

FORMAS DE ADMINISTRACION EN LAS AREAS DE COMPETENCIA NO EXCLUSIVAS DEL ESTADO

Manuel Sosa de la Vega

EN nuestro país, el desarrollo de la aviación comercial ha estado íntimamente relacionado con la actividad gubernamental. Ha ocurrido así porque desde su origen, el servicio de transportación de pasajeros, carga y correo por la vía aérea se otorgó a particulares mediante concesión pública.

A través de los años y con el extraordinario desarrollo que la aviación comercial ha experimentado, la participación estatal, en el caso de Mexicana de Aviación, se fue ampliando hasta que el Estado adquirió la mayoría de acciones al principio del segundo semestre del pasado año. Sin embargo, en Mexicana de Aviación subsiste una importante participación de inversionistas privados, quienes en armónica sociedad con el Estado han logrado significativos avances en nuestra empresa, considerada la más importante en América Latina por el movimiento de pasajeros y el número de aviones que posee; a nivel mundial Mexicana está considerada dentro de las primeras veinte compañías aéreas por su prestigio, eficiencia y equipo de vuelo.

El apoyo gubernamental que históricamente Mexicana ha recibido y que ahora más que nunca se materializa en hechos concretos, ha significado un factor determinante en el nivel alcanzado y, sobre todo, en el proceso de recuperación que estamos empeñados llevar a feliz término en un corto plazo.

Mexicana de Aviación es, por lo tanto, desde el 29 de julio de 1982, una empresa de participación estatal mayoritaria y que se rige por la ley orgánica de la Administración Pública Federal. Forma parte del sector que encabeza la Secretaría de Comunicaciones y Transportes cuyo titular preside el Consejo de Administración, órgano supremo de nuestro sistema administrativo interno. Inmediatamente después se encuentra la Dirección General, que a través de cuatro direcciones de área, a saber: Finanzas, Administración, Comercial y Técnica, dicta las políticas previamente sancionadas por el Consejo de Administración y dirige la buena marcha en general de la Compañía. De las diferentes direc-

ciones dependen diversas gerencias y jefaturas que la práctica nos ha aconsejado establecer y cuyo funcionamiento se evalúa permanentemente a través de distintos mecanismos internos de control.

Por lo que se refiere a las formas concretas de administración y manteniendo el criterio de que sólo existe un tipo de administración que puede ser aplicada tanto a empresas públicas como a privadas, entendemos la acción de administrar como un conjunto sistemático de reglas y técnicas con el fin de lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las tareas y personas que integran una empresa. En este sentido utilizamos los más modernos sistemas computarizados, así como las técnicas de planeación, organización, control e integración más adecuadas para cada objetivo particular, teniendo como estrategia esencial la intercomunicación en los distintos niveles ejecutivos.

El principio básico de Administración en nuestra empresa, de capital mixto y con inversionistas privados, consiste en que nuestros ingresos —calculados en más de 60 mil millones de pesos para 83— siempre sean mayores a nuestros gastos. Por ello durante más de 15 años hemos obtenido utilidades, a excepción hecha del año pasado en el que confluyeron factores extraordinarios como principales causas en los resultados negativos de 1982.

La filosofía que siempre hemos tratado de imbuir a nuestro personal y que nos ha dado magníficos resultados ha girado sobre los siguientes conceptos: espíritu de servicio para obtener más ingresos, menos gastos y cada vez mayor eficiencia.

Esto ha tenido un efecto muy positivo en el personal porque en la empresa se ha ido formando un ambiente de sana convivencia, de familia como decimos en ocasiones. Los estímulos, los premios y la eficiencia y el buen nivel económico que legítimamente han alcanzado nuestros trabajadores, resultan factores muy importantes en la receptividad de nuestros lemas de trabajo.

La competencia sana y bien entendida que de hecho se da con relación a otras líneas aéreas, también constituye un importante estímulo en beneficio de la superación en nuestras tareas cotidianas. Con Aeroméxico esta competencia sana no se refleja en guerras de tarifas, descuentos, comisiones o itinerarios, sino en espíritu de superación para proveer el mejor servicio posible al público. Este primordial objetivo de mejorar constantemente el servicio público que tenemos encomendado, ha traído como resultado durante toda nuestra larga historia y experiencia, una operación rentable, buenas utilidades y alta moral en el personal.

Para dar a ustedes una idea de la importancia que tiene para el país su aviación comercial, a continuación les presento algunas cifras interesantes:

Competiendo con más de doce aerolíneas extranjeras que operan entre Estados Unidos y México, las dos compañías aéreas nacionales manejan el 52 por ciento del tráfico total entre los dos países, correspondiendo el 33 por ciento a Mexicana y el 19 a Aeroméxico.

Durante 1983 nuestras dos compañías aéreas —Mexicana y Aeroméxico— moverán más de 15 millones de pasajeros y obtendrán ingresos superiores a los 100 mil millones de pesos, volando sus 83 aeronaves a través de todos los destinos importantes de México, algunos de Estados Unidos, Europa, el Caribe, Centro y Sudamérica.

Nuestras dos compañías dan empleo a cerca de 25 mil trabajadores y a pesar de la crisis no se contempla ningún recorte de personal.

Estamos haciendo los máximos esfuerzos para incrementar el turismo interno en base a tarifas reducidas y paquetes de viaje. De la misma manera, y esto es lo más importante por la situación que vive el país, hemos decidido incrementar nuestras promociones en coordinación con la Secretaría de Turismo y el Consejo Nacional de Turismo, en el extranjero, con el propósito de atraernos divisas. En este sentido ya estamos viendo resultados que nos permiten ser optimistas respecto al futuro inmediato.

La crisis supone siempre un reto pero a la vez una oportunidad. En la medida que sepamos aprovechar las dos posibilidades que nos ofrece esta coyuntura, saldremos fortalecidos como con toda razón ha afirmado nuestro presidente, el licenciado Miguel de la Madrid.

Mexicana de Aviación ha aceptado el reto y espera salir airosa. Es nuestro compromiso ante este importante foro y, sobre todo, ante México.

Muchas gracias.