitud de servicio al cliente, debido a que es necesario tomar y acreditar el curso inicial. Para un puesto en Oficial de Operaciones o coordinador sí es necesario experiencia en aviación y requisito contar con licencia de Oficial de Operaciones. Se observa que el 50% de los puestos requieren de conocimientos especializados, que es congruente con el promedio de escolaridad, equivalente a una licenciatura trunca. De ese universo, la totalidad debe recibir capacitación sobre sus actividades (Tabla 20).

Tabla 20. Personal que recibió capacitación.

| Recibió capacitación | | Recibió toda la capacitación | | | |
|-----------------------------|----------|-------------------------------------|----|----------|----|
| | Cantidad | % | | Cantidad | % |
| SI | 119 | 98 | SI | 87 | 72 |
| NO | 2 | 2 | NO | 34 | 28 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

El 98% de los encuestados recibió capacitación inicial, los dos empleados que contestaron no recibir capacitación pertenecen al área de SIMOPEC, cuentan que sólo hubo propuesta de formar parte de la nueva área, la cual se creó pero que no tiene manuales de operación, formatos específicos, ni criterios unificados, y por ende un programa de capacitación, van aprendiendo con la experiencia que le da la labor diaria. Los supervisores quienes pertenecían al departamento de Servicio al Cliente tienen la capacitación inicial que recibieron como Agentes, pero no cuentan con una capacitación como supervisores, las habilidades de mando las van desarrollando y comprobando durante sus tres meses de prueba en el puesto.

La diferencia que existe entre mínimo y máximo de días de capacitación es por el tiempo que los oficiales de operación declararon de carrera para obtener su licencia, y que consideran como capacitación en la empresa porque incluye práctica en alguna aerolínea. Otro aspecto que marca la diferencia en tiempo de capacitación en el caso del departamento de Servicio al Cliente es que varió el tiempo y el contenido de capacitación para los grupos que ingresaban en cada temporada de ingreso. Otro aspecto que se valoró, es el tiempo y ciclicidad de las capacitaciones, tabla 21.

Tabla 21. Tiempo y ciclicidad de las capacitaciones.

| | Tiempo de capacitación | | Tiempo de actualización | | |
|--------------|------------------------|-----|-------------------------|-----|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| Sin dato | 10 | 8 | Sin dato | 26 | 21 |
| Cero días | 3 | 2 | Nunca | 4 | 3 |
| 1 semana | 21 | 17 | Mensual | 2 | 2 |
| 2 semanas | 14 | 12 | Trimestral | 2 | 2 |
| 3 semanas | 6 | 5 | Semestral | 9 | 7 |
| 4 semanas | 56 | 46 | Anual | 55 | 45 |
| Más de 1 mes | 11 | 9 | 18 meses | 3 | 2 |
| | 121 | 100 | 2 años | 20 | 17 |
| | | | | 121 | 100 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

El tiempo que la empresa dedica a capacitar a sus empleados es de cuatro semanas en todo el tiempo laboral del empleado, que, relacionado con el tiempo total de los empleados, genera un promedio de 19 en la vida laboral, es un indicador más bien pobre. Y respecto a las actualizaciones, el 45% reporta la actualización anual, que confirma que esta se realiza por necesidad y asociada al cambio de herramientas. Las actualizaciones menores a un año, son prácticamente ausentes. Existe desconocimiento capacidad frecuencia de refuerzo o actualización de capacitación, pues personal en puestos iguales, contestaron diferente tiempo de ello, indicando un mes, un trimestre, etc., hasta dos años, y algunos sólo dieron información estimada. Por último, se cuestionó sobre la calidad/utilidad de las capacitaciones, tabla 22.

Tabla 22. Calidad/utilidad de las capacitaciones.

| Características de la capacitación | Promedio | Mínimo |
|------------------------------------|----------|--------|
| Tiempo | 8.6 | 4 |
| Contenido | 8.6 | 5 |
| Utilidad | 9.0 | 5 |
| Método de enseñanza | 8.6 | 0 |
| Frecuencia de reforzamiento | 7.6 | 0 |
| Completa | 8.1 | 0 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Aunque el 98% de los encuestados recibió la capacitación inicial, la capacitación subsecuente no ha sido otorgado a todos, las ha recibido el 72% por diversas razones: el empleado no fue considerado en la programación anual, las necesidades operacionales no permiten que el personal no se ausente del lugar del trabajo o algún evento extraordinario. Esa información se refuerza con la calificación otorgada a las características de la capacitación donde la frecuencia de reforzamiento fue la más baja 7.6, a pesar de lo necesaria que es para llevar a cabo las actividades laborales que obtuvo un 9.

Componente: Diseño de procedimientos

Las actividades en una empresa necesariamente siguen pasos que permiten la estandarización y control de los mismos, de manera que son totalmente previsibles en orden, tiempos de realización, insumos necesarios, niveles de responsabilidad y actuaciones ante desviaciones. El análisis de la operatividad es fundamental para identificar y corregir las acciones que entorpecen, son obsoletas o generan cargas inútiles; en otros casos, para reforzar aquellos procedimientos que son exitosos. A la sistematización de estas acciones se le denomina manual de procedimientos. Un manual de puestos-procedimientos es la plataforma del *bien hacer*, considerando el máximo de ganancias-bienestar para la empresa y el empleado. Al respecto, se preguntó a los trabajadores su percepción sobre la claridad, eficacia y aplicabilidad de su manual de puestos; en la tabla 23 se encuentran los resultados.

Tabla 23. Eficacia de los procedimientos.

| | Conoce los procesos | | Cumple los procesos | | Los procesos son adecuados | |
|----------|---------------------|-------|---------------------|-------|----------------------------|-------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Sin dato | 0 | 0 | 2 | 1.65 | 9 | 7.44 |
| SI | 118 | 97.52 | 117 | 96.69 | 108 | 89.26 |
| NO | 3 | 2.48 | 2 | 1.65 | 4 | 3.31 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Se observa, que aun cuando conocen y cumplen con el manual de procedimientos, estos no son considerados como adecuados para desempeñarse en el puesto.

En la tabla 24 se presentan los datos sobre la aplicabilidad de los procedimientos.

Tabla 24. Aplicabilidad de los procedimientos.

| ¿Conforme a qué se realizan sus actividades? | ¿Los tiempos de procesos son adecuados para la realización de sus actividades? | | ¿Son flexibles para resolver un evento extraordinario? | | | | | |
|--|--|-------|--|----|-------|----------|----|-------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | | | | |
| Sin dato | 2 | 1.65 | Sin dato | 2 | 1.65 | Sin dato | 5 | 4.13 |
| Procesos | 93 | 76.86 | SI | 74 | 61.16 | SI | 72 | 59.50 |
| Condiciones | 20 | 16.53 | NO | 45 | 37.19 | NO | 44 | 36.36 |
| Ambos | 6 | 4.96 | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Respecto a la aplicabilidad de los procedimientos, el 77% los considera adecuados, pero el tiempo asignado no es del todo adecuado (37.19%), mientras que la flexibilidad es del 50%. Si combinamos estos 3 elementos, tendríamos una eficiencia real del 27.96%, lo que explica que el 70% de los trabajadores que atienden al usuario, se quejen de este rubro.

El cumplimiento de los procedimientos y quien lo autoriza se presenta en la tabla 25.

Tabla 25. Cumplimiento de los procedimientos y quien lo autoriza.

| ¿En qué porcentaje cumple los procesos? | Cuando se realiza una acción fuera de procedimiento ¿Quién lo autoriza? | |
|---|---|-------|
| | Cantidad | % |
| Sin dato | 3 | 2.48 |
| Menos del 50 | 1 | 0.83 |
| 70 | 2 | 1.65 |
| 80 | 15 | 12.40 |
| 90 | 58 | 47.93 |
| 100 | 42 | 34.71 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Respecto al cumplimiento de los procedimientos, el 47.93% reportó apearse en un 90% y prácticamente todos, solicitan a un superior la resolución del conflicto. Este resultado es interesante, indica que los procedimientos que se supone rigen las

actividades de los trabajadores, son altamente susceptibles a ser quebrantados por la autorización de un nivel superior y de forma completamente discrecional. Retomando el punto anterior, donde hay una eficiencia real del 27.96%, este dato es congruente con el 34.71% que reporta que usa los procedimientos al 100%.

Componente: Comunicación

Existen dos tipos de comunicaciones, la formal e informal; en cuanto a la comunicación formal, es definida como la vía por la que transitan los intereses de la empresa, y determina las acciones del empleado, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente. Respecto a la comunicación informal, se refiere a la transmisión de ideas entre pares para compartir experiencias en la resolución de problemas, intercambio de ideas/valores de un mismo nivel social, la creación de nuevas redes sociales de apoyo, etc. La ausencia de cualquiera de los dos redundaría en ausencia de flujo de información respecto de problemas en la ejecución de los procesos, y, por tanto, no hay acciones preventivas y correctivas lo que finaliza con caos.

Dentro de la empresa existen varios canales de comunicación formal: el correo empresarial, intranet, comunicados públicos (pizarrón de notas); en cuanto a la comunicación informal, se tiene básicamente amonestaciones verbales de parte de los supervisores, pero el grueso de la información entre pares es la base de resolución de problemas en caso de que los procedimientos no funcionen. Los procesos de comunicación identificados se resumen en la tabla 26.

Tabla 26. Eficacia de la comunicación.

| | Existen medios accesibles para transmitir información | | Tiene confianza en comunicarse | | ¿Existen medios para argumentar? | |
|----------|---|-------|--------------------------------|-------|----------------------------------|-------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 103 | 85.12 | 103 | 85.12 | 108 | 89.26 |
| NO | 17 | 14.05 | 17 | 14.05 | 11 | 9.09 |
| Sin dato | 1 | 0.83 | 1 | 0.83 | 2 | 1.65 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Eso se refuerza con el análisis de las características de la comunicación dentro de la empresa; el valor de la ponderación es de 4 en una escala de 0 a 5, pero existen muchas evaluaciones de 0. Aquí se destaca que la comunicación entre pares es buena, dentro de un rango de 0 a 10, con una calificación mínima de 5 y promedio de 9. En cuanto a la comunicación de un subordinado a un nivel superior, hay evaluaciones de 0, significando que existen situaciones negativas al ser nula, además que en este tema la población que respondió bajo aún más: 72 encuestados. El resultado de la calificación en comunicación con subordinados está asociado a una población de 32 de ellos, que son los que tiene subordinados.

Sistema Humano-Laboral

Componente: Fatiga laboral

Cualquier esfuerzo físico o mental demanda energía o produce desgaste al organismo; esta demanda durante una jornada de trabajo, causa cansancio que debe caer en un rango de desgaste aceptable para cualquier persona. Cuando el desgaste es excesivo, entonces se define como fatiga laboral, la cual es producto de la acumulación de la demanda de energía por actividades laborales cotidianas. Si bien la sobrecarga laboral es uno de los factores que la provoca, existen otros aspectos tanto físicos, psicológicos, ambientales, económicos y sociales que contribuyen a esta fatiga. Condiciones laborales adversas, como distribución inequitativa del trabajo, falta de tiempos de descanso, exigencias del puesto, herramientas de trabajo ineficientes/inadecuadas, baja compensación económica, trabajo en situación de riesgo, pobre o nulo tiempo para la familia, falta de esparcimiento y el descanso, y mucho más. El resultado es un conjunto de condiciones de salud que representan una pérdida económica tanto para el trabajador como para la empresa.

Componente: Tiempo de traslado

Las condiciones que aportan a la fatiga laboral no se dan solo en el lugar de trabajo, se consideran el traslado de la casa al trabajo y el medio de transporte que se utiliza para llegar al trabajo, el tiempo utilizado para este traslado, y las condiciones de seguridad de la ruta de traslado. La tabla 28 presenta la información relacionada con

tiempo de traslado, medio de transporte, y el horario de entrada a trabajar para considerar el tránsito promedio.

Tabla 28. Tiempo de traslado al trabajo respecto al turno laboral.

| Turno | Cantidad | % | Tiempo de traslado | Frecuencia | % |
|--------------|----------|----|---------------------------|------------|-------|
| matutino & | 92 | 76 | Hasta 30 minutos | 58 | 47.93 |
| vespertino # | 19 | 16 | De .5 hasta 1 hora | 38 | 31.40 |
| nocturno % | 8 | 7 | De 1 hora 1 min hasta 1.5 | 12 | 9.92 |
| terciado | 2 | 2 | Más de 1.5 horas | 7 | 5.79 |
| | | | Sin dato | 6 | 4.96 |

& Horarios de 04:00, 04:30, 05:00 y 06:00 hr

Horarios de las 13:00 y 14:00 hr

% Horario de las 22:00 hr

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

El grueso de los empleados está en el turno matutino, cuyo horario de ingreso es de 04:00, 04:30, 05:00 y 06:00 hr, horario en que el tránsito en la ciudad no se presenta pesado, y que el transporte público no ofrece servicio en varios puntos. El 47.93% tarda hasta 30 minutos en llegar al trabajo, y el 31.40% tarda hasta 1 hora, el 15.71% tarda más de 1 hora, y 4.93% no respondió la pregunta.

En la tabla 29 se consideró el tiempo que tardan los empleados en llegar a la empresa y el medio de transporte que utilizan.

Tabla 29. Tiempo de traslado y tipo de transporte que utiliza el empleado.

| MEDIO DE TRANSPORTE VS TIEMPO DE TRASLADO | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|------------------------|----------|-------|
| Tiempo de traslado | Auto propio o taxi | Transporte público | Otro (Moto, bicicleta) | Sin dato | Total |
| Hasta 30 minutos | 46 | 8 | 1 | 3 | 58 |
| De .5 hasta 1 hora | 19 | 16 | 2 | 1 | 38 |
| De 1 hora 1 min hasta 1.5 | 4 | 8 | | | 12 |
| Más de 1.5 horas | 1 | 6 | | | 7 |
| Sin dato | 1 | 5 | | | 6 |
| | 71 | 43 | 3 | 4 | 121 |
| | (%) 59 | 36 | 2 | 3 | 100 |

| % CON RESPECTO A TIEMPO | | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|-------|----------|
| Tiempo de traslado | Auto propio o taxi | Transporte público | Otro | Sin dato |
| | (%) | | | |
| Hasta 30 min | 64.79 | 18.60 | 33.33 | 75.00 |
| De .5 hasta 1 hr | 26.76 | 37.21 | 66.67 | 25.00 |
| De 1 hr 1 min hasta 1.5 | 5.63 | 18.60 | | |
| Más de 1.5 hr | 1.41 | 13.95 | | |
| Sin dato | 1.41 | 11.63 | | |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Considerando el tipo de transporte que utilizan, de los 58 trabajadores que llegan al trabajo en 30 minutos o menos, el 79.31% llegan en auto propio; y de los que toman hasta 1 hora, el 50%. De los 71 trabajadores que llegan en auto propio, el 91.55% ocupa en el traslado de 1 hora a menos. Quienes ocupan poco tiempo en el traslado tienen auto propio, mientras que, al reportar más tiempo, usan transporte público representado por el 44.19% de los trabajadores que usan este transporte y toman más de 1 hora para su traslado.

Componente: Carga de trabajo

El servicio que oferta la empresa se divide en seiscientos vuelos diarios, que trasladan hasta veinte mil pasajeros; la gama de servicios ofrecidos a los pasajeros va desde transportación aérea, custodia de menor viajando solo, documentación de mascota en compartimento de equipaje, alimento especial a bordo, asiento preferencial, atención a tercera edad/ discapacitado. Todos estos servicios implican un tiempo de atención, un mínimo de empleados implicados, y procesos específicos a ejecutar; este bloque de procesos se le denomina *estrategias de venta*, y que representan un volumen importante de ingresos para la empresa. En la tabla 30 se señala parte de esta carga de trabajo y los tiempos de descanso para recuperarse que tienen los empleados en una jornada laboral.

Tabla 30. Carga laboral y tiempo de descanso.

| Variación de actividades | Tiempo suficiente para terminar tareas | | | |
|--------------------------|--|-------|----------|-------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % |
| SI | 85 | 70.25 | 68 | 56.20 |
| NO | 35 | 28.93 | 47 | 38.84 |
| Sin dato | 1 | 0.83 | 6 | 4.96 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Conforme la tabla 30, el 70.25% de los encuestado indicó que su rol de actividades es variado mientras que el 28.93% indica que no. Estos últimos no son exclusivos de un área, la cifra está compuesta por empleados de todas las áreas estudiadas, es decir del mismo departamento hay empleados a quienes les varían su rol día a día, y a quienes mantienen en la misma rutina todos los días. Respecto al tiempo dedicado a una tarea, está definido en el manual de procedimientos; se encontró diferencia entre quienes indicaron tener tiempo suficiente para terminar una tarea y empezar una nueva, y los que carecen de esta prerrogativa, resultando el 56.20% y 38.84% respectivamente. Este tema se combinará más adelante con la disponibilidad y calidad de recursos.

La carga laboral es modificada si los empleados tienen tiempos de descanso que permitan recuperar energía, tomar alimentos, o atender necesidades fisiológicas; sin embargo, este concepto no es aplicable a todos, debido a la diversidad de categorías de empleados. El tiempo de descanso lo tiene el personal de tiempo completo (Tabla 31).

Tabla 31. Tiempo de descanso para el personal empleado en su jornada laboral.

| Momentos de descanso | | | Momento de descanso en tiempo extra | | |
|----------------------|----------|-------|-------------------------------------|----------|-------|
| | Cantidad | % | | Cantidad | % |
| Ninguno | 29 | 23.97 | Ninguno | 77 | 63.64 |
| Uno | 70 | 57.85 | Uno | 37 | 30.58 |
| Dos | 13 | 10.74 | Sin dato | 7 | 5.79 |
| Más de dos | 8 | 6.61 | | | |
| Sin dato | 1 | 0.83 | | | |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Mientras el 57.85% tienen un descanso que es para tomar alimentos, el 23.97% no tienen un momento para ello; esta cifra corresponde a Agentes de Atención al Cliente de medio tiempo y oficiales de operación, cuya justificación para los primeros es que sólo trabajan cuatro horas y media, y los segundos que intercambian ese tiempo por salir una hora más temprano de su hora de salida, esta situación también afecta las necesidades fisiológicas, ya que en caso de requerir el uso de sanitario, deben solicitar autorización. Los Agentes de medio tiempo trabajan cuatro horas y media sin tiempo de descanso, además de que deben atender una cantidad de vuelos, de acuerdo al manual de procedimientos, lo que no les permite cerrar cada operación, de tal forma que deben realizarlo de forma posterior a su jornada de trabajo.

El tercer elemento considerado en la fatiga laboral, es el trabajo en tiempo extra, debido a que este es por solicitud de los supervisores, y al final de la jornada laboral, por lo que el cansancio se acumula, y no se respeta que el empleado tenga actividades planificadas (Tabla 32).

Tabla 32. Tiempo de descanso para el personal empleado en jornada extraordinaria.

| | Frecuencia de tiempo extra | | Razón de tiempo extra | | |
|------------|----------------------------|-------|--|----|-------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | |
| Nunca | 78 | 64.46 | Sin dato | 22 | 18.18 |
| 1 a 2 días | 36 | 29.75 | Falta de organización propia | 3 | 2.48 |
| 3 días | 2 | 1.65 | Programación de rol | 6 | 4.96 |
| 4 días | 3 | 2.48 | Eventos extraordinarios | 18 | 14.88 |
| Diario | 2 | 1.65 | Necesidades operacionales | 57 | 47.11 |
| | 121 | 100 | Eventos extraordinarios – nec. operacionales | 15 | 12.40 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada.

La frecuencia en que se les pide tiempo extraordinario de trabajo es baja, reportando el 64.46% que nunca les es requerido, mientras al 29.75% sí. La mayoría de las veces el requerimiento es por necesidades derivadas de la misma operación, 47.11%; seguido por eventos extraordinarios no derivados de la operación 14.88%; y por necesidades operacionales debido a repercusiones de los eventos extraordinarios, 12.40%.

Cuando se les pide tiempo extra, no les es otorgado tiempo de descanso de acuerdo con el 63.64%; solo un 30.58% dijeron tener un momento de descanso, pero hay una condicionante: es para los Agentes de Servicio al Cliente de medio tiempo siempre y cuando el tiempo extraordinario otorgado sea igual o mayor de 4 horas y es por 30 minutos, esto significa que para tener derecho a un tiempo de descanso de 30 minutos, deben de trabajar ocho horas y media por lo menos, duplicando su jornada laboral; pero cumplirán una jornada de hasta siete horas y media sin descanso ni alimentación si la extensión es de tres horas, por ejemplo.

DISCUSIÓN

El objetivo del documento es evaluar las características del trabajo que ofrece Aeroméxico, en el marco de lo que se ha denominado "trabajo decente", definido como un espacio de desarrollo que permita la autorrealización y sostenimiento económico del individuo y su familia. Se espera que el trabajo no solo sea bueno, sino que genere condiciones de calidad de vida y de bienestar que logre el desarrollo tanto individual como de la sociedad.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un trabajo decente debe ser productivo, generar los ingresos necesarios para la subsistencia del trabajador, brinde seguridad laboral, protección social para el trabajador y su familia en la dimensión de calidad de vida; respecto a la dimensión de bienestar, sea un espacio de desarrollo personal y fomente la integración social. Y sobre la trascendencia, que otorgue libertad suficiente de expresión, garantice la participación en las decisiones que le afectan en su desempeño laboral y que garantice la igualdad de oportunidades y trato equitativo e incluyente. Si además este trabajo contribuye al desarrollo económico y social de la empresa y la sociedad, se tienen todos los aspectos del desarrollo humano que se requieren para su desenvolvimiento bajo la intervención del Estado para responder a la realidad social en el marco de una gobernabilidad necesaria.

De acuerdo con lo anterior, el concepto de trabajo decente está fuertemente vinculado a los conceptos desarrollados por Maslow, y la cobertura de las necesidades del individuo (Figura 3), las necesidades básicas engloban lo fisiológico y los aspectos de seguridad, las necesidades psicológicas son aquellas que se derivan de las relaciones amorosas, filiación y estima; finalmente la realización incorpora las reglas que rigen la vinculación del individuo con su entorno social y laboral.

De acuerdo con el mapa de desarrollo, con lo que primero debe contar el individuo es con calidad de vida, y este concepto se construye a partir de las condiciones de

subsistencia individual y familiar. Estas se fundan en las características de vivienda, alimentación, educación, acceso a la salud y vestimenta; una vez que estas necesidades son satisfechas, se construye el concepto de bienestar, el cual engloba la calidad de vida y las condiciones psicoemocionales en que se desempeña el individuo: un ambiente ecológicamente sano, seguro, con esparcimiento en cuanto a la calidad de vida; pero también se integra el desarrollo laboral como una dimensión de logro y satisfacción personal. La bondad del instrumento para medir estas características, está en su diseño que permite generar valores cruzados para validar los elementos evaluados, por ejemplo, es el caso del componente de procedimientos y comunicación; en ambos casos los empleados fueron reacios a dar información, debido a que hay un ambiente laboral hostil, al combinar los conceptos de procedimientos adecuados, con el tiempo asignado por procedimiento y la flexibilidad, arroja que hay una eficiencia real del 28% (Tabla 24 y 25), que es congruente con la queja del 70% de los empleados, respecto al tema (Tabla 24).

Calidad de vida

La calidad de vida se centra en las condiciones de vivienda, alimentación, vestimenta y los servicios que hacen más fácil al individuo su cotidianidad.

La calidad de vida depende directamente de la capacidad del individuo para conseguir vivienda, alimentos, vestimentas, traslado a la fuente de trabajo, es decir, del balance neto entre sus ingresos y las erogaciones requeridas como individuo y su núcleo familiar. Tenemos que sí se considera el sueldo ofrecido para una persona con licenciatura, o con bachillerato, en el mercado laboral se encuentra entre 6,800 hasta 17,600, por lo que los empleados de la aerolínea lo consideran "bueno" al estar dentro de este rango, sin embargo y en contraposición el setenta y dos por ciento requieren de una red de soporte que les ayude a cubrir los gastos familiares (Tabla 12); otro, el cincuenta y cinco por ciento reporta que este ingreso cubre sus gastos por quincena, pero se cruza con el dato de que el cuarenta y ocho por ciento es soltero (Tabla 8). El setenta y uno por ciento reporta tener al menos un apoyo para lograrlo (Tabla 12). El setenta por ciento tienen un dependiente económico, siendo

para un poco más de la mitad su descendiente, esto es: las personas con un hijo ya se ven comprometidos para cubrir las necesidades básicas con el ingreso por su empleo (Tabla 9).

En el rubro de la vivienda, el cuarenta y cuatro por ciento reportan contar con 6 cuartos, esto significa que cuentan con una cocina, un baño, un comedor, una estancia y dos recamaras, en extensiones entre 60 y 120 m², que es la característica de vivienda de interés social. Pero el aspecto que tienen a su favor es que el setenta por ciento ya son propietarios de la vivienda y el desembolso por renta es nulo. Sólo el veintiocho por ciento refiere tener que pagar renta (Tabla 17). Esto es importante, dado que parte de los derechos creados en un empleo formal, es el acceso a la vivienda vía los programas de asistencia social (INFONAVIT), esto indica que el cuarenta y cuatro por ciento han utilizado esta prestación.

El otro aspecto de calidad de vida está relacionado a los servicios con que cuenta la vivienda; los servicios fundamentales de agua potable, saneamiento y electricidad están cubiertos prácticamente al cien por ciento, pero conforme se evalúa el entorno como las comunicaciones y ambiente sano, esta cobertura disminuye al ochenta y hasta el cincuenta por ciento (Tabla 16). Esta información será retomada en el apartado de bienestar.

En cuanto a la cercanía de la vivienda al centro de trabajo, si bien los trabajadores cuentan con una gama de horarios laborales no tan fácil de encontrar en otros trabajos, el traslado significa un gran esfuerzo. El 96% reporta utilizar hasta 1 hora de traslado (Tabla 28), sin embargo, es para el horario matutino, donde no hay influencia de tráfico vehicular, esto significa que la vivienda se encuentra en un radio de 20 km. De distancia para quien reportó 15 minutos de traslado con auto propio, y de 60 a 75 km. para quien reportó hasta 1 hora con la misma circunstancia; lo que cambia para quien carece de un medio propio, cuya distancia puede ser menor, pero su desplazamiento se encuentra supeditado a la eficiencia del servicio público de transporte. El efecto para el empleado es desde el levantarse muy temprano para

llegar al trabajo o dormirse muy tarde por la llegada a casa, obtener un auto, pagar un taxi, pedir un favor, cambiar residencia, hasta dormir en el aeropuerto. La lejanía de las viviendas y el ser de interés social, las ubica en zonas deprimidas económicamente, lo que expone constantemente al trabajador a hechos de violencia que incluso, afectan su integridad física.

Respecto a la condición de salud, la mayoría de los empleados se consideran a sí mismos personas sanas, pero el 70% desarrolló alguna enfermedad que podría no catalogarse como laboral por la Ley vigente, pero que evolucionó a partir de su colaboración para la empresa, que, a la luz de la ley anterior, si es una enfermedad laboral que incluso, requiere de indemnización (Tabla 11). Sin embargo, la situación laboral actual les obliga a no reportarse enfermos y evitar ausentarse, para no ser sancionados. Incluso se reportaron eventos en los que el empleado debió ser atendido de emergencia por alguno de estos padecimientos en su horario de trabajo, y la empresa obligo al empleado a retornar a las labores a pesar del evidente malestar físico.

Bienestar

Los empleados en promedio representan personas con un nivel educativo medio-alto (licenciatura trunca, tabla 6), respecto a los requerimientos del puesto (bachillerato terminado), incluso para supervisor. Por la edad promedio (36 años, tabla 6), se trata de personas maduras que están en busca de estabilidad económica, dado que ya cuentan con una familia, esta experiencia de vida es fundamental para desarrollar empatía en la atención al cliente, siendo un factor de capital laboral a favor del empleado. Sin embargo, se refleja una baja calidad de la comunicación, el 70% considera mala o nula los procesos de comunicación (Tabla 26) y el 60% malos los procedimientos laborales (Tabla 23 y 24), por lo que no se sienten cómodos para aportar ideas a la empresa.

El otro aspecto de bienestar laboral considerado, es la movilidad del empleado dentro de la empresa, ya que representa su desarrollo individual. Al respecto el tema

de movilidad paradójicamente es de estancamiento; la mayoría se ha mantenido en el mismo puesto al menos 4 años, y los que reportaron ascensos, fueron derivados de una reestructuración de la empresa, pero manifestaron no sentirse cómodos en el nuevo puesto. Aunque la empresa promueve que hay "oportunidades de crecimiento" para atraer empleados, solo el diez por ciento solicita un ascenso. En este caso es necesario analizar más el tema, sobre todo por los procedimientos establecidos y los personajes que intervienen en las asignaciones de puestos.

La eficacia de los procedimientos es otro de los elementos de bienestar laboral del empleado; el concepto de buen procedimiento es ausente, dado que el 72% considera que los manuales son de media a baja aplicabilidad (Tabla 24), lo que se combina con el tema de las herramientas tecnológicas y el suministro de materiales de trabajo (Tabla 18), donde la queja es que los equipos son obsoletos, están dañados, y los materiales no son suministrados de forma equitativa: se utiliza este aspecto para castigar. De acuerdo al tiempo asignado por procedimiento y la flexibilidad (Tabla 24), arroja que hay una eficiencia real del 28%, que combinado con el tema de materiales (Tabla 18) y comunicación (Tabla 26) generan un ambiente laboral muy hostil, donde el empleado no tiene la confianza para expresar sus necesidades, y cuya única opción para desarrollarse es mantenerse a la sombra de algún supervisor.

Un aspecto que ha llamado mucho la atención, es que el género de los empleados es mayormente femenino, mientras que el grueso de los puestos de supervisión y mandos medios son hombres (Tabla 5). Reportan varias empleadas el sufrir malos tratos basados en su género, abuso laboral y hasta violencia. Sin embargo, en el análisis de eventos extraordinarios se detectó que esta característica abona a su favor, ya que es utilizado para suavizar situaciones extraordinarias que normalmente los supervisores hombre escalan a confrontaciones violentas con los usuarios, aunque se busca que estas intervenciones sean respaldadas por un procedimiento, además de elementos de los diferentes niveles de mando (Tabla 25).

Finalmente, el ambiente donde habitan los empleados muestra un nivel medio-bajo de eficiencia (Tabla 18), que, aunado a los largos desplazamientos en zonas de riesgo, generan un mapa de bienestar más bien pobre.

Trascendencia

La trascendencia está relacionada con los valores que el individuo desarrolla para apoyar el bien vivir, en los espacios que convive: vivienda y centro de trabajo. Como se mencionó, el ambiente de vivienda es en general un espacio de riesgo donde poco o nada inciden las personas, ya que dependen de servicios delegacionales o municipales.

Respecto a su desempeño laboral, se detectó mucha desigualdad, en la distribución y diversificación de la carga de trabajo (Tabla 30), sin embargo, se nos reportó que esto también es utilizado como castigo. Las actividades varían de un turno, entre categoría, e incluso grupos de trabajo y jefes en específico. Cada jefe considera su turno, grupo de trabajo y por tanto empleados como entidades no vivas, de las que puede disponer de acuerdo a sus intereses. Mientras a algunos se les asigna variadas actividades a otros los mantienen haciendo lo mismo día a día (Tabla 30), bajo condiciones no adecuadas como falta de materiales o fuera de las funciones de su puesto. De la misma manera, mientras a algunos no se les otorga tiempo para descansar, tomar alimentos e incluso, asistir al sanitario, a otros se les releva de sus actividades, se les asignan actividades de baja carga (Tabla 31) o se les ubica como espías en espacios de otros empleados.

Se detectaron casos donde no se les permite moverse de su lugar, o se llega a negociaciones en busca de un beneficio como salir más temprano, y esa carga laboral es trasladada a otro empleado sin una retribución justa. Comentarios de quienes han trabajado en los diferentes turnos que existen indicaron que parece que en cada uno de ellos hay un Aeroméxico diferente, *“mientras en la mañana es importante sacar el trabajo y a tiempo, presionan y vigilan en dónde estás, si ya terminaste y te pasan al siguiente cliente, y no te dejan descansar, pero eso a*

nosotros que estamos en mostrador, porque a los abordadores los dejan ir por su café y no los mandan a ayudarnos cuando se desocupan; en la tarde ni se asoman los jefes, los supervisores no te presionan, si un vuelo se demora no pasa nada; y otro mundo en la noche, documentas un rato, te vas a abordar los vuelos grandes y mandan a cinco agentes por vuelo, después te vas a cenar, te puedes tardar hasta dos horas, los supervisores no te buscan, se la pasan en su sala”.

Se encuentran contrapuestas la expectativa sobre el empleado de ofrecer un buen servicio con la falta de herramientas necesarias para la realización de sus actividades, un trato desigual por preferencia, puesto o tiempo en la empresa, o procedimientos mal diseñados o ignorados. En resumen, la dimensión de la trascendencia es completamente ausente, el empleado no se siente motivado, se siente agredido, no valorado, no escuchado, por lo que no genera ningún valor para la empresa.

Otras consideraciones

La encuesta también abarcó el concepto de felicidad, debido a que este es uno de los indicadores que se utiliza como parte de la construcción actual del concepto de bienestar. Esto se evaluó a través de los apartados que evalúan que cuente con todos los materiales para la realización de sus actividades (Tabla 18), la falta de éstos va a provocar frustración y por ende su indiferencia; si no se le da tiempo de descanso y atención a sus necesidades fisiológicas (Tabla 31), provocara malestar llegando a derivar en una enfermedad (Tabla 11); si se le aplica una carga de trabajo inequitativa (Tabla 30), la respuesta es la percepción de abuso; si al buscar un nivel superior como apoyo (Tabla 27), recibe indiferencia o incluso mal trato, perderá la confianza en la comunicación. Todo esto redundando que, aunque es parte de una *cadena de valor*, no se siente parte de ella perdiendo la motivación laboral. Si observamos, todos estos elementos están asociados a la dimensión de autorrealización del concepto de Maslow.

El neoliberalismo ha propuesto que el *desempeño laboral* humano sea visto como un elemento más del *sistema económico*, dejando de lado los elementos base del desarrollo humano: calidad de vida y bienestar. Este modelo de desarrollo se ve claramente reflejado en la nueva legislación laboral mexicana, hay una pérdida de 75% en la noción de calidad de vida, y un incremento de 25% en el nivel terciario (Tabla 4). Significa que los elementos del mapa de desarrollo asociados a la calidad de vida (Cuadro 3) se eliminan, en favor de la auto realización considerada como un hecho que se da en automático a partir de un empleo; además no se consideran los aspectos relativos al bienestar como la protección del núcleo familiar. Sin embargo, y en contraposición, actualmente a nivel internacional las entidades rectoras de lo laboral y las relacionadas con los derechos humanos, han propuesto una serie de valoraciones a las condiciones del empleo que reflejan su vinculación a los conceptos del mapa de desarrollo, y, por ende, a la conceptualización de Maslow.

Por ejemplo, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales regula la protección de los derechos humanos básicos de igualdad material, como medio para alcanzar la satisfacción de las necesidades básicas de las personas y el máximo nivel posible de vida digna. México es adherente de este Pacto, donde se determina que es un "*derecho a trabajar, y es la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado*". (Decreto Promulgatorio mexicano de observancia del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1981). De acuerdo con el pacto, el trabajo debe proveer un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor; condiciones de existencia dignas para el empleado y sus familias lo que incluye alimentación, vestido y vivienda adecuados; condiciones de seguridad e higiene en el trabajo que garanticen su salud e integridad física; igual oportunidad para todos de ser promovidos, sin más consideraciones que los factores de tiempo de servicio y capacidad; el disfrute del tiempo libre que limite razonablemente las horas de trabajo, otorgar vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos; fundar sindicatos y afiliarse; conceder protección a las madres antes y después del parto, para que el conjunto de estas

condiciones promueva una mejora continua de las condiciones de existencia del ser humano.

En el caso de la OCDE es el Índice para una Vida Mejor el instrumento de evaluación de lo laboral, que se basa en sentido de la comunidad, acceso a la educación, seguridad personal, ingresos, balance de vida-trabajo, satisfacción personal, medio ambiente sano, empleo, acceso a la salud y compromiso cívico. Es decir, que, a pesar de las políticas neoliberales, los organismos internacionales encargados de cualificar las condiciones laborales a nivel país, se siguen basando en dar a individuo los elementos necesarios para su desarrollo humano. Esta consideración se deriva de que, si el individuo es pleno, su potencial productivo es el máximo.

El estudio de la felicidad a nivel nacional considera sólo cuatro factores, la encuesta de Clima Organizacional, a nivel empresa, consideran un factor pensando en condiciones laborales en general, aunque no implica todos los aspectos, de los cuales se determinan en este caso diez áreas de análisis; pero ninguna de las dos está aplicada de manera tal que se pueda determinar acciones a realizar para mejorar.

En el continuo estudio y desarrollo en el campo administrativo, se busca vocabulario que refleje ideas de adhesión, equidad,... a un empleado se le llama colaborador; a un castigo, consecuencia; al departamento, equipo; etc.; pero si a ese colaborador se le sigue despersonalizando viéndolo como fuerza de trabajo sin desarrollar sistemas que lo valoren como alguien quien tiene participación en la cadena de valor, y la consecuencia es exactamente la misma que el castigo solo con diferente nombre y diferente proceso de aplicabilidad, entonces las condiciones son las mismas, incluso puede ser más agresivo de manera oculta.

En contra parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en su estudio "*How's life*" considera el análisis del bienestar en el lugar de trabajo justificando que no sólo se trata de tener un empleo, sino de tener uno que

determine la satisfacción de vida en las personas el cual contempla desde el contenido del trabajo, pasando por sueldo y condiciones seguras hasta interacción con colegas y apoyo de niveles superiores.

En cuanto a seguridad en el trabajo uno de los aspectos que considera es el tipo de contrato con el que cuente el trabajador, porque determina que un trabajo de larga antigüedad (base) constituye un buen agente de seguridad en el empleo (estabilidad laboral), mientras que un trabajo temporal, significa una medida de inseguridad. Y si bien el salario o sueldo permite al empleado una vida decente, junto con sus adicionales como asistencia social, beneficios familiares o de vivienda, que no considera relacionados directamente a la calidad en el empleo, los considera cruciales cuando se pierde el empleo e indica que la pobreza en el trabajo refleja diferentes formas de empleo precario como pocas horas de trabajo, pago por hora entre trabajadores de tiempo completo, pago bajo, etc. Las condiciones mencionadas se redujeron o eliminaron en la Ley mexicana, generando lo contrario, un empleo inseguro y por lo tanto un nivel de vida debajo del estándar establecido.

CONCLUSIONES

El estudio evalúa el sistema laboral de Aeroméxico, yendo más allá de los indicadores comunes, abarcando factores objetivos y subjetivos, a los que les otorga un valor cuantitativo, y de esa forma poder generar elementos tratables estadísticamente. Es un instrumento capaz de permitir analizar a detalle el sistema, como a tratarlo integralmente, susceptible a ser mejorado sin duda, pero con el cual se pudo obtener información basta y suficiente para identificar la totalidad de las relaciones causa-efecto planteadas en árbol de problemas; por su estructura puede ser replicable y adaptable a otras empresas y a otros sectores.

La base conceptual de esta propuesta considera los indicadores internacionales que se han estado desarrollando en los últimos años, los que apuntan a un cambio de paradigma, cuyo fin sugiere el cumplimiento del triángulo de necesidades desarrollado por Maslow, buscando las condiciones mínimas para que el empleado llegue a su autorrealización.

Las condiciones económicas, sociales y ambientales hoy día son el resultado del actuar del ser humano en búsqueda de la prosperidad; este *anhelo aspiracional* es normalmente acompañado de deseos de dominación, acumulación de bienes, y solvencia de necesidades que muchas veces son creadas. Cuando el encargado de procurar un desarrollo, el Gobierno, deja que las fuerzas del mercado determinen y controlen tanto el camino como los resultados de este desarrollo, entonces los resultados materiales transitan desde que no sea lo deseado, hasta llegar a situaciones críticas y en ciertos casos devastadoras.

Obviamente los Gobiernos quienes quieren permanecer en el círculo económico del mercado mundial a través de inversiones, consideraron las recomendaciones generando las reformas necesarias para cumplir con las expectativas, que incluye salud, educación, y empleo principalmente, cuyos resultados provocaron y están provocando levantamientos sociales tanto en países donde se presumía que éstas tuvieron éxito como en países donde la sociedad no está dispuesta a experimentar

sus estragos. En el caso particular de México, estas inversiones se vieron acompañadas, por el incremento de los puestos de trabajo bajo la figura del outsourcing, argumentando que este sistema daría competitividad.

Las empresas no tardaron en poner en práctica las acciones que ya les permitía la Ley para reducir *gastos y costos*, y por ende incrementar *ganancias*. La contratación de empresas terceras permite evitar gastos sociales como otorgamiento de seguridad social o aportación para la vivienda, y económicos como el reparto de utilidades, prestaciones adicionales, responsabilidad de indemnización, entre otros.

De acuerdo a los resultados presentados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) en el año 2016 de los *Censos Económicos 2014, Personal ocupado subcontratado en las unidades económicas, Outsourcing*; las contrataciones bajo esta figura a nivel global abarcaban el 16.65% de los empleos mientras que una década anterior era del 8.6%, una tendencia que venía aumentando desde un lustro anterior que reportaba el 13.6%, a un año de la adición de esta figura en la LFT.

Este esquema laboral impactó directamente a Aeroméxico, de los 15,856 de empleados que menciona tener en 2018 (Reporte anual 2018)², solo se encuentran 8,776 en el reporte de “Aviación Mexicana en cifras 1991-2016 de la Secretaría de Comunicaciones y transportes (SCT)”³ (6,737 de Aerovías de México, y 2,039 de Aeroméxico connect). Se considera la diferencia de 828 entre 7,444 de Aerovías de México y 2,160 de Aeroméxico connect como puestos creados en dicho periodo, pero existe un renglón en el reporte de la aerolínea que dice: empleados otras de 6,252; los cuales se encuentran bajo el régimen de subcontratación, porque regresando al reporte de 2016, para la Secretaría, los empleos que considera de la aerolínea, son aquellos que encuentran registrados en el IMSS bajo la razón social de Aerovías de México o Aeroméxico connect.

² Fuente: https://aeromexico.com/cms/sites/default/files/Reporte_anual-2018-v2.pdf (19/08/2019)

³ Fuente: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC-archivo/modulo5/amc-2016-i.pdf> (09/04/2018)

Con las reformas hechas a la LFT, de acuerdo con el comparativo realizado, se puede ver que el trabajador perdió elementos de la construcción de su calidad de vida y bienestar, aun a pesar del discurso de bienestar para él y su familia, esta pérdida es para favorecer la apertura del mercado al entorno internacional y la adopción de la alocución de competitividad en el ámbito privado hacia en público. En un afán de darle un poco de voz al trabajador es este estudio.

Esto significa la construcción del ser humano en un espacio de desarrollo humano y de bienestar que le fue arrebatado al trabajador mediante la aprobación de las reformas “estructurales durante el Gobierno en el sexenio 2012-2018 con miras de ser un país competitivo y buscar, a costa del detrimento de sus condiciones mínimas humanas, inversión extranjera. Un escenario preparado desde dos décadas antes y concluido al final de dicho periodo sexenal, a lo largo del cual se presentó un país *“firme partidario-practicante del Libre Comercio... que aprecia y protege las inversiones extranjeras...”*, (Reyes, 2017).

Retomando el caso de estudio, en 2011 la OACI publicó la situación de la aviación respecto al tema laboral, la jefa de la sección del Medio Ambiente, Jane Hupe, dijo que a pesar de comprender *“mejor la dinámica de la sostenibilidad, el pilar social sigue siendo un área donde aún se necesita mejorar y difundir más la contribución de la aviación”* (Hupe, 2011, p. 3) reconociendo que la relación empresa-empleado es opaca; el documento destaca los avances con respecto al medio ambiente resultado de la reducción de emisiones de CO₂, disminución de ruido, mejora de rendimiento de combustible y sistemas de seguridad por los avances tecnológicos. En el aspecto económico lo relevante es la conexión entre países y mercados, *globalización*, y el beneficio extendido a otros sectores; pero en el ámbito social resaltan el Servicio Aéreo Humanitario de las Naciones Unidas (UNHAS), el impulso a la expansión internacional del sector, la reducción de la pobreza por la generación de empleos, y la generación de *capital humano* como una fuerza de trabajo *“bien instruida”*. Sin embargo, Aeroméxico está fuera de esta lógica. La empresa se hace acreedora de reconocimientos, y se dice dominar el mercado, pero su desempeño financiero

presenta una tendencia permanente a la baja (Gráficas 1, 2, y 3), mostrando que más allá de los discursos, la realidad de la empresa se refleja en el ámbito económico. Es necesario realizar análisis más reales de los procesos y transferencias en la cadena de valor para determinar los puntos de oportunidad/mejora para la empresa.

Actualmente se presenta un momento histórico de cambio de paradigmas; como se mencionó previamente, las políticas de flexibilización laboral promovieron que la situación laboral de los trabajadores tanto en países desarrollados como no desarrollados se deteriorara al punto de llegar a estallidos sociales. Por ejemplo Francia en 2018 derivado de la pérdida de coberturas sociales asociadas al trabajo, el incremento al impuesto del combustible y la disminución a impuestos corporativos; el mismo año, en Bélgica por los altos impuestos, precios de alimentos altos y bajos salarios y pensiones; en España levantamiento de mujeres, pensionistas, correos, servicios sanitarios, estudiantes, incluso funcionarios públicos, reclamando mejoras laborales; en Alemania por recortes sociales, aumento del Impuesto al Valor Agregado; en septiembre de 2019 en Ecuador por el plan de austeridad del Gobierno que incluyó eliminación de subsidio a combustibles e incremento al precio de transporte público. En Chile el incremento al transporte público fue la medida que provocó que la población saliera a expresar el pesar de varios años de iniciativas neoliberales que han deteriorado los salarios.

Estas manifestaciones no sólo son reclamos de un ingreso mejor, es la expresión de resultados fallidos del sistema neoliberal que desprotege al individuo en ámbitos de subsistencia básica, para incrementar las desigualdades entre pobres y ricos, pero al mismo tiempo es un llamado a un cambio de paradigma, llamado a dar nuevamente peso a la calidad de vida, bienestar, distribución equitativa de la riqueza, respeto al medio ambiente, para lograr una relación armónica entre individuos.

Estos movimientos han impactado en los organismos rectores internacionales de tal forma, que estamos ante propuestas contradictorias en relación al desarrollo de

indicadores de bienestar; los preceptos del Fondo Monetario Internacional en un afán de mantenerse bajo las premisas actuales, se amparan bajo el discurso del equilibrio social, económico y ambiental, sin embargo, las propuestas se alinean a cálculos macroeconómicos que reflejan una situación global general cuyo Producto Interno Bruto, tasa de desempleo, tasa de enfermedades profesionales, tasa de niveles educativos, etcétera, ocasionan distorsión en el análisis de la situación real. Pero envían alertas sobre no perder el control bajo el argumento de un crecimiento en riesgo. Christine Lagarde, en su tiempo como Directora Gerente del Fondo Monetario Internacional insistía en acciones reactivas ante la situación económica mundial al darle personalidad como ente al dinero e indicar en 2011: *“la economía mundial está en una situación peligrosa”* (Lagarde, 2011), precepto que sigue manteniendo hasta ahora, insistiendo en la apertura de mercados, pues señala como uno de los problemas de la crisis económica el proteccionismo, el cual no permite la puesta en marcha de estrategias de pactos internacionales, *“recomendando acelerar las reformas estructurales, ...y alejarse de cualquier forma de proteccionismo”* (Lagarde, 2018).

Las condiciones actuales del país se desarrollan bajo un sistema carente de Gobernabilidad resultado de un Estado que se deslindó de sus funciones a favor de un sistema capitalista mundial. Foucault decía que la soberanía se tambalea cuando se considera a la población *“como un dato, como un campo de intervención, como el fin de las técnicas de gobierno”*. Enfatizando que la *“meta principal es la población”* (Giorgio y Rodríguez, 2007). De la misma manera se refería a la Gubernamentalidad, donde debían cumplirse dos condiciones: ética y anarquismo, derivado de un autogobierno por una visión interna donde no se debería requerir leyes porque existiría un marco ético, debido a una relación hombre-entorno de respeto y de una aceptación de dirigir y querer ser dirigido.

En una empresa la gobernabilidad no se da por sí sola, debido a la propia naturaleza de su objetivo, que es el lucro. La empresa busca constantemente el incremento de sus ganancias, ello implica que requiere una reducción de sus costos y gastos, sin

buscar equidad entre ella y el trabajador. Para lograr este balance debe existir la intervención de un tercero cuyo papel corresponde al Estado representado en la Ley y sus instituciones. Ley e instituciones desdibujadas por las reformas laborales, elementos en dónde se debe intervenir para procurar el balance económico-social.

De acuerdo a los puntos tratados en la discusión, Aeroméxico ofrece un sueldo "bueno", a sus empleados, pero no suficiente para cubrir sus necesidades básicas y la de su familia, lo que obliga a los empleados a requerir de un ingreso adicional o de una red de soporte complementaria.

El traslado representa un esfuerzo considerable debido al horario y la distancia a la que se encuentra el trabajador, sin importar si el empleado cuenta con vehículo propio o no lo posee, lo que provoca situaciones de cambio de residencia o incluso dormir en el aeropuerto. Esta movilidad desde la vivienda o pernoctar en el aeropuerto representa una exposición constante del trabajador a riesgos mayores que los que se enfrenta en un trabajo con horario de oficina típico.

La exposición constante a la atención de los pasajeros representa una carga físico-emocional que deriva en estrés, al que se adiciona el cumplimiento de procedimientos contra reloj, y condiciones laborales no óptimas (físicas, sociales y psicológicas) que han ocasionado que el 70% del personal desarrolle alguna enfermedad relacionada a estos factores, pero que no son reportados por temor a represalias y/o sanciones de diversa índole. También se identificó trato desigualdad en la distribución y diversificación de la carga de trabajo, con variantes en género, categoría, grupo de trabajo y mando específico, dando como resultado la realización de las actividades bajo condiciones no adecuadas o fuera de las funciones de su puesto. El castigo, es un sustantivo de alta aplicabilidad en la jornada diaria de la empresa.

La comunicación formal alcanza solo el 30% de aceptación efectiva, con un 40% de procedimientos aceptables que pueden utilizarse para que esta fluya. Destaca la falta

de un sistema de movilidad clara para el empleado dentro de la empresa, que le garantice un desarrollo profesional efectivo.

El análisis realizado señala claramente una pérdida de elementos relacionados con la seguridad alimentaria, acceso a salud y educación, y un retroceso en materia de seguridad laboral, dando como resultado la precariedad laboral, y en términos de desarrollo, un retroceso del concepto de bienestar. Estos cambios en conjunto permiten vislumbrar una pérdida general en los derechos de los trabajadores, pero determinar de qué magnitud e intensidad es esta pérdida requiere de un análisis más profundo, pero, sobre todo, la definición de un punto de referencia que permita evaluar cuantitativamente estos cambios.

ANEXOS

Archivo Anexo 1. Tesis sobre Aeroméxico.

| ESCUELA | FECHA | TITULO | OBJETIVO |
|----------------------|-------|---|--|
| UNAM Licenciatura | 1994 | La capacitación de los sobrecargos orientada a la calidad en el servicio, como factor de éxito en Aeroméxico | |
| UNAM Licenciatura | 1994 | Evaluación de los procesos de información entre usuario y empresa para el mejoramiento de sus servicios: El caso Aeroméxico como iniciativa privada 1988-1993 | Exponer la importancia del desempeño de un comunicador dentro de una empresa que se dedica a la trasportación aérea cuya existencia depende del nivel de <i>calidad de servicio</i> que ofrece a sus usuarios. |
| UAMI Licenciatura | 1996 | Flexibilidad de las relaciones laborales y respuesta sindical: el caso de ASSA | |
| UAMI Maestría | 1997 | Movilidad interna en Aeroméxico. El caso de los pilotos | Agregar conocimiento empírico-conceptual acerca del objeto que nos interesa explicar: La <i>movilidad laboral de los pilotos</i> , en el interior de la empresa de transporte aéreo, "Aeroméxico" |
| UNAM Licenciatura | 2006 | Los medios y procesos de comunicación de la empresa Aeroméxico | Proponer un <i>sistema de medios de comunicación interna</i> que no descuide ningún frente, ya que esto puede convertirse en tierra fértil para el rumor y la incertidumbre que acaba con el ánimo y provoca un crecimiento en el nivel de rotación de personal, provocando en ocasiones la salida de talento que ha contribuido al éxito de la compañía. Además de ser una herramienta útil para que el equipo directivo pueda mantener una comunicación transparente y oportuna. |
| IPN Maestría | 2006 | Diseño de un banco de pruebas para los controles de combustible de APU de los aviones de Aeroméxico | Desarrollar el diseño de un <i>banco de pruebas</i> para controles de combustibles del sistema de potencia auxiliar de los aviones MD80 que sea una alternativa rentable tecnológica y económicamente, para los procesos de prueba que deben ser efectuados para el diagnóstico de dichos controles de combustible, en su análisis previo a la reparación y en su revisión y ajuste posteriores a ella. |

| | | | |
|---|-------------|---|--|
| IPN Ingeniería | 2007 | Planeación del mantenimiento preventivo de una unidad tipo paquete de aire acondicionado, propiedad de Aeroméxico ubicado en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México | Realizar una planeación de una lista de actividades, de cómo desarrollar el <i>mantenimiento preventivo</i> de una unidad, tipo paquete de aire acondicionado para hacer más eficientes los tiempos de operación en su vida útil, así como reducir los costos, mediante el método de la Ruta Crítica y la aplicación del Software Project |
| ITESM Maestría | 2007 | Caso de estudio: Venta de Aeroméxico | Analizar ciertos <i>aspectos financieros- económicos</i> de Aeroméxico, con la finalidad de que, posterior al análisis y evaluaciones realizadas, se pueda deducir cual es el mejor precio de venta al que el gobierno federal debe vender sus acciones, así como conocer y entender las dificultades y los retos a los que se enfrenta la empresa, como consecuencia de su entorno. |
| IPN Licenciatura | 2009 | Historia del pensamiento económico y su impacto en la empresa Aeroméxico | |
| IPN Licenciatura | 2010 | Estrategias para el reposicionamiento del programa redención dinámica de Aeroméxico | Identificar los componentes principales del producto “redención dinámica” con el fin de crear e implementar estrategias para el reposicionamiento del mismo. |
| IPN Ingeniería | 2011 SLP | Propuesta para mejorar la comunicación entre aeronaves y personal de tierra del aeropuerto de Silao | Elaborar una estrategia y plan de trabajo haciendo <i>uso de herramientas tecnológicas</i> que mejore la comunicación entre el personal de las aeronaves que llegan al Aeropuerto de Silao y el personal de tierra para mejorar la seguridad y el servicio al usuario. |
| UNAM Licenciatura / ingeniería | 2015 | Detectar áreas de oportunidad en el Proceso de Control de Equipajes en el área de Bandas de Salida y Conexiones de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en Aeroméxico Servicios | Detectar y analizar las <i>deficiencias del manejo del equipaje</i> , así como también del personal encargado y las operaciones que se llevan a cabo en el Área de Bandas de Llegada, Salida y Conexiones, empleando estadística y herramientas de Calidad, para proponer mejoras y soluciones en la Dirección de Operaciones en Aeroméxico Servicios. |
| IPN Ingeniería | 2016 | Propuesta de aplicación de un sistema de control de abasto y retorno en “cores” de una aerolínea | Analizar, documentar y <i>optimizar el proceso de devolución de unidades</i> denominadas Core o unidades fuera de servicio dentro del ciclo de intercambio de unidades o componentes aeronáuticos entre una aerolínea y un taller reparador. |

Fuente: Elaboración propia con datos de [5](#)

Archivo anexo 2. Aeroméxico en las noticias.

| MEDIO | FECHA | TITULO | IMPACTO |
|----------------------|-------------|--|--|
| El Financiero | 5 dic 2017 | Interjet vuela más alto que Aeroméxico en mercado internacional | Ene – Oct 2015 vs 2017 Interjet: Incrementó 106% tráfico de pasajeros en mercado internacional vs Aeroméxico 21%. Considerando sólo aerolíneas nacionales, Interjet 7.1% vs -6.2% de Aeroméxico. Razón: Nuevas rutas y tarifas más accesibles. |
| Excélsior | 7 nov 2017 | Las irresponsabilidades de Aeroméxico. La historia de Aeroméxico evoluciona hacia la relatoría del abuso corporativo y el mal servicio | Penalizaciones excesivas, sobreventa, demora seguida de cancelación, ausencia de tripulaciones, malos tratos por parte del personal de tierra o aire, expresiones de rechazo en call centers (sin conocimiento claro de reglas, inhabilitados por procedimiento o conveniencia comercial, adversos a facilitar atención de los supervisores) |
| El Universal | 8 feb 2017 | Volaris vuela más alto que Aeroméxico Enero 2017 vs 2016 | Nacional: Volaris un millón 154 mil pasajeros (+24.7%), Aeroméxico un millón 48 mil pasajeros (+7.5%). Internacional: Volaris 334 mil pasajeros (+32.1%), Aeroméxico 590 mil pasajeros (+5%) Razón: Nuevas rutas, tarifas más económicas |
| Expansión | 20 dic 2017 | La lucha por el podio entre Volaris y Aeroméxico se intensifica en 2017 Volaris redujo la diferencia de participación de mercado que le separa de Aeroméxico en el mercado doméstico e incluso la superó cuatro veces en lo más alto del tráfico de pasajeros interno | Enero, abril, septiembre y noviembre, meses en que Volaris supera a Aeroméxico. (Volaris 106,000 pasajeros más pasajeros que Aeroméxico en enero). Aunque Aeroméxico mantiene el liderazgo en el año con 12 millones de pasajeros transportados, frente a los 11.8 millones que viajaron en Volaris, al cierre de noviembre de 2017. Razón de reducción de la diferencia: Estrategia más agresiva en los precios de boletos. |
| Expansión | 20 feb 2018 | Las ganancias de Aeroméxico fueron a pique en 2017 La utilidad neta de la aerolínea líder del sector se desplomó 98.4%, a 18 millones de pesos, presionada por el aumento en los gastos operativos. Sin embargo, sus ingresos subieron 14%. | El precio del combustible en pesos presionó los costos totales de operaciones, se elevaron 15.9% anual. El costo por asiento por kilómetro se incrementó 3.2% anual. Sin embargo, creció su entrada de dinero. Los ingresos totalizaron 61,481 mdp, un alza de 14% anual. El crecimiento de los ingresos estuvo impulsado por la entrada de dinero por servicios complementarios y carga, es decir, diversificación. La industria aérea mexicana vivió una desaceleración en el número de pasajeros que volaba a Estados Unidos en los primeros dos meses del año. |
| Proceso | 11 mar 2018 | Aeroméxico, la peor aerolínea del mundo | Skytrax, elabora año tras año el ranking de las 100 mejores líneas aéreas del mundo. En su más reciente estudio, Aeroméxico está ubicada en el 100. La metodología se basa en la medición de 49 rubros que incluyen: a) servicios en tierra: manejo de equipaje, facilidades de check in; b) características del equipo, donde se revisa calidad y cantidad de comida, de bebida, confort de los asientos, tipos y variedad de entretenimiento; y c) servicios en cabina, calidad y calidez de la tripulación, facilidades para hablar diversos idiomas de los sobrecargos, capacidad para resolver problemas, etc. Del lugar 94 en 2016, Aeroméxico bajó al 100 en 2017. Las quejas frecuentes: impuntualidad; ausencia de alimentos en demoras durante viajes intercontinentales; mal trato de los sobrecargos; costos excesivos por los mismos |

| | | | |
|----------------------------|-------------|--|--|
| | | | servicios en otras aerolíneas; uso opaco de ascensos; manipulación de los criterios para subir en los niveles de socios premier, etc. |
| Expansión | 12 mar 2018 | Aeroméxico sube al ring contra las low cost La aerolínea ofrece tarifas 'limpias' para ganar participación perdida en algunos destinos frente a las low cost y elevar sus ingresos adicionales, señalan varios analistas. | Es una tarifa base más barata disponible para México, Estados Unidos y Canadá con menos servicios al cliente indicando que <i>"No va a entrar en una guerra tarifaria"</i> , si no cuidar rutas importantes por su alta densidad. Busca ganar participación por la pérdida en el mercado doméstico, y elevar sus ingresos adicionales |
| La política on line | 28 mar 2018 | La cámara de las aerolíneas no quiere respaldar a Aeroméxico por la millonaria multa de Cofece | La Canaero no respaldará públicamente a Aeroméxico ante la multa de la Cofece por prácticas monopólicas. Aeroméxico habría planteado en reuniones de Canaero la necesidad de cerrar filas en contra de esta sanción, pero el pedido no tuvo respaldo. |
| Expansión | 12 jul 2018 | Volaris gana frente Aeroméxico la corona en el país en lo que va del año | Al cierre de junio, Volaris transportó 7 millones de pasajeros al interior del país (vuelos domésticos), mientras que Aeroméxico registró 6.7 millones. Al cierre de junio, Volaris creció 10.5% frente a 2017, mientras Aeroméxico el 4.5%. |

Fuente: Elaboración propia con datos de [2](#)

Archivo anexo 3. Aviación mexicana en las noticias

| MEDIO | AUTOR | FECHA | TITULO | IMPACTO |
|---------------|--------------|-------------|---|---|
| Milenio | Valadez, R. | 3 abr 2017 | Crece 13% la aviación en México en el primer bimestre | Ene – feb 2016 vs 2017 14 millones 84 mil pasajeros (+13.1%) (Nacional e internacional) Razones: Convenio aéreo con USA, y promoción de aerolíneas regionales: Aerocalafia, Transportes aéreos regionales (TAR). Participación: Aeroméxico 21.9%; Volaris 17.8%; Interjet 12.5%; Viva Aerobus 6.9% |
| Uno más uno | unomásuno | 4 jul 2017 | México debe adoptar las mejores prácticas internacionales en aviación | El acuerdo con Estados Unidos implica que se deban tener las mejores prácticas en infraestructura, regulación, competitividad, libertad tarifaria y servicios de facilitación al pasajero. De los 90 millones de pasajeros que se estima cierran el año, alrededor de 50 por ciento son internacionales y de esos, hasta 75 por ciento realizan viajes entre México y Estados Unidos. La aviación es una industria de márgenes bajos, pero los productos segmentados ayudan a obtener ingresos. |
| Forbes | Sandoval, M. | 6 nov 2017 | México puede ser potencia en la industria aeroespacial | Hay 320 empresas en la industria (80% manufactura, 20% diseño e ingeniería) Genera más de 3,000 empleos de valor añadido y exportaciones por más de 5,500 mdd Ventajas: Bajo costo de la mano de obra, cantidad y disponibilidad de ingenieros de buen nivel, potencial para innovar en la manufactura Retos: Alto costo de telecomunicaciones, infraestructura de transporte dificulta la exportación, facturación en las aduanas y falta de capacidad en puertos y aeropuertos, falta de educación buena. |
| El Economista | Patiño, F. | 11 dic 2017 | La industria de la aviación civil en México y el nuevo aeropuerto | La industria representa el 2.9% del PIB (la industria automotriz 3%) Genera 23,000 empleos directos (pilotos, sobrecargos, técnicos, administrativos) y 210,000 indirectos (gestores aeroportuarios, comercios, fabricantes aeronáuticos, proveedores de servicio). Facilita el comercio internacional y permite el acceso a mercados. La carga aérea es el 35% del valor comercial mundial. Impulsa la industria aeroespacial. Se espera que el nuevo aeropuerto genere hasta 450 mil empleos, triplique la capacidad de transporte de carga, potencie sectores turísticos, alimentos, bebidas, etc., e impulse las aerolíneas mexicanas |
| Milenio | Valadez, R. | 25 ene 2018 | Aviación mexicana, un récord en pasajeros | Datos de pasajeros transportados por año: 2013, 60 millones 6 mil pasajeros 2014, 65 millones 135 mil 2015, 73 millones 264 mil 2016, 81 millones 286 mil 2017, 89 millones 640 mil (10.2%) Se piensa que es resultado del convenio aéreo con USA en agosto 2016, antes podían operar 3 aerolíneas de cada país, ahora se quitan los límites. |
| Newsweek | Ornelas, A. | 28 ene 2018 | Aviación en México: Un gigante con alas frágiles | La aviación mundial en 2017 cerró con utilidades superiores a los 36,000 millones de dólares y en 2018 rozará los 40,000 millones de dólares según la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) México se ubica en la región más atractiva del mundo. En Norteamérica, cada pasajero le reporta a la industria aérea una utilidad de 20 dólares anuales; casi cuatro veces más que en Europa o en Asia. Pero la región norteamericana quedó en deuda con sus pasajeros aéreos, con casos como de United Airlines Se dice que hay un entorno internacional propicio para la expansión por que los boletos de avión son 35 % más baratos que hace una década; la caída en el precio internacional del petróleo durante la primera década de este siglo redujo el gasto en queroseno; México firmó 23 acuerdos de transportación aérea en cuatro años que |

| | | | | |
|----------|-------|------------|--|---|
| | | | | <p>prometen al menos 140 nuevas rutas aéreas antes del 2020; entre 1993 y 2003 firmas de aviación de bajo costo comenzaron a operar exitosamente en Estados Unidos, Europa y Asia, ofertando vuelos seguros y baratos con nuevas reglas como no alimentos gratuitos y reducción del peso permitido para el equipaje documentado y de mano lo cual dio como resultado un incremento de 5% anual.</p> <p>En México entre 2003 y 2013 los boletos aumentaban a razón de 5 por ciento por año, pero la demanda estaba totalmente estancada. No había más vuelos y tampoco crecía el número de clientes.</p> <p>Enrique Beltranena, Director General de Volaris: <i>"En México se volaba poco por dos razones centrales: las tarifas aéreas eran muy elevadas y los autobuses ofrecían un servicio extraordinario"</i> En el 2006 le quitaron todos los adornos de los vuelos y bajaron tarifas.</p> <p>José Luis Garza, Director General de Interjet: se propuso <i>"recuperar el placer perdido de viajar en avión"</i>, y para ello eligió una <i>"política de servicios diferenciados"</i>.</p> <p>Las low cost ganaban terreno (más de 20% anual) pero Aeroméxico decidió concentrarse en la estrategia opuesta: <i>fortalecer el segmento prémium</i>. No estaba dispuesta a sacrificar tarifas, prefería ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes de toda la vida (poco más de 3% anual).</p> <p>Andrés Conesa, Director General de Aeroméxico: <i>"No competiremos con precios. Nuestra oferta es el valor y la oportunidad para los viajeros, y el reto es justamente transmitir y convencer de que vale la pena pagar más por tener un mejor servicio, una flota renovada, pilotos de primera, un salón premier, acumulación de millas y una red global"</i>.</p> <p>Uno de los grupos que más ha crecido durante los últimos cinco años es la firma franco-neerlandesa Airfrance-KLM, que concentra su atención en el servicio para clientes vip</p> <p>Marco Sansavini, Director General de Iberia <i>"nos estamos centrando en mejorar el servicio (la puntualidad, en particular), en reducir costos operativos, elevar la productividad y en invertir en cabinas que ofrezcan mejores servicios a los clientes. Especialmente para un segmento que está dispuesto a pagar por un mejor servicio que el ofrecido en la clase económica, pero sin aceptar pagar el costo de un boleto en clase ejecutiva"</i></p> <p>Un problema en México es la saturación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, solo posee dos pistas de aterrizaje que no pueden utilizarse de forma simultánea que genera una merma económica a México y a las empresas aéreas. Una parte de la actividad comercial y turística que podría atraer México se ha desplazado a Atlanta, Dallas, Panamá o Houston y los slots de la CDMX (horario y espacio puntual del que dispone una aerolínea para despegar o aterrizar) se han vuelto un bien cada vez más escaso y valioso. Para subsanar esta situación, las aerolíneas han optado por adquirir aviones de mayor capacidad de asientos.</p> <p>El día a día de los aeropuertos mexicanos incluye vuelos con demoras de tres, cuatro o más horas; maletas desaparecidas; personal malhumorado o incapaz de explicar con precisión el porqué de un retraso o de la anulación de un vuelo.</p> |
| Reportur | R. R. | 6 jul 2018 | Aeroméxico, Volaris y Aeromar, los tres modelos aéreos en México | <p>Aeroméxico, centrado en los vuelos de conexión, enfocado a servicios de primera clase para el pasajero de negocios, de placer y mercado VFR (Visiting Friends and relatives), tiene casi el 30% de ventas nacionales e internacionales en vuelos regulares.</p> <p>Low cost punto a punto de Volaris o Interjet. Volaris cuenta con una cuota de mercado del 27,5%</p> <p>Vuelos regionales de Aeromar, junto a Magnicharters, son aerolíneas de nicho.</p> |

Fuente: Elaboración propia con datos de [3](#)

Archivo anexo 4. Reforma laboral en las noticias.

| MEDIO | AUTOR | FECHA | TITULO | IMPACTO |
|------------|--------------|-------------|---|---|
| La Jornada | González, S. | 30 jun 2017 | México, país con menos empleo y calidad de ingresos de trabajadores de la OCDE Crecimiento insuficiente para mejorar las condiciones de vida de la población | La OCDE prevé que el empleo en México seguirá débil hasta finales de 2018. "La prioridad de México debe promover el empleo favoreciendo la inclusión porque no ha sido lo suficientemente inclusivo como para lograr mejores condiciones de vida de los mexicanos. (Igualdad de ingresos, brecha de género, integración laboral para grupos desfavorecidos)." También propone introducir un sistema de seguro de desempleo, para evitar que quienes se queden sin empleo caigan en la informalidad. (6 de cada 10, sin seguridad social). En el estudio, México salió por debajo del promedio de la Organización, que consideró la seguridad en el empleo, el entorno del trabajo y la tensión laboral de trabajos con demanda laboral alta, pero con pocos recursos. "A nivel general, se han estancado los salarios de personas con ingresos bajos y medios, la proporción de trabajos semi calificados disminuyó". |
| Proceso | Vergara, R. | 30 ago 2017 | Una regresión laboral largamente anunciada | Según el abogado laboralista Arturo Alcalde Justiniani, la reforma a la Ley Laboral propuesta es totalmente ajena al tripartismo; gobierno, trabajadores y empresarios. "Ahora se regresa al tripartismo, pero en peores condiciones que antes; serán tripartitos temas como el registro sindical, que antes no lo era". La distribución de los espacios en el futuro instituto tripartito: "Tres para las grandes centrales obreras –CTM, CROC y CROM; otras tantas para el sector empresarial –Coparmex, Concamín y Concanaco, y tres para el gobierno –Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Hacienda y Secretaría de Economía, así como un presidente con voto de calidad." Critica a los gobiernos priistas al decir que "siempre han estado dispuestos a sacrificar la calidad de vida de la población porque tienen una idea equivocada del manejo de la economía del país. Piensan que lo único que México le puede ofrecer al mercado internacional es mano de obra barata". El abogado laboralista Alfonso Bouzas: "Si nos dijeran que hay un director del Instituto de Registros de Contratos y Sindicatos y para que actúe con apego a los intereses de los sectores productivos para vigilar, eso sería violatorio de la ley". "Cualquier cambio a la ley en este sentido implicaría más flexibilización laboral, aumentando el control del corporativismo" Graciela Bensusán, investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco, sostiene: "Lo que hemos podido saber es que los empleadores no están de acuerdo en que el organismo que se va a encargar del registro de sindicatos y contratos colectivos sea autónomo..., pero creo que van a tratar de poner una especie de cuerpo de vigilancia. Es un retroceso porque el sentido de la reforma constitucional era garantizar que este organismo fuera imparcial para garantizar que los trabajadores tuvieran la posibilidad de votar antes de que se celebre un contrato colectivo, ponerle fin a los sindicatos que no son representativos, así como a los contratos de protección. Volvemos a dejar entrar a los interesados en que no cambie nada, que serían los empleadores y a las grandes centrales sindicales". Diputados de Morena dicen que se impide a los trabajadores cambiar del sindicato impuesto por la empresa, se les niega la contratación colectiva en las pequeñas y medianas empresas, se protege a las empresas de subcontratación (outsourcing) cuando se señala que deben considerarse improcedentes las solicitudes de contrato colectivo y emplazamiento a huelga en los casos en que las personas morales no tengan empleados. |
| La Jornada | González, R. | 5 oct 2017 | México tiene la tercera tasa más baja de empleo | Después de Turquía (28.7%) y Grecia (41.7%) Promedio de la OCDE 60 de cada 100 |

| | | | | |
|------------------|----------------|-------------|--|---|
| | | | femenino en la OCDE. Trabajan sólo 45 de 100, consecuencias económicas negativas | |
| La Jornada | Muñoz, P. | 20 feb 2018 | Reforma laboral anula sindicatos y protege a los patrones: ASPA | El secretario general de la Asociación Sindical de Pilotos de Aviación dice que la reforma <i>“afecta de manera notable el artículo 388 de la Ley Federal del Trabajo, anulando la existencia de los sindicatos gremiales a la vez que fomenta la contratación ilegal y da vía libre a los sindicatos de protección patronal”</i> . |
| Sol de La Laguna | Becerra, B. | 24 feb 2018 | Reforma laboral viola los derechos humanos: especialista | El doctor Ezequiel Pineda Nava, dijo que la reforma a la Ley Laboral <i>“pretende que las grandes empresas puedan subcontratar a su personal (outsourcing), disfrazando la relación laboral apoyado de un tercero, con lo cual los trabajadores perderían muchos de sus derechos laborales y de seguridad social”</i> . El senador Luis Humberto Fernández (PT-Morena), subrayó: <i>“Vemos con gran preocupación que esta iniciativa del PRI sin duda, se redactó en un despacho patronal... y es una gran vergüenza que la hayan presentado líderes obreros”</i> |
| El Mexicano | Bustamante, A. | 28 mar 2018 | Trabajadores pierden calidad humana con la Reforma Laboral | La abogada en Derecho Laboral Susana Prieto Terrazas, dijo que <i>“de pasar y ser aprobada esa Reforma Laboral afectaría en los derechos más elementales de los trabajadores que es una Reforma planeada a favorecer los intereses de la Iniciativa Privada, y negar todo beneficio a los trabajadores, como el derecho a huelga o contratación colectiva. No le da oportunidad de defensa a los trabajadores, antes de una demanda tendría que ir a un centro de conciliación, en donde se convocaría al patrón para llegar a importantes acuerdos y que el trabajador llega con un total desconocimiento de sus derechos al momento de llegar a la Junta de Conciliación y Arbitraje, en donde en realidad le engañan en relación a la cantidad o monto del que tiene derecho”</i> . Mencionó que <i>“los representantes de la CTM y la CROC son los que propusieron dichas reformas, en una clara traición a los trabajadores”</i> . Por su parte Tomás Natividad, abogado de Patrones, dijo que <i>“antes de que se vaya el presidente Enrique Peña Nieto, se tendrá una nueva Ley Laboral en México”</i> |
| El Economista | Martínez, M. | 2 abr 2018 | Prevén aprobación a justicia laboral esta semana. El Observatorio Ciudadano Laboral advierte que, tal y como está la minuta, se pone en riesgo la transparencia sindical | En un análisis del Observatorio Ciudadano Laboral refiere que <i>“se mantienen las facilidades para el despido (art. 47)... Es imposible emplazar a huelga por firma y cambiar de sindicato para firmar un contrato legítimo, lo cual incumple con lo aprobado en la Constitución que iba en el sentido de erradicar los contratos de protección... Los trabajadores no son consultados por voto libre y secreto previo a la firma de un contrato, lo que impide que haya transparencia sindical, con el fin de que sean los trabajadores quienes decidan quién será su líder sindical”</i> |
| La Jornada | Muñoz, P. | 5 abr 2018 | La reforma laboral, una afrenta al sector obrero: Steelworkers | La United Steelworkers (sindicato industrial más grande de Estados Unidos) envió una carta al representante Comercial de Estados Unidos en la cual asegura que <i>“el proyecto de reforma a la legislación laboral de México a ser dictaminado y votado, significará la mayor degradación de los derechos de los trabajadores mexicanos, pues pondría en peligro cualquier posibilidad de equilibrar la situación de los trabajadores mexicanos respecto de sus pares de Estados Unidos y Canadá, que se está tratando de poner en marcha una reforma que vulnera sus derechos, y demandó que se impida y bloquee el proyecto de ley regresivo... La reforma laboral protege y blinda al sindicalismo blanco, restringiría el derecho al voto libre y secreto, limita la posibilidad de emplazar a huelga por firma de contrato o de cambio de sindicato, entre otros... El déficit comercial de Estados Unidos con México “se</i> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <i>ha visto impulsado por el outsourcing masivo en México que genera grandes ganancias a las corporaciones a costa de que miles de trabajadores no tengan derechos laborales"</i> |
|--|--|--|--|---|

Fuente: elaboración propia con datos de [4](#)

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *Índice de Mejores Trabajos: Índice de Condiciones Laborales de América Latina*. Nota Técnica N° IDB-TN-1326. Estados Unidos.
- Carpizo, Jorge. *Diccionario jurídico mexicano*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México 1982
- Delgado, G. J. A. (2005). *El análisis sistémico y su proyección multidisciplinar*. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid. Encuentros Multidisciplinares 20 (2005): 1-10
- Freeman R. E., Harrison J. S, Wicks A, Parmar B, y De Cole S. *Stakeholder Theory. The state of the art*. Cambridge University Press. USA, 2010.
- Galván F. A.; Guadarrama B. M. E. (2017). "Una visión alternativa de las políticas públicas". *Administración Contemporánea. Revista de Investigación*. Colegio de Postgraduados en administración de la república Mexicana A.C., Vol. X No. 33 ISSN: 1665-9066. Reserva: 04-2013-100210421200-102. pp. 78-97.
- García, Rolando. 2008. *Sistemas complejos. Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Editorial Gedisa. Barcelona, España
- Giorgi G. y Rodríguez F., (2007). *Ensayos sobre biopolítica. Excesos de vida*. 1ra edición, Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina
- Hernández, D. (2005). *El sector eléctrico en México: evaluación y alternativas de privatización*. Carta económica regional, año 17, número 92. Universidad de Guadalajara. México.
- INEGI (2016). *Personal ocupado subcontratado en las unidades económicas. Outsourcing*. Censos económicos 2014. México.
- Ley Federal del Trabajo (2018). *Nueva Ley*. Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970, México. Última reforma publicada DOF 22-06-2018
- Lemm Vanessa (editora) (2010). *Michel Foucault: neoliberalismo y biopolítica*. Santiago, Ediciones Universidad Diego Portales.
- Maslow A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Weller J. y Roethlisberger C. (2011); La calidad del empleo en América Latina, CEPAL, División desarrollo económico. Chile

Sitios web

Aeroméxico. (s.f.). *Historia*. Recuperado de <https://aeromexico.com/es-mx/acerca-de-aeromexico/nuestra-historia> (29-jun-2017)

Aeroméxico. (s.f.). *Organigrama*. Recuperado de <https://aeromexico.com/es-mx/inversionistas/gobierno-corporativo/equipo-directivo> (29-jun-2017)

Aeroméxico. (s.f.). *Reconocimientos*. Recuperado de <https://world.aeromexico.com/es/conocenos/acerca-de-aeromexico/premios-y-reconocimientos/?site=mx> (23-jul-2018)

Aeroméxico. (s.f.). *Reporte anual 2018*. Recuperado de https://aeromexico.com/cms/sites/default/files/Reporte_anual-2018-v2.pdf (19/08/2019)

Bohórquez Arévalo, Luz Esperanza. (2013). *La organización empresarial como sistema adaptativo complejo*. Estudios Gerenciales, 29(127), 258-265. Retrieved September 12, 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232013000200015&lng=en&tlng=es. (12sep2019)

Cajiga Calderón, J. F. (2010). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. [Documento en PDF]. Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Cárdenas, Jaime. (2015). *La nueva legislación secundaria en materia energética de 2014*. Boletín mexicano de derecho comparado, volumen 48, número 143, p. 547-613. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332015000200003&lng=es&tlng=es. (13-07-2020)

Celis, F. (4 de septiembre de 2018). Sexto Informe | Con EPN, la inversión extranjera creció 53% más que con Calderón. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/epn-fin-de-ciclo-inversion-extranjera-crecio-53-mas-que-en-sexenio-de-calderon/> (20-abr-2018)

- Comisión Nacional de Salarios mínimos. (21 de noviembre de 2017). *Publicación de salario mínimo vigente a partir del 1º de diciembre de 2017*. Boletín de prensa. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/273889/2017NOV21-BoletinDePrensa.pdf>
- Finkelstein J. (s.f.), Traducido por Mikel Salazar González. Basado en File: Maslow's hierarchy of needs.svg, GFDL, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=2696674>
- Hupe, J. (2011) *Lideres en sostenibilidad de la aviación*. Revista de la OACI. La aviación y la sostenibilidad. Determinación de los complejos efectos ambientales, económicos y sociales que definen el futuro de la aviación. Volumen 66 número 6, Canadá https://www.icao.int/publications/journalsreports/2011/6606_es.pdf 10sep2019)
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2015) *¿Cómo funcionan las redes de apoyo familiar y social en México?* Instituto Nacional de las Mujeres, Dirección de estadística. México. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101244.pdf (07/02/2020)
- OACI (2011) *La aviación y el desarrollo sostenible: La situación general*. Revista de la OACI. La aviación y la sostenibilidad. Determinación de los complejos efectos ambientales, económicos y sociales que definen el futuro de la aviación. Volumen 66 número 6, Canadá https://www.icao.int/publications/journalsreports/2011/6606_es.pdf (10sep2019)
- Oxibar, Bruno y Déjean, Frédérique (2007) Corporate social disclosure and legitimation strategy: a longitudinal study of Pechiney. HAL archives – ouvertes.fr <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00150591> (23jul2019)
- Reyes R. M. (2017) México, impulsor del libre comercio, protege la inversión extranjera: EPN. *El Sol de México* (11 junio 2017). Sección política. Recuperado de

<https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/politica/M%C3%A9xico-impulsor-del-libre-comercio-protege-la-inversi%C3%B3n-extranjera-EPN-227210.html>

Shocker, Allan D y Sethi, Prakash (1973). An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies. California Management Review. Vol. XV no. 4. Páginas 97-105

https://www.researchgate.net/publication/245296693_An_Approach_to_Incorporating_Societal_Preferences_in_Developing_Corporate_Social_Action/link/55759de208aeacff1ffc326/download (23JUL2019)

Smith Adam (2007). *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Books I, II, III IV and V. Edited by S. M. Soares Metalibri digital library, Sao Paulo. Recuperado de

https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf

UNESCO. 2017. Expresiones culturales. Árbol de problemas (19abr2018)

<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>

1.

Aeroméxico. (s. f.). *Historia y datos*. Recuperado de

<https://aerolineasmexicanas.mx/lista-de-aerolineas-mexicanas/aeromexico-historia-y-datos> (17-jul-18)

Aeroméxico. (s. f.). *Acerca de Aeroméxico*. Recuperado de

<https://world.aeromexico.com/es/conocenos/acerca-de-aeromexico/?site=mx> (26-abr-18)

Interjet. (s.f.). *Alianzas con aerolíneas*. Recuperado de

<https://www.interjet.com/es-mx/experiencia-interjet/alianzas> (10-jul-18)

Interjet. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de

<https://www.interjet.com/nuestra-flota.aspx?culture=es-mx> (26-abr-18)

Notimex. (16 de enero de 2018). Firma Frontier Airlines acuerdo de código compartido con Volaris. *El economista*. Recuperado de

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Firma-Frontier-Airlines->

- [acuerdo-de-codigo-compartido-con-Volaris-20180116-0089.html](#) (10-jul-18)
- Redacción T21. (2 de octubre de 2017). Interjet recibe nuevo A321, su flota alcanza 77 aviones. *T21mx*. <http://t21.com.mx/aereo/2017/10/02/interjet-recibe-nuevo-a321-su-flota-alcanza-77-aviones> (26-abr-18)
- Redacción. (31 de octubre de 2017). Interjet dejará de volar a 5 ciudades del país. *El economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Interjet-dejara-de-volar-a-5-ciudades-del-pais--20171031-0082.html> (26-abr-18)
- Vivaaerobus. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.vivaaerobus.com/mx/info/acerca-vivaaerobus> (26-abr-18)
- Vivaaerobus. (s.f.). *Presentan la nueva tarjeta de crédito viva, resultado de alianza estratégica entre viva aerobus, scotiabank y mastercard*. Recuperado de <https://www.vivaaerobus.com/mx/sala-de-prensa/comunicados/2017/mayo/presentan-nueva-tarjeta-de-credito-viva> (10-jul-18)
- Volaris inicia sus vuelos a ES y anuncia alianzas (21 de febrero de 2017). *La prensa gráfica*. Recuperado de <https://www.laprensagrafica.com/economia/Volaris-inicia-sus-vuelos-a-ES-y-anuncia-alianzas-20170221-0064.html> (10-jul-18)
- Volaris. (s.f.). *Acerca de Volaris*. Recuperado de <https://cms.volaris.com/es/viajando-con-volaris/acerca-de/acerca-de-volaris/> (26-abr-18)
- Volaris. (s. f.). *Flota*. Recuperado de <http://ir.volaris.com/Spanish/quienes-volaris/flota/default.aspx> (26-abr-18)
- 2.
- Cámara Nacional de Aerotransportes. (s. f.). Estadística operativa por aerolínea en servicio regular. Recuperado de <http://canaero.org.mx/estadistica-operativa-por-aerolinea/> (18may2018)
- Cantera, S. (8 de febrero de 2017). Volaris “vuela” más alto que Aeroméxico. *El Universal*. Recuperado de

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2017/02/8/volaris-vuela-mas-alto-que-aeromexico>

Cortázar, M. (7 de noviembre de 2017). Las irresponsabilidades de Aeroméxico. La historia de Aeroméxico evoluciona hacia la relatoría del abuso corporativo y el mal servicio. *Excelsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/opinion/max-cortazar/2017/11/07/1199581>

Estañol, A. (20 de diciembre de 2017). La lucha por el podio entre Volaris y Aeroméxico se intensifica en 2017. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2017/12/20/la-lucha-por-el-podio-entre-volaris-y-aeromexico-se-intensifica-en-2017>

Estañol, A. (20 de febrero de 2018). Las ganancias de Aeroméxico fueron a pique en 2017. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2018/02/20/las-ganancias-de-aeromexico-van-a-pique-en-2017>

Estañol, A. (12 de marzo de 2018). Aeroméxico se sube al ring contra las low cost. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2018/03/12/aeromexico-se-sube-al-ring-contra-las-low-cost> (5abr2018)

Estañol, A. (12 de julio de 2018). Volaris gana frente a Aeroméxico la corona en el país en lo que va de año. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2018/07/12/volaris-gana-frente-a-aeromexico-la-corona-en-el-pais-en-lo-que-va-de-ano>

LPO (28 de marzo de 2018). La cámara de las aerolíneas no quiere respaldar a Aeroméxico por la millonaria multa de Cofece. *La política on line*. Recuperado de <http://www.lapoliticaonline.com.mx/nota/110455/>

Martínez, E. (5 de diciembre de 2017). Interjet 'vuela más alto' que Aeroméxico en mercado internacional. *El financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/interjet-le-vuela-702-mil-pasajeros-a-aeromexico>

Valadez, R. (3 de abril de 2017). Crece 13.1% la aviación en México en primer bimestre. *Milenio*. Recuperado de

http://www.milenio.com/negocios/pasajeros_avion-mexico-aviacion-primer_bimestre-2017-sct-convenio_aereo-milenio_0_931706959.html
(9abr2018)

Villanueva, E. (11 de marzo de 2018). Aeroméxico, la peor aerolínea del mundo. *Proceso*. Recuperado de <https://www.proceso.com.mx/525586/aeromexico-la-peor-aerolinea-del-mundo>

3.

Aeroméxico, Volaris y Aeromar, los tres modelos aéreos en México. (6 de julio de 2018). *Reportur*. Recuperado de <https://www.reportur.com/mexico/2018/07/06/aeromexico-volaris-aeromar-los-tres-modelos-aereos-mexico/> (18jul2018)

Ornelas, A. (28 de enero de 2018). Aviación en México: un gigante con alas frágiles. *Newsweek México*. Recuperado de <http://newsweekspanol.com/2018/01/aviacion-mexico-servicio-vuelos/> (9abr2018)

Patiño, F. (11 de diciembre de 2017). La industria de la aviación civil en México y el nuevo aeropuerto. *El economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/opinion/La-industria-de-la-aviacion-civil-en-Mexico-y-el-nuevo-aeropuerto-20171210-0075.html>

Redacción. (4 de julio de 2017). México debe adoptar las mejores prácticas internacionales en aviación. *Unomásuno*. Recuperado de <http://www.unomasuno.com.mx/mexico-debe-adoptar-las-mejores-practicas-internacionales-en-aviacion/> (9abr2018)

Sandoval, M. (6 de noviembre de 2017). México puede ser potencia en la industria aeroespacial. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mexico-puede-ser-potencia-en-la-industria-aeroespacial/> (9abr2018)

Valadez, R. (25 de enero de 2018). Aviación mexicana, con récord en pasajeros. *Milenio*. Recuperado de http://www.milenio.com/negocios/aviacion_mexicana-record-pasajeros-trafico-vuelos-destinos_nacionales-ruta-milenio_0_1109889026.html (9abr2018)

4.

Becerra, B. (24 de febrero de 2018). Reforma laboral viola los derechos humanos: especialista. *El sol de la Laguna*. Recuperado de <https://www.noticiasdelsoldelalaguna.com.mx/mexico/reforma-laboral-viola-los-derechos-humanos-especialista-1025987.html> (5-abr-2018)

Bustamante, A. (28 de marzo de 2018). Trabajadores pierden calidad humana con la Reforma Laboral. *El Mexicano*. Recuperado de <https://www.periodicoelmexicano.com.mx/local/trabajadores-pierden-calidad-humana-con-la-reforma-laboral> (5abr2018)

González, S. (30 de junio de 2017). México, país con menos empleo y calidad de ingresos de trabajadores en la OCDE. *La jornada*. Recuperado de <https://www.jornada.com.mx/2017/06/30/economia/021n1eco> (5-abr-2018)

Martínez, M. (2 de abril de 2018). Prevén aprobación de reforma a justicia laboral esta semana. *El economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Preven-aprobacion-de-reforma-a-justicia-laboral-esta-semana-20180402-0038.html> (5-abr-2018)

Muñoz, P. (20 de febrero de 2018). Reforma laboral anula sindicatos y protege a los patrones: ASPA. *La jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2018/02/20/reforma-laboral-anula-sindicatos-y-protege-a-los-patrones-aspa-6889.html> (5-abr-2018)

Muñoz, P. (5 de abril de 2018). La reforma laboral, una afrenta al sector obrero: Steelworkers. *La jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.com.mx/2018/04/05/politica/018n1pol> (5-abr-2018)

Vergara, R. (30 de agosto de 2017). Una regresión laboral largamente anunciada. *Proceso*. Recuperado de <https://www.proceso.com.mx/501042/una-regresion-laboral-largamente-anunciada>

5.

Álvarez, T. (1994). *Evaluación de los procesos de información entre usuario y empresa para el mejoramiento de sus servicios: El caso Aeroméxico como*

- iniciativa privada 1988-1993*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/pmig2016/0215429/Index.html> (20feb-2018)
- Arcos, L. (2006). *Los medios y procesos de comunicación de la empresa Aeroméxico*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/pd2006/0605491/Index.html> (20-feb-20018)
- Ascencio, F. (2007). *Venta de Aeroméxico*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Distrito Federal, México. Recuperado de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572965/DocsTec_10163.pdf?sequence=1&isAllowed=y (12-abr-2018)
- Bermúdez, M & Gómez, N. (1994). *La capacitación de los sobrecargos orientada a la calidad en el servicio, como factor de éxito en Aeroméxico*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/pmig2016/0209290/Index.html> (20-feb-20018)
- Castro, R. (2015). *Detectar áreas de oportunidad en el Proceso de Control de Equipajes en el área de Bandas de Salida y Conexiones de la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en Aeroméxico Servicios*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2015/enero/0724491/Index.html> (20-feb-2018)
- Chávez, R. (2006). *Diseño de un banco de pruebas para los controles de combustible de APU de los aviones de Aeroméxico*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/16774> (20-feb-2018)
- Hernández, J. (1997). *Movilidad interna en Aeroméxico. El caso de los pilotos*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma Metropolitana, Distrito Federal, México. Recuperado de <http://148.206.53.233/tesiuami/UAM0784.pdf> (20-feb-2018)
- Jiménez, M.; Oliver, A.; Ruiz, G. & Solís, M. (2009). *La globalización de los mercados*

- y el comercio internacional. Historia del pensamiento económico y su impacto en la empresa Aeroméxico.* (Tesis de pregrado). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México. Recuperado de tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/3073/LRC2009J376m.pdf?sequence=1&isAllowed=y (20-feb-2018)
- Juárez, A. & Vázquez, G. (2016) *Propuesta de aplicación de un sistema de control de abasto y retorno de “cores” de una aerolínea.* (Tesis de pregrado). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/18402/1/TESIS.pdf>(17-jul-2018)
- Moreno, M. & Muñoz, C. (1996). *Flexibilidad de las relaciones laborales y respuesta sindical: el caso de ASSA.* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma Metropolitana, Distrito Federal, México. Recuperado de <http://148.206.53.233/tesiuami/UAM0131.pdf> (20-feb-2018)
- Sánchez, M.; Sánchez, H. & Tapia, C. (2007). *Planeación del mantenimiento preventivo de una unidad tipo paquete de aire acondicionado, propiedad de Aeroméxico ubicado en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.* (Tesis de pregrado). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México. Recuperado de tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/4052/93.pdf?sequence=1&isAllowed=y (20-feb-2018)
- Silva, C. (2010). *Aplicaciones de la psicología al trabajo en mercadotecnia y en las transacciones internacionales. Estrategias para el reposicionamiento del programa redención dinámica de Aeroméxico.* (Tesis de pregrado). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México. Recuperado de tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/7836/CP%202010%20S583c.pdf?sequence=1&isAllowed=y (20-feb-2018)