

00424  
4.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**Una nueva imagen corporativa para la  
Empresa TAESA ( Comó evitar una crisis  
organizacional en una empresa )**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

**LICENCIADO EN CIENCIAS**

**DE LA COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A**

**MARISOL/ALMAZO BOLAÑOS**

**ASESORA DE TESIS LIC. VIRGINIA REYES CASTRO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO. D.F. 2003.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

### A MI MADRE:

Que me dio la vida, la libertad y la suficiente confianza para terminar con un proyecto profesional en mi vida.

### A DIOS:

Por estar conmigo y darme la fortaleza para terminar con este proyecto que deja una huella en mi vida

### A MIS HERMANAS:

Que han estado y apoyado, en todos los momentos de mi vida.

### A MI ASESORA:

Por todo su apoyo, confianza, paciencia, atención y enseñanza.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso  
el contenido de mi trabajo de tesis.

NOMBRE: Maribel Alvarado  
9510105

FECHA: 12/10/19

FIRMA: Maribel Alvarado

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## I. INDICE

### II. INTRODUCCIÓN

#### Capítulo 1. Comunicación Organizacional e Imagen Corporativa

1.1	Comunicación	8
1.2	Comunicación Organizacional	13
1.3	Imagen Corporativa	25
1.4	La imagen corporativa proyectada en una empresa.	35

#### Capítulo 2. Imagen Corporativa

2.1	Imagen Corporativa	41
2.2	Identidad Conceptual	42
2.3	Identidad Corporativa	46
2.4	Programa de Identidad Corporativa	53

#### Capítulo 3. Antecedentes Históricos de la Empresa TAESA

3.1	Inicio de la empresa	68
3.2	Servicios que ofrece	70
3.3	Estructura Organizacional	78
3.4	Estrategia Empresarial	80
3.5	Programa Viajero Frecuente	82
3.6	CrediTAESA	83
3.7	Reglas de la empresa	83
3.8	Política de ventas	86
3.9	Manual de Identidad Corporativa	87

#### Capítulo 4. Diagnóstico de una nueva imagen para una empresa

4.1	Empezaré por definir lo que significa diagnóstico	93
4.2	Determinar el lugar en donde se encuentra el problema	94
4.3	Analizar las causas de los problemas (efecto)	95
4.4	Proponer alternativas de solución.	98

### III. CONCLUSIONES

121



## INTRODUCCIÓN

La empresa TAESA (Transportes Aéreos Ejecutivos S.A. de C.V.) había logrado, de 1991 a 1996 resultados exitosos en sus ventas y operaciones.

De 1996 a 2000, la empresa entró en una situación de crisis. Una de las causas que fue creando disonancia en el medio parece haber sido que la imagen reflejada en el Manual de Identidad Corporativa de la aerolínea era diferente a la imagen proyectada en la operación y servicio.

El objetivo de esta tesis trata de responder a esta problemática, proponiendo opciones concretas que ayuden a las empresas a prevenir tales situaciones de crisis, antes de que sea demasiado tarde.

La estrategia es enfocarse desde el momento en que se crea la empresa y construye según las técnicas de la comunicación organizacional, y mantenerla al día con el objeto de impulsar permanentemente su eficiencia con todo lo cual siempre estará lejos de una situación de crisis.

La propuesta constante fue el diseño oportuno y adecuado de un programa de comunicación corporativa que implante un cambio positivo en la cultura de la empresa, de tal manera que ésta se centrará en lograr la entera satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos. Consistente en una formulación de la imagen corporativa que incluyera la identidad conceptual y corporativa de una organización.

Antes de entrar de lleno a la propuesta de un Programa de Comunicación Corporativa para una empresa dedicada a ofrecer servicios en el campo de la aviación comercial, conviene hacer en el capítulo uno un previo análisis de algunas definiciones de comunicación, en particular la de R. Jakobson, la cual se

divide en tres categorías básicas: individual, interpersonal y masiva para establecer un primer marco de referencia a una disciplina que coordinada con la sistematización administrativa dio lugar a una nueva disciplina determinada comunicación organizacional.

En el capítulo dos se mencionó los elementos que conforman la Imagen corporativa. Sin entrar en una exposición detallada de las partes que conforman la Imagen corporativa, no puede pasarse por alto las dos vertientes de la imagen corporativa de toda empresa, que son:

La identidad conceptual con los elementos que la conforman la misión, visión y valores.

La imagen corporativa (visual) está conformada por el símbolo, eslogan, gama cromática, logotipo, nombre, topografía, papel del diseño, estilo corporativo y señalética.

En el capítulo tres se elaboró una reseña histórica de la aerolínea TAESA, su inicio, servicios que ofreció, estructura organizacional (organigrama), estrategia empresarial y política de ventas. Como también fue necesario hacer una descripción de la imagen corporativa de la aerolínea TAESA, basándonos en el "Manual de Identidad" que fue diseñado de acuerdo con los lineamientos de la comunicación organizacional.

En la elaboración del diagnóstico para el capítulo cuatro se hicieron comparaciones con el estado organizacional de otra empresa del mismo ramo el caso concreto de Aerovías de México (Aeroméxico), con el objeto de que apareciera más claro el instrumento que se estaba utilizando.

El análisis de alguna manera fue participativo en el sentido de que se pidieron aportaciones conforme al esquema básico organizacional de los miembros de la empresa, clientes externos y los medios de comunicación.

Como resultado del diagnóstico se propusieron una serie de soluciones sistemáticamente ordenadas de acuerdo a la teoría básica de la comunicación organizacional.

Las soluciones tienen una constante, que es el núcleo de la presente tesis, que la empresa debe ser congruente en su imagen proyectada de acuerdo con los lineamientos de la imagen diseñada y que cuando la dirección general de una empresa queda atrapada en tan solo resolver los problemas de la dinámica económica y descuida por ello el sistema de funcionamiento sano integral, diseñado científicamente por la comunicación organizacional la empresa entra en crisis y si no se aplican a tiempo los instrumentos de corrección necesarios puede llegar a la quiebra misma.

## 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E IMAGEN CORPORATIVA.

El mercado de las líneas aéreas en México actualmente se encuentra muy competido, ya que tanto las líneas aéreas nacionales como internacionales, ofrecen sus servicios en México en las mismas condiciones; por lo que, la competencia se vuelve cada día más agresiva, por eso lleva a algunas empresas a la quiebra, en este trabajo se habló sobre como manejar la imagen corporativa de una empresa para prevenir a tiempo la quiebra.

El hombre de negocios no puede hoy vivir aislado de lo que sucede en el mundo. Pero no sólo en lo referente a la economía como la devaluación de la moneda en un país, sino que debe analizar las repercusiones que estos fenómenos tienen o tendrán en la vida nacional y particularmente en el negocio que se trate.

El empresario debe ser cauteloso y afrontar los problemas que se van presentando en el curso de la vida de su negocio, adaptándose a la situación y procurando obtener de ella los máximos beneficios y con esto evitar la quiebra de su negocio.

Si los empresarios se dedicaran a atender su negocio en forma constante como si vivieran en permanente tiempo de crisis, probablemente los harían más florecientes. Pero se confían en los tiempos buenos y, cuando las cosas empiezan a ir mal, quieren corregir todo en cuestión de horas; hay errores que no se reparan en poco tiempo o no se reparan nunca un claro ejemplo, la empresa TAESA.

"En la actualidad la empresa moderna se preocupa no solamente de promover todo aquello que se refiere al éxito directamente económico de los negocios que una empresa está dedicada, sino también a sanear, fortalecer y encauzar las múltiples relaciones humanas entre los miembros del personal" (1)

(1) Alvin Toffler. La empresa flexible. Barcelona Ed. Plaza & Janés, 1986

Por eso cuando un Director General o los ejecutivos quieren dirigir a control remoto una empresa, se fracasa, porque lo que requiere la empresa mexicana, más que incrementos espectaculares en las ventas, es una administración sana. Ya que un negocio sin administración es un fracaso y la labor de ventas puede no verse respaldada con una producción barata y de alta calidad.

Dado que, hablaremos de la Comunicación Organizacional, necesitamos definir antes el concepto de comunicación, desde el punto de vista organizacional y la proyección de su imagen.

### 1.1 COMUNICACIÓN

El término "Comunicación proviene del Latín "comunis" que significa "poner en la realidad", se trata del elemento sustancial del ser." (2)

Roberto Peredo cita a C.I. Hovland quien afirma que la Comunicación puede definirse como "El proceso por medio del cual un individuo - el comunicador- transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos - los receptores de la comunicación". (3)

Henry Pratt Fairchild da la siguiente definición "El proceso de hacer comunes o intercambiar estudios subjetivos tales como el lenguaje, aunque también las representaciones visuales, imitaciones y sugerencias... la comunicación en los grupos humanos es el factor principal de su unidad y de su continuidad, así como el vehículo de la cultura... la buena comunicación es la base misma de la sociedad humana". (4)

Warren Weaver usa "comunicación" como una expresión que incluye "todos los procedimientos por medio de los cuales una mente puede afectar a otra". (5)

Everett M. Rogers define la comunicación como "el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. Tal comportamiento puede abarcar un cambio en los conocimientos o actitudes así como en un comportamiento evidente" (6)

(2) Peredo, Roberto Introducción al estudio de la Comunicación. Teoría de la Comunicación Y, Ed Comunicación, México, 1986 pp 31

(3) Peredo, Roberto *Ibidem* pp 4- 50

(4) Peredo M Roberto *Ibidem* p 22

(5) Everett M Rogers La comunicación en las organizaciones. Ed Mc Graw Hill, México, 1980 p 7

La Comunicación según Paoli puede entenderse como "el acto de relación, mediante el cual, dos o más sujetos evocan en común un significado. Este significado puede o no tener el mismo sentido, el mismo uso espiritual, y este sentido nunca será unidimensional; podrá interpretarse de diversas maneras. Lo importante es que haya un sentido preponderante que tanto el emisor como el receptor entiendan". (6)

Según E. Rogers la define "Comunicación como el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. Tal comportamiento puede abarcar un cambio en los conocimientos o actitudes así como en un comportamiento evidente". (7)

De esta manera podemos decir que el ser humano, en su necesidad por armonizarse socialmente, desarrolla un sistema práctico y lógico para satisfacer sus necesidades, es decir, para poder intercambiar la información mínima indispensable a fin de convivir con grupos estructuralmente organizados para su supervivencia colectiva. En otras palabras, aprendió a expresar sus necesidades, sus sentimientos, sus exigencias, a ser entendido y a entender a los demás.

Así como la comunicación es el medio por el cual el individuo se manifiesta para satisfacer sus necesidades de convivencia con los demás individuos en una sociedad; Podemos decir que todo proceso de comunicación efectiva está conformado por cuatro elementos principales que son:

(6) Paoli, Antonio. La Comunicación. Ed. Edicol, México, 1977. p.197

(7) Everett M. Rogers. Ibid. p.10

**La fuente** que es la originadora del mensaje (en este caso el comunicador) Que inicia el proceso, puede ser un individuo o varios individuos que trabajen juntos; **el mensaje** es el estímulo que la fuente transmite al receptor (es la idea que se comunica) y es el contenido de lo comunicado; **el canal** es el medio a través del cual se transmite el mensaje de una fuente a un receptor y se divide en medios masivos: (periódicos, revistas, televisión, radio, entre otras cosas) e interpersonales que son los intercambios entre una fuente y un receptor; por último **el receptor** recibe el mensaje transmitido por la fuente; **los efectos de la comunicación** son los cambios que se dan en el comportamiento del destinatario, causados por la transmisión de un mensaje, y la retroalimentación, es la respuesta del receptor a la fuente del mensaje.

Así al hablar de comunicación nos referimos a la transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor; Según R. Jakobson citado por Ma. Eugenia Guerra en su libro "Imagen y palabra".

Las funciones de todo acto de comunicación son seis: referente, emisor, mensaje, receptor, contacto y código.

"1.- Función Referencial: Referente - es el que define la relación del mensaje con el objeto, proporciona información real y objetiva, y con ello delimita el carácter del mensaje.

"2.- Función emotiva: El emisor transmite sus puntos de vista, sentimientos y emociones acerca del referente.

"3.- Función metalingüística: Código. Aquí el emisor debe reconocer el código utilizado por el emisor, con la finalidad de que este comprenda el mensaje.

"4.- Función estética: Mensaje. Es el elemento principal, pues pasa a ser el objeto mismo de la comunicación es un medio de expresión, por ejemplo la forma, materia, contenido de la identidad corporativa transformada en unidades comunicativas de las que debe surgir cada mensaje.

"5. - Función Fática: Contacto. Consiste en afirmar, mantener o detener la comunicación, verificando si el canal está funcionando adecuadamente, y si el mensaje está llegando o no a su destino es la red de Transporte por donde se transmite el mensaje.

"6. - Función Conativa: Receptor. Se obtiene una reacción del receptor afectando, su inteligencia o su afectividad, "su objetivo es convencer". En los mensajes lo importante es lograr que el receptor acepte como verdadero lo que dice el emisor, tratando, de que éste acepte y adopte la opinión del emisor. Los receptores internos son los empleados; los externos, la opinión pública, líderes, sindicatos, etc." (8)

Existen múltiples formas de comunicación tales como los gestos, un movimiento de cabeza, un guiño, un golpe en el tambor, una señal de tránsito, un trozo de música, todos son medios que el hombre utiliza para transmitir ideas, las entonaciones, la expresión facial y los ademanes del cuerpo, todos en sí mismos son medios de comunicación, más aún aunado a las palabras.

La comunicación ocurre cuando la gente se reúne para compartir información y sentimientos para el beneficio de todos, pero también puede ser estorbada por la comunicación defensiva y la incapacidad para revelar los auténticos sentimientos. El ser humano y la comunicación están relacionados con la idea de que los mensajes que se envían están intrínsecamente vinculados con las imágenes que tienen de sí mismos y de los otros, así un mensaje no puede existir sin el ser humano.

De acuerdo al libro "Elementos esenciales de la estrategia publicitaria" de Don E. Schultz, la comunicación se divide en tres categorías básicas: Comunicación Individual, Interpersonal y Masiva estas se forman de acuerdo a las personas que están involucradas en la comunicación y en los canales que se usan.

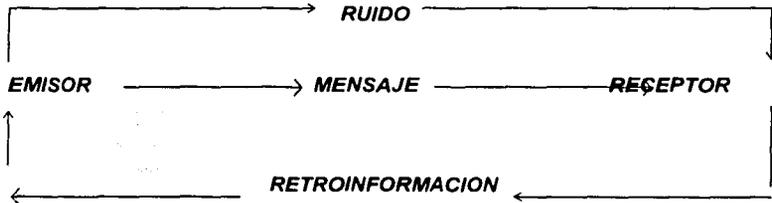
(8) Guerra, Ma Eugenia Imagen y Palabra. Ed Universidad Autónoma de Puebla. México. 1987 p 88

**La comunicación individual** para que tenga lugar es necesaria que existan tres acciones, en primer lugar un receptor debe estar expuesto al mensaje que recibe por un emisor.

EMISOR -----MENSAJE -----RECEPTOR

En este tipo de comunicación se emite un mensaje aunque no tenga la finalidad de ser entendido.

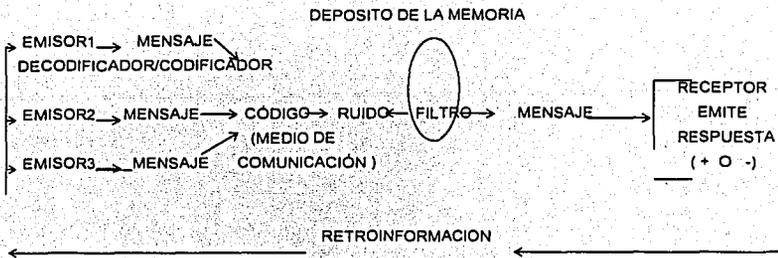
**Comunicación interpersonal** ocurre cuando dos personas intercambian información, el anunciante (emisor) debe ilustrar o establecer rápidamente el terreno de interés con el espectador o el lector (receptor), a fin de atraer la atención y de lograr que esa persona acepte y retenga el mensaje de ventas.



En la comunicación interpersonal, la finalidad es emitir un mensaje, pero que se entienda y solamente se puede lograr a través de una retroinformación.

"Comunicación masiva, no se sabe quién es nuestro auditorio ya que hay varios anunciantes que envían mensajes persuasivos a través de varios tipos de medios de comunicación tratando de influir en los pasajeros, clientes internos como externos". (9)

(9) Don E. Schultz, Stanley Y. Tannsen Elementos Esenciales de la Estrategia Publicitaria, Ed Mc Graw Hill, México, 1992 pp. 35-39



De esta manera podemos hablar de un proceso comunicativo al cual se vio sometido el hombre, ya que no partió únicamente de una lucha por su existencia física, sino por su existencia espiritual, de ahí que cuando se enfrentó al mundo visual como algo enigmático que no ofrece respuesta alguna, recurre a la actividad artística como instrumento esencial en el desarrollo de la conciencia humana.

Al hablar de conciencia, estamos diciendo que el hombre no se conforma con aceptar las manifestaciones de su alrededor como momentos aislados, sino que el hombre se pregunta el ¿por qué?, ¿para qué? y el ¿cómo? de las cosas que ve, también se cuestiona la razón de su existencia respecto de lo que observa.

## 1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Gran parte de nuestra vida la dedicamos a las organizaciones: escuelas, comercios, fábricas, iglesias, hospitales o clubes sociales, por estar inmersos en un entorno social. La comunicación es la base que le da vida a las organizaciones.

A través de la historia las organizaciones han seguido al hombre y ha sido el medio para que él alcance sus metas en política, religión y educación. También fueron utilizadas para lograr crímenes y asesinatos masivos.

El conocimiento de estas tres escuelas es fundamental para estudiar las organizaciones: la escuela Clásica o Administración Científica, la escuela Neoclásica o de Relaciones Humanas y la escuela Moderna o de Sistemas, es importante para entender la forma en que funcionan las organizaciones.

La escuela Clásica o de la Administración Científica, iniciada por Frederick W. Taylor, contribuyó con un conjunto de principios para guiar las acciones de quienes administraban las organizaciones, tiene cuatro elementos que se interrelacionan: la división de trabajo que es el proceso mediante el cual una tarea es dividida en varias partes formando con esto una coordinación; los procesos escalar y funcional que describen el crecimiento de la organización; la estructura y el último elemento el tramo de control, el número de empleados que un jefe puede controlar en forma efectiva.

La escuela Neoclásica o de las Relaciones Humanas fue fundada por Charles Y. Bernardfill y Elton Mayo los cuales contribuyeron con tres puntos importantes: las ciencias del comportamiento, en donde se estudiaron las organizaciones informales y modificaron los elementos clásicos del comportamiento humano, así como la importancia de los grupos de trabajo informales dentro de la estructura formal de la organización.

La escuela Moderna o de Sistemas se originó a fines de la década de 1960, a través de los estudios teóricos de los sistemas generales, con Ludwing van Bertalanfy, quien forma parte de la moderna teoría de la organización. Esta teoría de los sistemas tiene gran proyección en la organización.

Mencionaremos algunas definiciones de organización:

Katz y Kahn definen a las organizaciones "como sistemas abiertos que discuten propiedades como la importancia de la energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, lo cual es característico del sistema". (10)

Una organización es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes, por eso las relaciones entre los miembros de una organización son relativamente estables.

En efecto, el primer estudio sistemático sobre la organización se le acredita al sociólogo alemán Max Weber quien definía: "que la racionalidad es el principal objetivo de las modernas organizaciones, tanto en la administración pública como en la empresa privada".

Cuando los miembros de una organización tienen una buena relación entonces funciona con eficacia una organización, facilitando también el logro de sus tareas que se han estipulado tanto administrativas como sociales. Por eso, decimos que la comunicación es la parte fundamental de una organización ya que penetra en todas sus actividades y es considerada una herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización; una organización está conformada por un conjunto de canales de comunicación interconectados, creado con el fin de importar, seleccionar y analizar la información que se les envía, así como, poder exportar mensajes al ambiente externo.

De esta manera la comunicación que se logra entre una organización y su ambiente, es lo que llamamos comunicación organizacional.

Guetzkow dice "el sistema de comunicación viene a ser el vehículo gracias al cual las organizaciones están incrustadas en su ambiente". (11)

(10) Gerald M. Goldhaber Comunicación Organizacional, Ed Consorcio, México, 1986 p.21

(11) Everett M. Rogers Ibid p.8

Everett cita a Chester Barnard dice que "en cualquier teoría exhaustiva de organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación". (12)

La comunicación es la base fundamental de toda organización.

Katz y Kahn observó que "la comunicación es... un proceso social de la más grande importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización". (13)

La comunicación es el mensaje que transmite una organización por estar inmersa en una sociedad.

Everett M. Rogers al respecto dice "una organización es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes, sostenemos que los objetivos del individuo y los de una organización no siempre están en armonía. Los sistemas de comunicación formal e informal en una organización suelen ser manifestaciones de tal conflicto entre los individuos y sus organizaciones". (14)

Existen diferentes tipos de comunicación informal y formal pero son indispensables las dos para que se forme la comunicación organizacional.

Redding y Sanborn definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización." (15)

- (12) Everett M. Rogers. *Ibid.* p. 6  
(13) Everett M. Rogers. *Ibid.* p.6  
(14) *Ibid.* p. 7  
(15) Gerald M. Goldhaber. *Ibid.* p.21

Thayer define la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización, dentro de la organización se identifican tres sistemas de comunicación: operacionales (relacionado con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones) y de mantenimiento (relaciones públicas, publicidad, capacitación con los empleados)" (16)

"Entendemos por comunicación organizacional el acto, bien por medios naturales o artificiales, de transmitir información o de dar conocimiento" (17)

Por lo tanto, entendemos por comunicación organizacional el sistema de comunicación que se da entre diferentes individuos que trabajan para una misma empresa, con el fin de lograr los objetivos de la misma.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (18)

Una explicación de la siguiente definición sería que la red son las organizaciones que se componen de diferentes personas estas ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de estos mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones.

La interdependencia se refiere a todas las partes del sistema (denominado subsistemas) que afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema y a las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrando la atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.

(16) Ibid. p.21

(17) Ibid. p.22

(18) Ibid. p.32

Así, la comunicación organizacional ocurre en un sistema que esta influenciado por el medio ambiente, en el cual se implican mensajes basados en un propósito, una dirección y un medio empleado de la misma manera se implican personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

La comunicación organizacional transmite "imágenes visuales", a través de señales que emite el ser humano para expresar un comportamiento hacia el exterior de la institución o empresa.

Así llegamos a la estructura organizacional que se refiere a las propiedades de una organización, entendiendo por estructura el arreglo de los componentes y subestructuras dentro de un sistema y organización como un freno sobre el comportamiento del individuo.

Al hablar de estructura me refiero a la comunicación organizacional que hace que el comportamiento de un individuo sea distintivo en una comunicación formal o informal. Cuando hablamos de comunicación formal una estructura puede ser el organigrama siendo este una radiografía de la estructura jerárquica de la organización que se conforman por las descripciones de puestos, reglamentos, normas, entre otras. La comunicación informal de una organización son los rumores, la comunicación clandestina, los grupos de trabajo informales, formados por los flujos de comunicación interpersonal.

Al mencionar que la comunicación organizacional es una estructura, podemos decir que el funcionamiento esta coordinado por dos subestructuras: la comunicación interna y externa. Una subestructura funciona como una estructura global pero únicamente aplicada a la parte interna de las comunicaciones de la empresa.

## **1.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.**

### **1.2.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA**

Al hablar de comunicación interna nos referimos a la relación que se transmite entre empresario y empleado, siendo está la base para una buena dirección.

La comunicación interna tiene la finalidad de desarrollar el interés en los empleados, en el progreso y los resultados del negocio. Así como sostener una situación estable de información concerniente a la sociedad y mantener contentos a los accionistas e informados para una futura expansión. Como también escuchar la opinión de sus empleados para obtener y tomar decisiones y/o mejorar métodos.

Persiguiendo con esto reducir la incertidumbre interior de la empresa, o sea, la sensación de desconocimiento que tiene la compañía muchas veces en torno al síntoma que sufre. Este viene dado por la existencia de rumores que reemplazan a la información verdadera por un tráfico de información y comunicación inmanejable.

En el mensaje que se emite, la comunicación interna apunta a solidificar el canal que lleva las señales o mensajes técnicos, para eliminar el ruido físico, ruido psicológico y ruido del lenguaje. El primero está relacionado con la emocionalidad de los sentimientos humanos, tal y como ha sugerido D. Berstein entre emisor y receptor.

Apuntando a una función muy definida que hemos podido concretar en la expresión "reducción de la incertidumbre de la empresa" mediante la eliminación de los tres tipos de ruidos que causan incertidumbre y producen entropía.

Todos los elementos como componentes deben ser elaborados en la empresa con un fin muy preciso; crear un ambiente comunicativo que minimice la posibilidad de malos entendidos (ruido del lenguaje o problemas de códigos), eliminar obstáculos físicos interferentes de la señal (ruido físico o ruido del canal) y

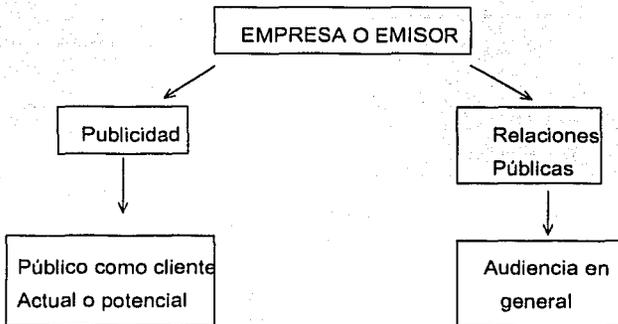
que reduzca las diferencias emocionales entre los seres humanos que trabajan en la empresa, considerados como emisores y receptores simultáneamente (ruido psicológico)

Los procesos de comunicación tienen la cualidad de canalizar todos los mensajes que emite la empresa y que requieren la relación de un sujeto activo emisor y un sujeto pasivo receptor, y que son un sector muy importante del sistema de comunicación interna.

### 1.2.1.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa concierne a todas las relaciones de la empresa con el público y éstas, en nuestra opinión pueden ser comprendidas en dos dimensiones: Publicidad y Relaciones Públicas.

Asimismo, la comunicación externa se encarga de informar sobre su identidad corporativa a través de la publicidad y las relaciones públicas, lo cual se representa en el siguiente diagrama de flujo:



Definición de publicidad: consiste en la difusión pagada que ayuda a vender bienes y/o servicios o ganar ideas y su aceptación. La publicidad representa el 80% de la Promoción que se realiza en una empresa.

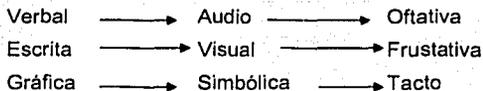
Las funciones de la publicidad nos ayudan a aumentar las ventas y relacionar diferentes servicios de una misma manera; proteger el mercado a través de campañas de publicidad para que el público la recuerde y no adquiera la de la competencia y sirve para crear hábitos como educar al comprador "Enajenarlo", corregir indecisiones de compra.

La publicidad se puede clasificar en:

Público o receptor como las empresas con sus fabricantes y distribuidores; consumidor relacionado a la masa todo s compran en general y clase cuando es un segmento.

Clase de anunciantes: Local y regional enfatiza dónde se puede adquirir el producto y las características del mismo; Nacional enfatiza el producto y la marca; Internacional enfatiza a la empresa y producto.

Los tipos de publicidad pueden ser:



Los medios de publicidad son: radio, prensa, televisión, publicidad directa (folletos), publicidad en interiores (teatros, cine, estadios, entre otras), Publicidad en exteriores (calles, azoteas, entre otras.)

La Publicidad se orienta a las cualidades de la identidad comercial de la empresa;

Las Relaciones Públicas se enfocan al público en general tratando las relaciones directas comerciales de la empresa con sus clientes y proveedores.

Bob Worcester define la publicidad corporativa como "comunicación corporativa destinada a establecer, desarrollar, realzar y/o cambiar la imagen corporativa de una organización" (19)

La publicidad corporativa se encarga de promover la identidad de la empresa, puede entenderse como la transmisión de la identidad corporativa por vía comercial a los clientes actuales o potenciales del producto que la empresa tiene.

(19) L Hall Administración de Empresas. Ed Mac Donald Evans. España. 1979 p 431

En la publicitaria corporativa, intervienen los mismos elementos que en cualquier proceso de comunicación ejemplo: un emisor que emite un código a través de un mensaje por medio de un canal o una red transportadora de información para llegar a un receptor.

El emisor dentro de una empresa sería el cuerpo de directivos que tienen la responsabilidad de utilizar un mensaje lingüístico de manera ideológica e intelectual que de a conocer la identidad corporativa a través de los diferentes medios de comunicación que permitirán que el mensaje llegue al público en general.

La publicidad corporativa surge del programa de comunicación corporativa que se propone a las empresas por lo que, toda publicidad corporativa "es un instrumento de transmisión de la identidad de la empresa, por vía comercial a través de los medios de comunicación masiva, buscando colocar entre la audiencia un mensaje que invite al público a comprar el servicio ofrecido y que se sostenga el convencimiento de que después de que pase el tiempo debe seguir comprando" (20), se habla de calidad en el servicio que se ofrece.

La publicidad corporativa es la creación de la imagen de la empresa; en el pasado era de opinión pública e institucional formando de esta manera una expresión general dentro de ella se genera la publicidad de problemas y prestigio.

La publicidad de problemas es utilizada sobre diversos temas sociales puede ser informativa o de servicio público, las líneas aéreas utilizan este tipo de publicidad ya que advierten acerca del cuidado que se debe tener cuando se trabaja cerca del público; Publicidad de prestigio para que sea reconocida por el público durante la competencia; la publicidad de apoyo ayuda a construir la imagen de una organización.

(20) William M Pride Marketing Conceptos y estrategias, Ed. Mc Graw Hill, México, 1996 p.793

"La publicidad institucional promueve imágenes e ideas organizacionales o problemas políticos, puede utilizarse para crear o mantener una imagen organizacional o de marcas de familia" (21)

A través de estos anuncios se tratan temas sobre la imagen de la empresa, fortalecimiento de la organización, calidad y durabilidad de las marcas de la familia, amabilidad de los empleados.

La función de las Relaciones Públicas debe ser llevada a cabo por toda la organización a través de diversas actividades, con el fin de proyectar una imagen positiva de la organización.

Las Relaciones Públicas se clasifican en internas con el propio personal de la organización y externas como los accionistas o propietarios; los clientes actuales o potenciales; proveedores; gobierno; comunidad y los medios masivos de comunicación. Además la empresa distribuye sus mensajes externos como son la publicidad corporativa.

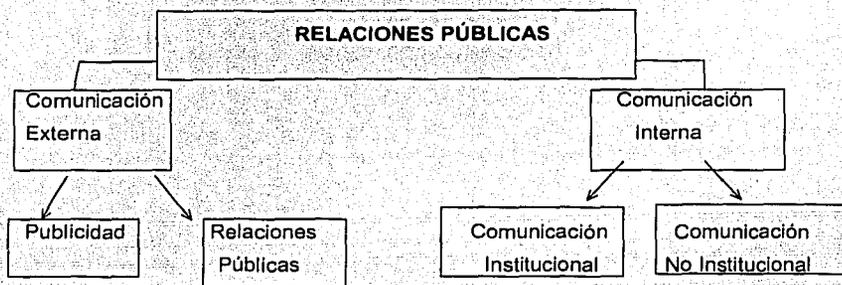
Las Relaciones Públicas constituyen toda el área de comunicación de la empresa, ya sea interna o externamente, y de ellas depende la publicidad.

Las Relaciones Públicas se ocupan de la comunicación interna de la empresa con sus empleados, como también tratando de mejorar en todo momento las relaciones de la empresa con el público en general o meta, asumiendo la actitud de opinión más que de consumo haciéndose presente como unidad social en la opinión pública.

Sabemos que las Relaciones Públicas se les considerada como la comunicación de la empresa y fundamento de la política exterior de está, permitiendo que se coloque una imagen adecuada a sus necesidades de participación en el sistema económico y social al que pertenecen.

(21) William M. Pride Ibid p 558

La empresa considera a las Relaciones Públicas como la parte que emite la comunicación externa a través de mensajes, con la finalidad de promocionar la identidad corporativa, al decir promocionar nos referimos a una atención con calidad al cliente y accionistas ya sea en la empresa o fuera de ella.



"Las Relaciones Públicas se encargan de mantener y crear relaciones favorables entre la organización y su público: clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general" (22)

Los especialistas en Relaciones Públicas ayudan a crear su imagen, el tema o el mensaje que desean presentar y transmitir a la audiencia apropiada.

Por esto la comunicación es básica para todas las Relaciones Públicas y para comunicarse deben reunir datos sobre el público cliente de la empresa para evaluar sus necesidades, identificar problemas, formular recomendaciones, implementar nuevos planes y evaluar actuales actividades.

Es necesario que una persona en Relaciones Públicas prepare informes, comunicados de prensa, discursos, manuales técnicos, publicaciones para empleados (boletines, trípticos, dípticos, periódico mural) y otros comunicados orientados al personal organizacional y grupos externos.

(22) William M Pride Ibid p 794

La comunicación externa se da entre la empresa y sus clientes, proveedores y público en general, para crear un aumento en el prestigio, esto se logra a través de una comunicación con sus clientes, sociedad, sus proveedores y el público en general. A través de las Relaciones Públicas que están encaminadas a lograr una mejora en el negocio, así como con el trato directo y cuidadoso para obtener un aumento de prestigio.

La comunicación externa es la relación de la publicidad, relaciones públicas y mercadotecnia. Por lo que la comunicación es el punto en donde se transmite y distribuye la identidad de una empresa

De esta manera llegamos a la conclusión que las funciones de la comunicación interna y externa son la reducción de incertidumbre, eliminación del ruido físico, psicológico y del lenguaje. Creando así un plan de desarrollo en donde se utilice una estrategia para indicar las pautas y frecuencias de los mensajes en los medios masivos y en los medios selectivos. El sistema administrativo de operación de la dirección, subdirección general del mismo status que el mercadeo, donde se compartirán algunos aspectos de la publicidad corporativa.

### **1.3 IMAGEN CORPORATIVA**

La imagen corporativa se considera como una estructura de la comunicación, la cual se deriva de una transmisión y distribución de la identidad de la empresa buscando que esta llegue al público sin obstrucciones.

#### **1.3.1 IMAGEN**

El primer cambio drástico que se suscitó en la imagen fue el paso de lo vital hacia lo estético. "El hombre dejó de ser un nómada a la caza de animales salvajes y practicante de una burda magia; se hizo agricultor sedentario; aprendió a cultivar granos y a domesticar animales; invento artesanías, como la cerámica; realizó cálculos astronómicos sobre los cuales basó sus primeros calendarios... atestiguó un más amplio desarrollo de la sensibilidad estética". (23)

(23) Dondis Donis Ibid p 200

Este cambio, precisa una transformación de la imagen al momento de desarrollar nuevos elementos de representación, ampliando la sensibilidad estética a partir de la práctica.

La imagen es un soporte de la comunicación visual que se materializa en un fragmento del entorno óptico (universo perceptivo), susceptible de subsistir. La comunicación visual se produce a través de imágenes, que forman parte de la gran familia de todos los mensajes que actúan sobre nuestros sentidos, sonoros, términos, dinámicos, etc.

El hombre encuentra en la imagen la respuesta al enfrentamiento de su conciencia espiritual con la naturaleza, sino una manifestación de su desarrollo como ser social. Si se expresa en una sola palabra el cambio de la imagen en diferentes épocas del hombre, hallaríamos que la intención consciente o inconsciente, es la que resguarda al final el significado verdadero de una imagen, y las técnicas son las herramientas que darán a la obra un estilo o un determinado nombre.

La teoría de la forma (Gestaltheorie) continúa siendo uno de los aportes esenciales al conocimiento de las imágenes. En primer término por su esfuerzo sistemático para captar a todo como una identidad diferente y mayor, oponiendo la forma al fondo, en un movimiento dialéctico: la forma es el sentido de la imagen

La imagen es esencialmente un conjunto de causas de percepción, por lo que la imagen es el material que permite al receptor o al espectador considerar crear en su conciencia, un aspecto del mundo que le es próximo o lejano. Es una cuestión material: es un documento de papel o un conjunto de señales eléctricas, la imagen es objetiva en el sentido de que esta es siempre accesible a un observador cualquiera que pueda captarla.

El análisis documental icónico se refiere a las fotografías y/o cuadros. Como representaciones visuales de toda clase. La teoría de la imagen se constituye sobre la racionalización, la expresión científica de la observación de los actos del constructor de imágenes.

Lo que nos interesa es la imagen funcional, siempre que provenga del mundo real o "imaginario". La comunicación consiste en un intercambio de

mensajes, en el que el receptor inicial se convierte en emisor y éste a su vez, se torna en receptor, y así sucesivamente.

Las imágenes visuales, al contrario que las descripciones verbales, se dirigen de manera inmediata a los mismos órganos sensoriales a través de los cuales reunimos la información visual acerca de los objetos que simbolizan.

En el caso de las imágenes, es a través de la configuración de signos dentro de un espacio bidimensional, y la constituyen también los elementos que permiten la organización de estos signos para la coherencia de la imagen como el equilibrio, ritmo, armonía, tensión, etc. Como se ha visto la imagen es el elemento básico para la producción de mensajes coherentes, debe tener presente, el proceso perceptivo del receptor lo que le permitirá tener mayor control sobre el uso de los signos y, en consecuencia, sobre el significado de los mismos.

En el caso de las imágenes al ver una o varias formas se piensa en las palabras que lo definen, es decir, las imágenes remiten al texto que permite transformar el hecho visual en conceptos. Conduce a la comprensión, pues cualquier hecho intelectual está relacionado con la comprensión y por tanto con el habla.

Cuando el hombre se percató de su capacidad para inventar y manipular diversas técnicas visuales, obtuvo con ello diferentes resultados de representación. Lo podemos observar en la evolución de la imagen desde el arte griego que buscaba la perfección en la representación, por lo que, dio como resultado un arte que pretendió representar fielmente la realidad de aquel mundo superior.

El advenimiento de la Revolución Industrial, fue una época en donde lo artesanal perdió fuerza frente a lo mecanizado, así en el diseño y producción pictórica se inició una lucha entre el pensamiento filosófico y la capacidad de la máquina (cámara fotográfica)

### **1.3.1.1 SEGUNDA EDAD DE LA IMAGEN (FOTOGRAFÍA)**

Considero que existió una segunda edad de la imagen, el descubrimiento de la trama fotográfica que provocó el ascenso del grabado. El cliché fotográfico, época en que inaugura la promoción cuantitativa de imágenes por todas partes, cartel pegado al muro, la invención de la tarjeta postal (imagen por correo), las artes gráficas, la imagen se expresa en revistas.

La imagen visual es la fotografía, imagen publicitaria, la tarjeta postal, etc. Imagen táctil o imagen olfativa son más conceptos teóricos. Por lo que la imagen es una cristalización de lo real sensorial y la imagen animada.

Es en este momento cuando la Imagen fija adquiere mayor importancia a partir de la aparición de las técnicas de reproducción mecánica de los fenómenos sensoriales: simplemente la fotografía.

Cabe mencionar que a lo largo de este apartado hemos mostrado que la imagen no surge de la nada, sino que al contrario son producto de una situación específica, con una carga emotiva, personal y con el sello particular del momento que representan; que si bien el hombre se ha desarrollado social, intelectual, espiritual y tecnológicamente, esto puede verse en sus imágenes que corresponden a su época.

Por lo cual, la imagen es un objeto que pretende sostener una relación con lo real, que es por lo menos un punto de referencia objetivo, en donde cristaliza la forma y el movimiento, así toda imagen es figurativa en la medida en que se pretende dar un soporte a la comunicación.

### **1.3.1.2 TERCERA EDAD DE LA IMAGEN (TELEVISIÓN)**

Una tercera edad de la imagen, considero que se conforma con el cine y la televisión. El cine nació oficialmente el 28 de diciembre de 1895. Los hermanos Lumière mostraron en sesión pública, sus films a los espectadores del Salon Indien de París. En estas primeras décadas de cine aparecen más directores que se dan cuenta de que este nuevo medio de comunicación de masas también

puede servir como medio de expresión de lo más íntimo del ser humano: sus anhelos, angustias o fantasías.

Durante la Guerra Europea y aprovechando el descenso de producción en Europa por el mismo motivo, Hollywood se dedicó a dominar los mercados mundiales. La década de los años 20 fue la época dorada del cine mudo americano.

El 6 de octubre de 1927 se inicia una nueva era para la industria del cine, la implantación sonora, se producen títulos basados en el género fantástico, la comedia, el musical o el cine negro, con el fin de exhibir productos escapistas.

Los años 50 representan para los norteamericanos una nueva época de bienestar que cambió el estilo de vida, sobre todo en lo que se refiere al ocio. La adquisición de televisores supone un fuerte competidor del cine.

La historia del desarrollo de la televisión ha sido en esencia la historia de la búsqueda de un dispositivo adecuado para explorar imágenes. Las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC en Inglaterra en 1927 y la CBS y la NBC en Estados Unidos en 1930. En España, se fundó Televisión Española (TVE), en 1956.

A partir de la década de 1970, con la aparición de la televisión en color los televisores

Sucede que en la actualidad hay una disociación entre percepción y expresión, entre el arraigo íntimo de sensaciones y sentimientos, y un sistema adquirido de representación y simbolización. Cabe mencionar que la imagen se ha sublevado frente al lenguaje por lo menos al escrito, pero cabe mencionarse que es una derivación de lo visual.

### **1.3.1.3 CUARTA ETAPA DE LA IMAGEN O IMAGEN ABSTRACTA (IMAGEN CORPORATIVA)**

La cuarta etapa y última de la imagen es la parte abstracta, me refiero a la imagen institucional como la representación mental de un objeto, en donde cada

individuo ve una cosa de manera distinta a cualquier otra persona. La imagen se compone de las experiencias pasadas, creencias, conocimientos, prejuicios y fantasías de una persona.

Las imágenes visuales se dirigen a los órganos sensoriales a través de las cuales reunimos la información visual acerca de los objetos que simbolizan. Las manifestaciones visuales se sitúan en dos extremos esquemáticas y otras destinadas a captar la personalidad.

Las esquemáticas son las ilustraciones de una clase general de formas y las destinadas a captar la personalidad son una ilustración de clase particular de lo más concreto y preciso. La imagen corporativa es equivalente en la práctica a la imagen empresarial.

La imagen corporativa de toda empresa se basa en la comunicación organizacional que ocurre en un sistema que esta influenciado por el medio ambiente, en el cual se implican mensajes, basados en un propósito, una dirección y un medio empleado, en el cual se implican personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. La comunicación transmite "imágenes", a través de una proyección del ser de un lugar a otro, esto es mediante canales naturales o artificiales de una parte del mundo situado en un lugar y en una época determinada, hacia otro lugar y otra época determinada, para influir de esta manera en el desarrollo de los comportamientos del ser u organismo receptor, entonces es posible afirmar que la función de la comunicación visual es transmitir lo que en términos generales llamaremos "imágenes" de un lugar del mundo a otro lugar de éste.

En el caso de "la imagen de una institución es una complicada red de actitudes y criterios que se forman en la mente de un grupo de personas, a partir de las políticas y los productos o servicios que está ofrece. En un sentido más amplio la imagen institucional es la representación mental (cognitiva y afectiva de una institución como un todo)" (24)

"Hablamos todo el tiempo de comunicación y uno de los pilares fundamentales para toda comunicación es el apellido de la empresa. Este es el nombre de un producto o de una empresa que, dibujado de tal o cual manera, reúne forma y fondo en un sólo concepto".

### **1.3.2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA, PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS.**

La identidad física es la agrupación de las ideas, normas y valores dentro de una empresa para la conformación de su filosofía.

"Ideas son los conceptos actuantes en la empresa sobre el progreso y la eficiencia como motores de la producción, sobre la relación entre las personas, así como la motivación que la empresa consiga inducirles pero que hagan bien su trabajo y el uso del tiempo, estos son elementos que orientan la acción de las empresas y conlleva a la organización de éstas.

"Normas sirven para que los departamentos de éstas y de la empresa tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente que son aspectos de enorme importancia en una entidad empresarial. Por lo que toda empresa debe tener instituciones claras de como obrar en cada situación". (25)

La identidad física esta conformada por dos aspectos: uno la personalidad construida por ideas, principios, signos, objetivos que la empresa ha mostrado a través del tiempo; dos la necesidad que el cuerpo directivo de la empresa precisa en sus puntos de venta, su perfil del cliente o su política de (calidad) ventas masivas o selectivas.

Esto influye en la parte física de la empresa, ya que es parte de la conformación de su personalidad, por lo cual, la identidad de una empresa no únicamente radica en el símbolo, logotipo o gama cromática, sino también necesita estar respaldado con el comportamiento de la imagen que se muestra esto como resultado de un esfuerzo colectivo y objetivo, en esta parte nos referimos en forma colectiva a las ideas, normas y valores de la empresa y objetivo al conjunto de personas que influyen en las decisiones de la misma. Con lo cual, los servicios que ofrece la empresa deben proyectar sus normas y sus valores.

Alvin Toffler comenta "que el sistema de creencias y valores de una empresa es tan importante, por lo menos, como su sistema de contabilidad o su sistema de autoridad" (26)

Por eso, los edificios su situación, el mobiliario, el mantenimiento y el diseño de todas estas manifestaciones son la identidad. Así el material de comunicación de la empresa debe ser de calidad y reflejar con exactitud y honradez, la sociedad y sus objetivos.

Esta complementada con la política hacía los empleados no sólo desde cuestiones salariales, sino también con la motivación y las decisiones.

El comportamiento de la empresa, con su personal y con quienes entren en contacto con ella clientes, proveedores y miembros de la empresa, debe ser eficaz en cuanto a su apariencia y atención por eso se dice que la identidad corporativa esta constituida por dos aspectos:

(26) Alvin Toffler. La empresa flexible. Barcelona Ed. Plaza & Janés, 1986 . p.

Uno, la autoevaluación que es el comienzo de la búsqueda, a través de la historia de la empresa como son documentos, patrones de comportamiento, signos físicos, etc., estos han distinguido a la empresa; otro posterior, es el listado de los principios, objetivos e ideas que deben presidir la identidad de la empresa en el presente y en el futuro ambos aspectos constituyen la personalidad de la empresa.

Así, cuando las empresas pierden de vista su individualidad, su verdadero propósito y sus puntos fuertes, acaban cometiendo errores, en muchos casos movidas por la presión de otras compañías: hacen adquisiciones indebidas o hacen copia de inferior calidad de los productos de otras empresas.

La identidad se expresa en nombres, símbolos, logotipo, colores que la empresa utiliza para distinguirse y para diferenciar sus marcas y a las filiales que la constituyen. Estos signos tienen el mismo fin de materializar y dar vida a una idea colectiva de pertenencia y finalidad. Por otra parte, representan normas uniformes de calidad y, por tanto, favorecen la lealtad de los receptores.

Se deduce que la personalidad de la empresa (identidad), se convertirá en el factor que incline a tomar una decisión del receptor sobre los servicios ofrecidos y no se decida por otra.

Por último, aborda el modo en que los asesores especializados en distintos terrenos, diseños, recursos humanos, publicidad, relaciones públicas, cooperan y cumplen para desarrollar esta nueva oportunidad del mercado. Las empresas se preocupan por la lealtad, la creación de una cultura común, de unos valores compartidos y de una idea clara de dirección.

La diversificación les lleva a intervenir en muchos sectores distintos y a veces la globalización les lleva a operar en todo el mundo, inevitablemente, estos dos factores tienden a descentralizar la dirección de todas las empresas que tienen una identidad que, si se controla de forma explícita, puede convertirse en el factor más influyente de la cultura del grupo.

Por eso una empresa considera tres puntos importantes para mostrar su imagen como son: exactitud, apariencia y atención.

"Por lo que una empresa exacta es una empresa eficaz en donde nunca se perderá la confianza". (27)

La exactitud es el factor que impulsa a tener confianza en una empresa, esto se logra a través del respeto por los horarios, no cambiar las horas de citas hechas, no tener retraso en el envío del correo, cumplir con el compromiso; Otro punto es la buena apariencia en cuanto a la presentación, al analizar su aspecto es la manera en que se presentan tanto sus empleados como sus gerentes y directores; atención al recibir en sus oficinas o diferentes bases, así como el trato amable que se le da a clientes tanto internos como externos.

En realidad, las palabras e imágenes, exposiciones y escenas realistas o diseños abstractos todos son elementos necesarios para lograr una comunicación eficaz. Hasta el momento podemos decir que la imagen en su contexto comunicador posee tres funciones primordiales: la de significar, simbolizar y la de representar; sin embargo, debemos partir del hecho que de cualquier manera, la imagen siempre es representativa.

Pensemos en las manifestaciones visuales que se sitúan normalmente entre los dos extremos de la gama, unos son puramente esquemáticos, otros están destinados a captar los rasgos de la personalidad.

Ejemplo: una ilustración de botánica o anatomía puede ser esquemática ya que contiene una clase general de formas. Sin embargo, en el caso de las ilustraciones de una historia de la pintura o la escultura, lo que se persigue es una manifestación visual de las características o cualidades que la diferencia de otra obra de arte y estas son características concretas y precisas (rasgos de la personalidad)

También puede entenderse que una misma imagen puede funcionar como signo y símbolo según el contexto donde se sitúe; y que inclusive un mismo signo, o un mismo símbolo, puede adoptar significados o interpretaciones distintas. Las imágenes que continuamente percibimos cuentan con una extensa gama de información a la que podemos acceder de manera inmediata y comprensible, es decir sin necesidad de descifrarla.

#### **1.4 LA IMAGEN CORPORATIVA PROYECTADA EN UNA EMPRESA.**

"En palabras del autor británico David Bersten, imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto de una empresa" (28)

La empresa aprende a comunicarse a través de una imagen, una vez posicionada en la mente del público entra a operar un mecanismo psicosocial en donde constituyen estereotipos de imagen. Estas son expresiones mentales asociados al reconocimiento de una empresa.

Para una empresa comercial, colocar una imagen de buen servicio al cliente, de cumplimiento y de coherencia en la política de abordaje, es un fin estratégico. La imagen proyectada por una empresa debería al menos considerar los siguientes aspectos:

Imagen empresa bien administrada.

Imagen de alta calidad en sus servicios

Imagen de liderazgo

Imagen bien comunicada con el público

Imagen de empresa activa y no pasiva.

Las necesidades serian en materia de imágenes:

Requerimiento en el mercado de una mejor posición frente a los pasajeros.  
Exigencia en cuanto a la participación y presencia social. Requerimiento de una mayor identificación externa de la empresa por parte del público. Requerimiento de una mejor relación con sus empleados.

(28) Garbett Thomas Imagen Corporativa. Bogotá Ed Legis. 1991 p 233

Así "la imagen natural es la imagen que una empresa ha venido consolidando involuntariamente en la mente del público, ya sea por acción u omisión, es decir, por presencia o ausencia de participación en la vida extra corporativa."(29)

Imagen sobredimensionada es mediante el cual una empresa se extralimita en su índice de exposición a la opinión del país. Exceso de publicidad, saturación de Relaciones Públicas. Por que una imagen bien controlada es aquel tipo de intervención que asegura la transmisión autentica de la identidad de la empresa.

Imagen corporativa se aparece como una necesidad corporativa, un derecho y un deber. Derecho, por que requiere poner en conocimiento público sus resultados económicos, como su punto social e institucional en una comunidad determinada.

Esto nos hace pensar que toda imagen corporativa exige un manejo ético de primer orden, un respecto a los derechos del pasajero y del público, pues ambos están conectados al sistema de comunicación de la empresa.

"El programa de control de Imagen es establecer una correlación entre los postulados de Identidad corporativa en forma de partículas de identidad del estilo, honorabilidad, confianza, entre otras cosas.

"1o. Existe una relación entre identidad y cultura estos desprendibles de la imagen.

"2o. Verificar el estado actual de su imagen.

"3o. Comparar el estado de Imagen obtenido en la realidad de esa comparación surgirán los conocimientos necesarios para construir un plan de control de la imagen." (30)

(29) Sophie de Menthon. La imagen New-Look de su empresa. Barcelona. Ed. Gestión 200. 1989 p. 16

(30) Tejeda, Luis. Ibid. p. 99

Así se entiende que es la satisfacción de la imagen histórica acerca de los mecanismos de una empresa, que se ha ido formando a lo largo del tiempo y es el resultado de un conjunto de acciones y omisiones de la empresa con respecto al tratamiento de su imagen.

#### **1.4.1 Métodos y técnicas de la imagen corporativa.**

Entrevistas en profundidad, mesas redondas, etc., ayudan a que el investigador se forme una idea más precisa de lo que está pensando su receptor. El control de la imagen en forma de diseño de pautas espacio-temporales por un lado, y de implantación de la imagen y evaluación periódica de la colocación entre el público de la identidad que se de a transmitir.

Son dos pautas espacio-temporales: uno es el universo comunicativo o intervención espacial de la manera como la comunicación transmite y distribuye la identidad.

El otro son las estrategias de intervención sobre el tiempo, en que momento operar una u otra alternativa de acción prevención.

La empresa orientada al cliente quién tenga mejor información de: qué es lo que el comprador realmente necesita y desea, venderá más, ya que se ha creado un mercado ávido de comprar pero con poder de selección.

#### **1.4.2 Estrategia**

Las ventajas comparativas pasan por un producto necesario, calidad, precio, recursos humanos e información del cliente. Los productos cada vez se diferencian menos unos de otros, entre dos productos similares el cliente debe seleccionar cual comprar. En este momento entra en juego un nuevo elemento: el servicio. Implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial, la decisión de compra dependerá en gran medida de la calidad del servicio.

Ahora es el cliente quien dice: qué quiere, cómo lo quiere, Cuándo lo quiere y aun, cuándo lo paga, por lo que el servicio no funciona por razones internas de la empresa que parten de la mentalidad de sus líderes.

El servicio se resume en algo muy sencillo "La satisfacción del cliente", tiene dos dimensiones una la atención del cliente y la segunda la satisfacción. Sin embargo, el cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, paga por una solución y no por un trato amable.

Así una definición típica de cliente y de empleado para cada líder o empresario:

"El cliente es la razón de ser de la empresa, se deben conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlo para generar con esto su lealtad, en cuanto al empleado es la persona más importante de la organización, por eso el apoyo y estímulo depende que esté motivado y capacitado para dar un excelente servicio" (31)

Para que esto sea posible es necesario que existan áreas que no sólo se dediquen a atender y asesorar clientes sino que también asesoren a su propia empresa, haciéndolos sensibles a las necesidades del cliente externo. Así mismo, se necesita que las áreas internas trabajen unidas y que mantengan una comunicación.

Así mismo, se necesita que las áreas internas trabajen unidas, que mantengan una comunicación con la primera línea (directores) que no se monopolicen y se aislen, que tengan algún contacto con el cliente externo y que apoyen al área comercial.

Se necesitan áreas gerenciales con una filosofía de servicio real, cuidar al cliente externamente y apoyar al empleado y principalmente que lo respeten y lo motiven a dar un mejor servicio. Una empresa orientada al cliente será siempre una empresa altamente humana, creativa y productiva.

(31) Garbett, Thomas, Imagen Corporativa.

"Es un esfuerzo planeado porque implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo" (32)

Para Achilles de Faria Mello, D.O. "es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados." (33)

Calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o de un servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él. Calidad es cumplir con los requerimientos negociados, a un costo que representa valor para el cliente.

Calidad también son aquellas características del producto que respondan a las necesidades del cliente, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho. Por lo cual calidad es la satisfacción del cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite.

Uno de los puntos importantes es mejorar la calidad, esto se logra a través de la reduciendo de costos: teniendo menos retrasos, problemas y un mejor empleo del recurso material. Así como, bajar los precios al menor volumen de material reprocesado, de trabajo repetido, de errores y lograr que la productividad aumente y el precio reduzca

Se captura el mercado con una mejor calidad, con un precio más bajo y con un poco de creatividad, incrementando la participación en el mercado y logrando la permanencia en el mercado, así como proporcionar más empleos.

(32) Garbett Thomas Imagen Corporativa  
(33) Garbett, Ibid

Por eso se ha insistido en la palabra "organización". Esta es la palabra angular sobre la que se puede construir algo positivo, duradero y progresista. En los últimos años los hombres de negocios en nuestro país, han ido tomando conciencia de la necesidad de utilizar la organización para hacer de sus empresas institucionales productivas a pesar de las contingencias que pasan, ejemplos como la quiebra de Aeroméxico en 1988; siendo en estos momentos una de las aerolíneas de mayor prestigio a nivel nacional e Internacional, entre otras como Mexicana, y otras empresas con diferente giro comercial como Coca Cola, Pepsi Cola, Bimbo, etc.

Vivimos en un mundo de cambios continuos: por ello el hombre de empresas debe y tiene que vivir más su negocio, teniendo conciencia de que debe trabajar en forma más organizada y mejor planeada para que logre no sólo obtener un rendimiento decoroso y justo a su inversión y a su esfuerzo, sino que permita la creación de más empleos y mejor remunerados, que es lo que esta demandando nuestro país

## CAPÍTULO 2. IMAGEN CORPORATIVA

La identidad corporativa engloba tres áreas de actividad visible: diseño de información y comunicación (lo que podríamos llamar presentación gráfica); diseño de productos y servicios; y diseño arquitectónico de ambientes, edificios e interiores (oficinas, tiendas, etc.). Además la identidad se manifiesta por medio del comportamiento de la sociedad y de la forma que tiene de comunicarse visualmente y por otros medios.

"La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, la identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. Puede proyectarse por medio de programas de identidad corporativa." (34)

### 2.1 IMAGEN CORPORATIVA

Por eso la imagen corporativa de una empresa se produce al ser recibida, cuando la organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, sus inversiones, a sus clientes y a todo su público, dentro y fuera de la misma. Pero lo importante es la recepción de dicho mensaje.

"La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Por lo general, cualquier organización entiende que sólo comunica algo cuando quiere hacerlo." (35)

(34) Nicholas Ind La Imagen Corporativa, Ed. Diaz de Santos P 3

(35) Nicholas Ind Ibidem p 6

Así la imagen idónea es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa.

Por eso, todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad. Los productos que fabrica o vende la empresa debe proyectar sus normas y sus valores, los edificios, el mantenimiento todos son manifestaciones de sí misma.

Para ser eficaz, toda organización necesita un sentido de finalidad claro, en donde todos sus integrantes conozcan su misión, éstos necesitan a su vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia.

La imagen corporativa está conformada por dos vertientes: la primera: Identidad Conceptual que a su vez esta formada por la misión, visión y valores; la segunda es la identidad corporativa (visual) que como su nombre lo dice esta conformada por el símbolo, eslogan y la gama cromática.

## **2.2 IDENTIDAD CONCEPTUAL**

Por lo que la identidad es una propuesta por parte de la empresa, la cual esta conformada por lo visual (diseño) el logotipo, símbolo y la gama de colores; las ideas, normas y valores.

### **2.2.1 MISIÓN**

Podemos decir que la misión corporativa es análoga a la formulación de posicionamiento de los productos que se utilizan en el mercado. Su importancia radica en el desarrollo de una comunicación que sea consistente y entre las muchas voces que provienen del individuo corporativo.

Por lo que las Agencias de Publicidad, firmas de relaciones públicas consultores en mercadeo, comunicaciones e identidad, todos están de acuerdo en que el establecimiento de la misión es un primer plano esencial.

La dirección de la corporación es la que tiene que determinar finalmente, lo que la compañía es y cuál debe ser su visión con respecto al futuro.

El enunciado mismo de la **misión** está compuesto por la descripción de la compañía, objetivos y principios operativos dando inicio con la formulación de una descripción del negocio.

La misión se da en sólo una o dos frases, y puede considerarse como la descripción de la compañía en el sentido más básico y en el menor número de palabras. Las descripciones pueden ampliarse para incluir otros factores fundamentales, tales como el tamaño de la compañía, dónde opera, el número de empleados, los años que lleva en el negocio y otros motivos de orgullo. La parte descriptiva del enunciado de la misión es relativamente simple.

Es aquí donde la individualidad de la compañía se hace más evidente. Su personalidad y sus valores se revelan no sólo por lo que se dice sino también por el tono del enunciado que va seguido de principios guías.

Elementos importantes del enunciado de la misión.

El enunciado de la misión es un balance y una mezcla de los puntos de vista de la compañía. Generalmente cubre una lista de aspectos como la importancia de la calidad y la excelencia que tienen para las compañías.

Calidad, Crecimiento, relaciones con los empleados, relaciones con los intermediarios y el comercio, objetivos de mercadeo, participación en asuntos públicos, ética, el cliente como centro de atención, actitud competitiva, responsabilidad ante los acciones, otros valores como la honestidad, la integridad, la claridad de pensamiento, el trabajo asiduo, el trabajo en equipo, la sensibilidad, el coraje, la visión, la creatividad y la innovación.

Muchas misiones corporativas incluyen la conducta ética que están incorporadas en manuales de estándares y políticas para los empleados y son parte del programa de inducción.

Los folletos sobre estándares de conducta ayudan a establecer el tono ético de la compañía y sirven no sólo para educar a los empleados sino también como evidencia ante el resto de la sociedad de los altos estándares morales fijados por la compañía.

Cuando hablamos de la misión de una empresa se habla de rapidez, capacidad de respuesta, energía y entrega, siendo estos más reflejos de los deseos que de la realidad, las empresas se preocupan por la lealtad, la creación de una cultura común, de unos valores compartidos y de una idea clara de dirección.

### **2.2.2 VISION**

Un empresario debe tener una visión amplia con relación a su negocio, a los acontecimientos nacionales e internacionales. Un empresario con visión analiza lo que está tras las líneas de lo que lee en los periódicos y advierte hacia dónde está dirigido; interpreta los acontecimientos y les da su justa medida y valor y saca valor de lo que acontece.

La visión es una disciplina que se logra a través del tiempo, para lograr una visión es importante leer periódicos, preferentemente más de uno, comentar con profesionistas o personas preparadas el desarrollo de los acontecimientos; confrontar puntos de vista con colegas, amigos, proveedores, clientes suscribirse a boletines especializados.

Un valioso instrumento es la participación en seminarios organizados por instituciones de reconocido prestigio.

La filosofía que marcará la vida de la compañía debe ser entendida no sólo por los empleados sino también por los demás interesados accionistas, analistas, el comercio, los proveedores y los clientes, todo a través del informe anual y otras comunicaciones por correo, publicaciones en la prensa e incluso paquetes de material informativo general.

**Pero qué entendemos por comunicación corporativa**

"Comunicación corporativa es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa, ya que la identidad corporativa sólo tiene algún valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes. La comunicación corporativa trata

todo lo que conforma una empresa, desde la manera en que contesta al teléfono hasta la forma en que presenta los folletos explicativos de sus productos". (36)

Como también el libro de presentación que debe proyectar la deseada apariencia y personalidad de la compañía y que puede incluir:

- Una descripción general de los departamentos más importantes de la compañía.
- Enunciado de la misión que explique la razón de ser de la compañía.
- Resumen de la estrategia corporativa
- Presentación de la organización y manejo de la organización (fotos, organigramas, datos financieros y logros)
- Sucursales y localidades.
- Direcciones y números telefónicos útiles.
- Lista de productos.
  - Apertura y cierre de oficinas

### 2.2.3 VALORES

"Valores son las creencias en las que echa raíces la empresa; los puntales, el fundamento moral de una empresa necesita tener valores en los que creer, tales como la ética de los negocios, el cumplimiento del trabajo por cada miembro, el afán de superación de las personas." (37)

Por ende, el material de comunicación de la empresa, desde los anuncios hasta los manuales de instrucciones, debe ser de calidad uniforme y reflejar con exactitud y honradez la sociedad y sus objetivos, de esta manera el diseño es un elemento importante dentro de la identidad.

(36) Nicholas Ind. Ibid. p.8

(37) Tejada. Luis Ibid. p.

## 2.3 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad visual es la agrupación del símbolo con un logotipo, un color determinado, un alfabeto y un sistema de señales propio.

La identidad corporativa, es la personalidad construida por la empresa y la autoevaluación de la misma con el fin de descubrir sus potencialidades mediante la búsqueda en el pasado de los documentos históricos, patrones de comportamiento y signos físicos, evoluciones y definiciones de su singularidad, como principios, objetivos, ideas, etc., que deben presidir la identidad de la empresa en el presente y en el futuro. Así para que sea eficaz toda organización necesita un sentido de finalidad claro, que todos sus integrantes deban conocer y estos a su vez deban experimentar una fuerte sensación de pertenencia.

"El logotipo es un diseño o una marca o logotipo corporativo sólo constituye una parte de los medios de comunicación de una empresa con él público. Al diseño le corresponde una representación visual que indique lo que signifique la empresa, y también le corresponde la función de representar un centro de atención para los dirigentes y empleados de la empresa, así como la de comunicar un mensaje coherente a clientes, analistas financieros y proveedores." (38)

Aunque también un segundo factor que limita al logotipo es el contexto y otro elemento igual de importante es el comportamiento de la empresa, con su personal y con quienes entre en contacto con ella, incluidos clientes, proveedores y miembros de la sociedad, cabe mencionar, que este punto es muy importante en las empresas de servicios, la uniformidad en actitudes, acciones y estilos subraya la identidad de la organización.

(38) Ibid. p.9

Así la identidad se expresa en nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos, de paso que la organización utiliza para distinguirse y para diferenciar a sus marcas y a las filiales que la constituyen, estos signos tienen el mismo fin, materializar y dar vida a una idea colectiva de pertenencia y finalidad. De esta manera, representan las normas uniformes de calidad y, por tanto, favorecen la lealtad de los consumidores.

La estructura visual es la que la organización presenta al mundo exterior, esta tiene tres tipos básicos de estructura visual: la identidad unitaria, la identidad basada en marcas y la identidad diversificada.

La identidad unitaria se da cuando una organización adopta un nombre para toda su estructura, esto es, cuando el nombre de la empresa tiene prestigio y la dota de elasticidad.

Identidad basada en las marcas la compañía opera por medio de una serie de marcas que no parecen estar relacionadas. Este es el principal caso de las áreas de bienes de consumo extremadamente móviles.

La identidad diversificada este tipo de identidad es muy frecuente entre las empresas que empezaron por desarrollar una marca central, y luego, merced a adquisiciones o a nuevos proyectos, se diversificaron hacia otros mercados.

Determinación de la estructura.

Cualesquiera que sean los problemas internos de una estructura organizativa, la empresa debe tratar de presentar una estructura que apoye aquello en que se base su ventaja competitiva.

Una vez decidido el tipo de estructura corporativa más acorde con la estrategia, habrá que comunicarla por medio del proceso de diseño.

### **2.3.2 PAPEL DEL DISEÑO**

El papel fundamental del diseño en un programa de identidad consiste en comunicar la identidad de la empresa como herramienta de comercialización.

Un sistema de diseño puede:

- Definir el tipo de compañía de que se trata y qué, es lo que hace.
- Indicar cuál es el estilo de una compañía

- Distinguir a una compañía de sus competidores
- Transmitir la lógica de la estructura corporativa al destacar un elemento a costa de otro;
- y Comunicar los cambios que se produzcan en la empresa.

### **2.3.3 ESTILO CORPORATIVO**

Lo que tratan de transmitir son confianza, experiencia y profesionalidad. El estilo de una compañía debe basarse en sus actividades.

El diseño marca la diferencia de un producto y otro, en forma de envasado con marca propia, carteles, ambiente de sus interiores y comunicaciones externas pueden servir para crear una imagen concreta y distinta de una organización.

La estructura corporativa cuando la marca de una compañía aparece junto al nombre de una de sus unidades corporativas y/o el nombre social, habrá que comunicar la importancia relativa de dichos componentes y sus relaciones por medio de su presentación.

Debe existir una comunicación cuando una compañía cambia de rumbo necesita señalar dicho cambio a sus empleados y a los grupos externos a los que se dirige. Una forma de hacerlo es cambiando el diseño del logotipo y de los demás medios de comunicación.

### **2.3.4 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE DISEÑO**

Los elementos de diseño gráfico constituyen los cimientos sobre los que descansa el edificio de la gestión de la identidad como nombre de la organización, nombres secundarios (es decir, nombres de divisiones, empresas y marcas), símbolos y logotipos y jerarquías principales y secundarias de letras y colores.

#### **2.3.4.1 LOGOTIPO**

"El logotipo es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado, la mayoría de las compañías construyen su identidad visual a base de adicionar el logotipo al símbolo. El logotipo es otra marca de identidad, otro aspecto del

planteamiento visual de la empresa. Como elementos de la personalidad corporativa, el símbolo y el logotipo constituyen el identificador de la empresa.

#### **2.3.4.2 NOMBRE**

"El nombre comunicativo es el nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa esta función comunicativa del nombre es la denominación breve con que es reconocida la empresa en su ámbito de influencia, el nombre con el que es denominada por el público es el nombre comunicativo.

#### **2.3.4.3 COLOR**

"El color es otro elemento de la personalidad visual, de una compañía, se trata de un elemento distintivo sobre el que se articula el logo símbolo.

#### **2.3.4.4 TIPOGRAFÍA**

"La tipografía es la manera como una empresa escribe su propio nombre en el logotipo, o como imprime los nombres de sus principales directivos.

#### **2.3.4.5 SEÑALÉTICA**

"La señalética es el nombre con el que se conoce la teoría y aplicación de los sistemas de señalización, bien sea en relación con medios de transporte aéreo, carreteras, mapas, entre otras cosas." (39)

La gama de elementos a los que se aplican los elementos visuales son amplísimos:

➤ **Productos y servicios:**

Productos: diseño de productos, identificación de productos, placas de características, instrucciones de manejo, instrucciones de calibrado.

➤ **Ambientes:**

Interiores y exteriores: edificios, zonas de recepción, zonas de ventas, oficinas, fábricas, talleres, salas de exposición.

(39) Tejada Luis Gestión de la Imagen Corporativa. Colombia Ed. Caribajal. 1987.

- Señalización: Identificación principal; sistema global de señalización interior y exterior.
- Exposiciones

Ropa: insignias, cascos, monos, batas de laboratorio, guardapolvos.

- Material gráfico de información

*Papelería:* papel timbrado, papel continuo, memorándums, tarjetas de visita, otras tarjetas, sobres, etiquetas para paquetes.

*Impresos:* contabilidad, compras, ventas, producción, personal.

*Publicaciones:* del grupo, formación del personal, sectoriales, productos.

*Vehículos:* transporte por carretera y en las fábricas.

*Publicidad:* del grupo, de contratación, de productos y servicios.

*Promociones y regalos:* banderines, pegatinas, corbatas, material de promoción y punto de venta.

Dentro de cada categoría surge una enorme cantidad de nuevos detalles, que nos lleva a formar la identidad corporativa.

Puede dividirse en cuatro elementos básicos, todos relacionados entre sí, política de nombres, elementos gráficos, lemas y lenguaje utilizado.

### **2.3.5 ELEMENTOS GRÁFICOS**

Los elementos gráficos no se limitan al logotipo, sino que incluyen toda la presentación gráfica de la organización. El sistema gráfico debe decidir el estilo del diseño de los textos elaborados por la empresa, de sus rótulos, del papel de cartas que emplea y de sus vehículos.

El aspecto final a considerar en cualquier sistema gráfico es que debe contar con la suficiente versatilidad como para poder utilizarlo en tamaños tan distintos como el de una tarjeta de visita o el lateral de un camión, aparecer con otros logotipos de la empresa, o aparecer en dos o tres colores.

### **2.3.6 ESLOGANS**

El eslogan es el instrumento lingüístico por excelencia de la propaganda política. El eslogan, es unilateral y maniqueísta, busca la acción del receptor sin pretender enseñarle nada. El eslogan sirve para impulsar y excitar a la acción, se procura amedrentar al adversario a través del contenido agresivo del eslogan, una;

el eslogan es una especie de cápsula de toda la ideología, alienta, la repetición del eslogan produce curiosidad, y por contagio puede atraer a repetirlo, libera.

"La comunicación del eslogan es de naturaleza telegráfica; su eficacia está condicionada a la brevedad con que permite gritársele y ser memorizado y de impacto en el espíritu de las masas. Su extensión puede ir desde la unidad mínima lingüística, es decir, desde una palabra, hasta una frase." (40)

Los eslóganes o frases publicitarias plantean un doble problema, en primer lugar un eslogan en un contexto internacional puede resultar difícil traducir; y en segundo lugar el Slogan tiende a ser más actual.

De esto se deduce que la personalidad de la empresa (su identidad) se convierte en el factor que inclina la decisión del consumidor hacia una empresa y sus productos o hacia otra, así como da inicio a que los asesores especializados en diseño, recursos humanos, publicidad, relaciones públicas, cooperan y compitan para desarrollar esta nueva oportunidad del mercado.

Los empresarios sienten la necesidad de plantearse las consecuencias de su comportamiento. La diversificación les lleva a intervenir en muchos sectores distintos, a veces sin tener relación entre ellos; y la globalización les lleva a operar en todo el mundo, llevando ineludiblemente estos dos factores a descentralizar la dirección.

Por eso la Imagen corporativa se interesa por cuatro grandes áreas:

"Productos y servicios: lo que se fabrica o se vende

"Entornos: el lugar o entorno físico en que se fabrica o se vende.

"Información: la forma de describir y anunciar lo que se hace

"Comportamiento: la forma en que el personal de la organización se comporta en sus relaciones internas y externas. (41)

(40) González Llaca, Edmundo. Teoría y práctica de la propaganda. México, Grijalbo. 198 P 170

(41) Daniel A. Scheinsohn. Comunicación estratégica Management y fundamentos de la imagen corporativa. p 29

Todas estas áreas comunican ideas sobre la empresa. La mera existencia de la empresa es ya una forma de comunicación.

Con una empresa basada en el servicio, el elemento más importante de la identidad es el entorno; así mismo lo que se espera y lo que se obtiene del servicio posventa influye mucho en la identidad global de la organización.

Siempre es útil simbolizar y ritualizar la identidad con nombres, dibujos y otros elementos como materiales de comunicación como son: los folletos, la publicidad, pero son los propios establecimientos los que constituyen la identidad.

Todas las compañías aéreas del mundo tienden a basarse en estructuras de identidad monolíticas. Ya que operan en todo el mundo y emplean agentes de orígenes étnicos, religiosos y culturales diversos. El compromiso de los empleados se manifiesta en el aspecto y el comportamiento.

Como todas las empresas de aviación utilizan los mismos aviones, vuelan a los mismos sitios, cobran las mismas tarifas y ofrecen servicios más o menos semejantes, el espacio que tienen para diferenciarse se reducen a una serie de detalles que se amplifican por medio de rumores y de experiencias directas y, por supuesto, de la publicidad. Por eso para competir eficazmente se debe inculcar en sus empleados el concepto de servicio, y la identidad visual que forman una parte considerable de la identidad de una aerolínea.

"Una característica de la identidad monolítica es la conservación, ya que se utiliza el mismo símbolo para identificarse como son los elementos básicos el nombre, los colores, la tipografía". (42)

(42) Daniel A. Sheinsohn. Ibid. p.86

La identidad de marca surgió a mediados del siglo XIX, cuando la tecnología, el retroceso del analfabetismo y el aumento continuo del nivel de vida crearon el primer mercado de masas. El concepto de marca es tan sencillo, se trata de tomar un artículo del hogar, una mercancía que no se diferencia en lo esencial de la producida por cualquier otro fabricante, y dotarla de características especiales por medio del uso imaginativo del nombre, el envase y la publicidad. En consecuencia, cada artículo podía dirigirse a un grupo determinado de personas o, como se dice, actualmente a un mercado objetivo. Así atribuyéndole una marca a un producto es una de las formas más eficaces de promocionarlo.

#### **2.4 PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA**

Los programas de identidad corporativa surgen como agentes de cambio, por lo que tratan de desarrollar tres temas independientes e interrelacionados.

"Primero: La organización quiere presentarse como clara y comprensible. Quiere que sus componentes se relacionen entre sí de manera que la gente sepa orientarse entre las ramas, empresa y marcas.

"Segundo: la organización quiere simbolizar su ética y sus actitudes, de modo que quienes trabajan para ella compartan un mismo espíritu y lo comuniquen a todos los que se relacionan con la organización.

"Tercero: la organización quiere diferenciarse y diferenciar sus productos de los ofrecidos en el mercado por la competencia.

"Estos tres elementos –coherencia, simbolismo y posición – afectan a la esencia misma de toda empresa" (43)

(43) Ibid. p.148

Por esto los verdaderos riesgos de lanzar y mantener un nuevo programa de identidad no está tanto en lo que se crea, sino en el modo de comunicarlo, llevarlo a la practica y mantenerlo. Por eso la clave es la comunicación, por que al comunicarse con claridad y decisión se logra el cambio en cuanto a la identidad de una empresa.

Las fases que conforman un programa de identidad son:

- |        |  |
|--------|--|
| Fase 1 | Investigación y recomendación.                   |
| Fase 2 | Creación, diseño, comportamiento y comunicación. |
| Fase 3 | Desarrollo                                       |
| Fase 4 | Presentación y aplicación                        |

El consultor crea un sistema, para que de un sentido al proceso de comunicación, de manera que refleje la identidad de la empresa creando una imagen corporativa que sirva para implantar su estrategia.

El programa de identidad tiene dos puntualizaciones: La primera debe tener en cuenta todas las comunicaciones, situándose por encima de la publicidad, relaciones públicas y de las estrategias de diseño de la empresa, y debe determinar la forma en que se presentará la empresa, con independencia de los medios de comunicación que se utilicen.

En segundo lugar, el público y los comunicadores más importantes para cualquier empresa son sus propios empleados los cuáles serán sus actitudes y su comportamiento lo que afectará a su vez a la forma en que se comunicarán con el mundo exterior en su trabajo diario.

Por tanto, la comunicación con los empleados constituye un requisito previo de gran importancia para cualquier programa de cambio. Los programas de comunicación deben ir acompañados de programas de capacitación de interacción.

Como funciona un programa de identidad corporativa, desde el proceso inicial de investigación hasta la definición del posicionamiento que corresponde a una organización.

Idear un plan de acción para alcanzar los objetivos a largo plazo. La estrategia corporativa debe basarse en la comprensión del posicionamiento de la empresa, así como entender la naturaleza de los recursos con los que cuenta.

La estrategia debe ir por delante y basarse en la capacidad para predecir la evolución de un determinado sector y la posición que la compañía ocupará dentro de él, el mejor modelo para esta fase es el modelo analítico de Michael Porter:

"En primer lugar: el poder de negociación de los proveedores determinará la fuerza de los mismos... Poder de negociación de los proveedores

"En segundo lugar... los compradores tendrán una fuerza mayor que los vendedores. Poder de negociación de los compradores.

"En tercer lugar, la amenaza de otros productos que puedan sustituir a los existentes tiene una fuerza limitada sobre los precios que las empresas pueden cobrar por sus productos o servicios. Amenaza de productos que puedan reemplazar a los existentes.

"En cuarto lugar, necesitar realizar inversiones... Amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector.

"En quinto lugar, los cuatro factores se combinarán para determinar la intensidad de la rivalidad... intensidad de la competencia. (44)

(44) Nicholas Ind. La imagen Corporativa. Ed. Diaz de Santos. pp.37 y 38

### **2.4.1 POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento decidirá la comunicación externa y también la interna.

Por lo tanto toda empresa debe decidir cuál va a ser el posicionamiento de sus marcas, y el de sus competidores.

En primer lugar, basándose en la diferenciación o en el liderazgo en costos. Surge la necesidad por decidirse por una sola opción.

En segundo lugar, definir la estrategia a seguir en términos más concretos, de manera que la empresa sepa como va a diferenciarse o en que mercados básicos va a centrarse "Evolución del sector y cambios de estrategia.

Seguir una sola de las dos opciones citadas a fin de lograr una ventaja competitiva.

Cambio hacia un posicionamiento centrado en el mercado. Identidad corporativa:

Los elementos que forman su identidad son:

En primer lugar la historia de la organización, quienes son sus propietarios y los valores que impregnan su trayectoria.

En segundo lugar, la forma en que actúan dichos factores dentro de las diversas unidades y departamentos funcionales que forman la empresa

Publicaciones

Las publicaciones realizadas por la propia compañía, su informe anual y sus cuentas.

#### Programa de entrevistas

La primera parte consiste en acumular la lista de entrevistados que debe incluir dirección, empleados de todos los departamentos, periodistas, analistas de mercados, asociaciones comerciales, consultores, auditores, agencias de publicidad, dependencias de gobierno, organizaciones internacionales, comentaristas. Y así elaborar una guía a seguir en nuestras conversaciones.

Experiencia directa, es difícil pero si se obtiene, se obtendrán pruebas difíciles de obtener de otro modo.

### Auditorías de comunicación.

La fase siguiente del proceso analítico determina la eficacia con que se comunican la identidad y la estrategia corporativas. Este proceso se conoce como auditoría visual o de comunicaciones e incluye dos elementos. El primero consiste en cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación, externa e interna.

El segundo es una fase que se basa en las investigaciones que se realizan entre los diversos públicos de la empresa para establecer el impacto de todas las comunicaciones de la empresa sobre las percepciones que dichos públicos tienen sobre ella.

### Realización de una auditoría

Comunicación impresa externa. La auditoría de comunicaciones se inicia recogiendo todas las formas de comunicación impresa y visual, incluyendo la Memoria anual, folletos descriptivos de productos, cartas membreteadas, publicidad de la empresa o citas de su consejero - delegado.

Al mismo tiempo que se recogen las comunicaciones de la empresa objeto del estudio, deberán obtenerse las comunicaciones clave de sus competidores, que servirán de base para comparar la calidad y el tono de las del cliente.

Lo más importante es no olvidar que lo que se trata de decidir es si las comunicaciones reflejan con exactitud la identidad de la empresa y el rumbo estratégico que sigue.

Un método excelente de realizar el trabajo consiste en poner todo el material en una habitación y examinar los mensajes clave presentes en las comunicaciones de una empresa.

### **2.4.2 COMUNICACIÓN INTERNA**

La primera fase consiste en evaluar las comunicación interna, esta auditoría incluirá las publicaciones a los empleados, tanto las que cuenten con el apoyo oficial como las que no lo tengan. Las publicaciones oficiales, como periódicos y revistas de la empresa, suelen estar dirigidas por el Departamento de Relaciones Públicas o por el de Prensa. Además de informar sobre acontecimientos relativos

a la empresa, se utilizarán como medio para diseminar información sobre la dirección de la misma y sus estrategias.

El otro tipo de comunicación interna va desde la información que se coloca a diario en los tabloncillos de anuncios hasta el envío de memorando, los anuncios públicos, que se producen de forma más irregular, y las conferencias y seminarios anuales. Reside fundamentalmente en la forma en que comunican la estrategia.

#### Comunicaciones y percepciones

La segunda auditoría incluye los métodos de comunicación menos obvios, aquellos que afectan a las percepciones. Entre éstos están todos los detalles de la vida diaria de la empresa, desde la forma en que se contesta al teléfono hasta la forma en que actúan los vendedores y la indumentaria del personal, reflejan el sistema de valores vigente de la empresa.

La auditoría de comunicación no sólo se ocupa de la función de diseño, sino también de la calidad e importancia de todas las formas de comunicación.

La información necesaria se obtiene por medio de un programa de entrevistas, que incluye discusiones de grupo y entrevistas de tipo personal. Dicho programa incluye a diversos públicos: consumidores, proveedores, accionistas y empleados de la firma.

#### Empleados

Son los que determinan que la empresa pueda o no alcanzar los objetivos fijados, determinarán la calidad de sus productos y también la imagen corporativa.

#### Estudios (Entrevistas)

Deben centrarse en áreas que se consideren importantes, si los empleados entienden la estrategia corporativa, si ésta es compatible con la forma en que perciben a la empresa y es aplicable dentro de su marco de referencia.

### **2.4.3 COMUNICACIÓN DESCENDENTE, ASCENDENTE Y HORIZONTAL**

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo

relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, "los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos". ( )

Comunicación Horizontal es aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la "dirección intermedia".

Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización.

Para que la comunicación alcance el éxito, deben concurrir dos factores. Primero: la organización debe estar dotada de un ambiente que favorezca la libre expresión de las ideas.

Segundo: deberá contar con mecanismos, como buzones para sugerencias, círculos de calidad, reuniones y comités que faciliten el flujo de las comunicaciones.

### Consumidores

Las percepciones de los consumidores pueden entenderse mediante el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos. La prioridad que se les da a los métodos cualitativos para investigar al consumidor subraya el hecho de que descubrir sus percepciones no es tarea fácil.

### La comunidad financiera

Debemos destacar que cuando la adquisición de una empresa se realiza mediante una oferta en efectivo, la percepción de la imagen de la compañía compradora tiene una importancia mucho menor.

### Contacto personal

Este contacto debe producirse, con independencia de que una empresa busque o no programas de comunicación más amplios. El contacto periódico entre

la alta dirección y el público financiero constituye una parte esencial del proceso en comunicaciones.

#### Proveedores y Compradores

Los proveedores y los clientes de una empresa tendrán de ella una imagen que afectará a sus relaciones de compraventa. En este sentido, conviene aclarar que los clientes no son los usuarios finales del producto, sino quienes compran productos destinados a ser utilizados por otra empresa.

La capacidad de comprar de forma eficaz y, por consiguiente, de satisfacer las necesidades estratégicas, es importante en todos los sectores.

#### El Gobierno:

##### Influencias políticas

Políticas y funcionarios públicos pueden influir enormemente en el bienestar de una empresa. En la actualidad, las empresas emplean a profesionales y a agencias de relaciones públicas, para crear actitudes favorables a una organización.

#### Comunidades locales

Crear una imagen corporativa positiva ante la comunidad local que constituye el entorno de una oficina principal o de una fábrica puede beneficiar a la empresa de dos formas: en primer lugar, puede garantizarle que se respetará su opinión si decide crecer; en segundo lugar, la imagen de una organización ante la comunidad en la que está instalada determinará sus perspectivas de hacerse con los servicios de los mejores elementos de dicha comunidad.

#### Medios de Comunicación

Los medios de comunicación constituyen un público de gran importancia, ya que la imagen que tengan de una empresa ayudará a establecer la imagen de todos los públicos antes citados, así como la de los competidores.

Lo más interesante de esta fase de investigación es que esos comentarios suelen tener una opinión muy documentada sobre la empresa y el sector en que compete.

### Discordancia

Lo que se debe conseguir a través de una serie de entrevistas y conversaciones es una imagen de la organización tal y como ella se ve y tal como la ven los demás. Ahora deberemos relacionar las percepciones de la organización con la realidad corporativa, lo que nos permitirá definir los problemas que existan y los objetivos del programa de identidad.

#### **2.4.4 FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Una vez analizada la organización, llegamos al punto en el que habrá que determinar los objetivos del programa de identidad.

#### **2.4.5 REVISIÓN DE OBJETIVOS**

Uno de los atributos más importantes de cualquier objetivo de las comunicaciones es que ayude a cumplir la estrategia corporativa y que funcione en el marco fijado por la identidad corporativa de la compañía y que funcione en el marco fijado por la identidad corporativa de la compañía. Los objetivos deben establecer con cierto detalle lo que debe hacerse en el programa de identidad y deben fijar.

Definición de los términos de referencia

La fijación de objetivos exige también aclarar el pretendido alcance del programa.

#### **2.4.6 TIPOS DE OBJETIVOS**

Los objetivos de la comunicación deben ser coherentes con la estrategia corporativa, tener en cuenta la identidad corporativa y poder alcanzarse con el presupuesto con que se cuente.

Mejorar la comunicación interna, el conocimiento de la empresa, mejorar el precio de las acciones, comunicar nuevas estrategias, aportar la flexibilidad necesaria para el crecimiento de la empresa, la integración de dos campañas, creación de un fondo de comercio, decidir la estructura de marcas, definir el posicionamiento general.

Objetivos y auditorías a los que se dirige la empresa

Destacar distintos aspectos de la identidad corporativa según el grupo al que la empresa se dirige.

Para estar seguros de que los objetivos son los idóneos para cada grupo concreto, se debe confeccionar una lista en la que figuren los objetivos y los grupos y luego comprobar que resultan compatibles.

**Empleados:** mejorar las comunicaciones internas.

**Consumidores:** Hacer que se conozcan mejor empresa y productos.

**Sector financiero:** Comunicar la nueva estrategia y los resultados financieros.

**Proveedores:** Comunicar el compromiso de mantener una alta calidad.

**Compradores:** Comunicar cuáles son las operaciones de la empresa.

**Gobierno:** Influir en la legislación.

**Comunidades Locales:** Comunicar la nueva estrategia y el compromiso de expansión.

**Medios de comunicación:** Comunicar la nueva estrategia y los resultados obtenidos.

La comunicación de una estrategia a los empleados de una empresa resulta mucho más fácil si se utiliza una sola frase para definir el objetivo que persigue.

**Lenguaje**

El lenguaje que utiliza una empresa nos dice mucho sobre ella.

Lo importante en un sistema de diseño es combinar los elementos, ya que esto es lo que proporciona la cohesión necesaria para que el sistema de diseño consiga resultados.

**Comunicación de la identidad corporativa.**

Una vez creado el diseño la empresa tiene que comunicarlo a los públicos adecuados junto con la definición del posicionamiento corporativo que lo produjo.

**Los medios de comunicación**

El plan de comunicación debe estar relacionado con los objetivos que se hubieran establecido respecto a la identidad de la empresa, que a su vez serán el resultado del análisis de la identidad y la imagen de la organización.

## 2.4.7 PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Es una de las formas más obvias cuando se trata de comunicar el posicionamiento de una empresa. Lo importante de cualquier anuncio, ya sea interno o externo, es que la definición del posicionamiento de la empresa sea el eje del mensaje. Si una empresa se ha tomado el trabajo de analizar su identidad y su imagen, parecería estúpido no comunicar su posicionamiento a todo el mundo.

### *Textos*

En el caso de que el diseño y la producción estén controlados centralmente, es posible conseguir un estilo uniforme. A través del manual de identidad empresarial que elabora la empresa, conjuntamente con sus consultores de identidad. Si una organización quiere proyectar un concepto coherente sobre sí misma, debe utilizar un estilo común en todos sus textos.

### *Contactos personales.*

El contacto personal es una de las formas más importantes de comunicarse, tanto con los empleados como con el público. Las comunicaciones intraempresariales se ven facilitadas por las interrelaciones diarias e informales entre las distintas personas. Estos mecanismos formales pueden utilizarse para realizar cualquier comunicación, y para conseguir una mayor eficacia en la estrategia corporativa por medio de la aportación personal de los empleados.

### *Otros medios de comunicación.*

Todos los aspectos del marketing si nos situamos en "las cuatro pes"

- **Precio:** la política de precios que se siga en cada grupo de productos.
- **Promoción:** La combinación de publicidad, relaciones públicas, textos, promoción de ventas, marketing directo, exposiciones, etc., que, colectivamente, sirve para comunicar el posicionamiento de una empresa.
- **Puesta en el mercado:** La política que se siga para la distribución y venta del producto, incluyendo los apoyos posventa.
- **Producto:** La forma en que se diseñan, mejoran, adaptan y presentan los productos.

"...Si la compañía no consigue proporcionar los niveles de calidad previstos para el precio que cobra, el precio afectará muy negativamente a la imagen que se desea crear en lugar de respaldarla".

#### **2.4.8 PLAN DE COMUNICACIÓN**

Si se quiere crear una nueva imagen de una organización y se pretende que ésta tenga un cierto grado de consistencia, se deberá establecer un plan de comunicación desde el primer momento. Este tipo de actividad de comunicación supone un compromiso a largo plazo para crear una imagen que se corresponda con la identidad corporativa y ayude al éxito de la estrategia corporativa.

¿Por qué?

Una vez establecido el posicionamiento de la empresa, habrá que determinar ¿por qué? Necesita ser comunicado

¿Quién?

Debemos decidir quien es el público más importante para conseguir los objetivos que destacábamos al responder a la pregunta anterior. Habrá que asignar prioridades a los distintos públicos, según sea su importancia estratégica.

¿Qué?

Aunque toda comunicación debe transmitir el posicionamiento que se desea para la compañía, que de haber otras ideas que también se deseen comunicar, ejemplo, comunicar su posicionamiento.

¿Cómo?

Habrà que evaluar los medios de comunicación para decidir cómo hacerlo, consiste en utilizar los componentes de la combinación de comercialización.

¿Cuándo?

La compañía debe decidir cuando va a empezar a comunicar su nueva identidad visual.

¿Cuánto cuesta?

Hacer invitaciones a los consultores para que presenten sus ofertas.

¿Para que sirve?

La claridad debe ser el primer objetivo de cualquier sistema de diseño.

### **Como funciona un Programa de Identidad.**

La ejecución de la identidad visual pasa por una serie de fases:

#### **2.4.9 PLANIFICACIÓN**

La planificación deberá tener lo siguiente:

Confección de una lista de todo lo que debe cambiarse, asignando prioridades en función de su impacto sobre los objetivos marcados. Elaborar un plan de trabajo para cada tipo de comunicación. Las responsabilidades de cada uno.

#### **2.4.10 LANZAMIENTO**

Para que alcance un programa de identidad el éxito, es necesario que los directivos de la empresa lo apoyen. Para transmitir el programa cuatro cosas deben suceder:

- Habrá que confeccionar ciertos textos para lanzar el programa de identidad entre el personal
- La presentación debe dirigirse a los empleados mediante seminarios o talleres.
- Lanzamiento de la identidad al público ajeno a la empresa, que incluya presentaciones, publicidad, relaciones públicas.
- Comunicar la identidad durante un cierto período de tiempo.

Superación de la resistencia al cambio.

El consultor debe ayudar al cliente a recoger información válida sobre sus problemas.

El consultor no debe "recetar" ni imponer soluciones. Debe respetar la autoridad del cliente y debe esforzarse para que éste escoja libremente sus futuras acciones.

El consultor debe ayudar a que la gente se sienta internamente comprometida con el tipo de acción seleccionada, ya que así asumirán el cambio.

El trabajo del jefe de identidad es crear una infraestructura y una interface entre todos estos elementos de la organización, además anunciar, cada una de las partes de la organización.

#### Gestión permanente

Mediante la elaboración de mecanismos de control y creación de puestos. Como gerentes de identidad corporativa y el manual de identidad.

#### **El manual debe incluir lo siguiente:**

- Cuál es el logotipo, cómo y dónde debe utilizarse
- El uso de los colores seleccionados por la empresa (incluyendo normas para la reproducción de los mismos)
- Los tipos de letras que pueden utilizarse en las comunicaciones.
- La yuxtaposición de marcas en productos, divisiones o unidades de la empresa.
- El diseño de carteles para uso interno y externo
- La forma que debe seguir en cartas y otros documentos.

Lo más importante de cualquier manual es que debe ser sencillo y fácil de utilizar (20 hojas)

De esta manera, la dirección de la empresa es la que tiene que fomentar en la organización la idea de que existen un objetivo y unos valores comunes.

El papel de la organización consiste en apoyar y respaldar permanentemente la identidad corporativa.

Sin embargo, cuando una compañía necesita indicar un cambio significativo de su estrategia o del área, puede que necesite modificar significativamente su logotipo.

Durante el período de arraigamiento de la idea de la identidad corporativa hace falta más vigilancia y esfuerzo que nunca.

El programa de identidad cuando muere es porque no se administra correctamente, porque nadie se ocupa de mantenerlo en marcha, no se le destinan los fondos para mantenerlo, no recibe apoyo, etc.

Así, la identidad corporativa necesita poder, financiamiento claro y toda la parafernalia habitual, exige capacidad política, tenacidad y visión clara de los objetivos a largo plazo.

En casi todas las organizaciones, el punto focal de la identidad es el diseño.

La gestión del diseño afecta a productos, vehículos, ambientes (estaciones, oficinas) y material informativo (horarios, señalización). También engloba una serie de actividades afines que pueden ir desde los uniformes hasta la publicidad. Asimismo, el diseño deberá guardar relación con la gestión de recursos humanos y de personal.

El conjunto de todo el trabajo que hacen actúa como tarjeta de presentación de la empresa ante todos sus interlocutores.

El diseño de productos está en manos de los ingenieros; el ambiente en los arquitectos e interiorista; el material de comunicación suele moverse en la órbita del personal de publicidad, marketing y relaciones públicas.

## **CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA "TAESA"**

### **3.1. INICIO DE LA EMPRESA**

El 27 de abril de 1988, se funda en la ciudad de México, la aerolínea TAESA, *Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A. de C.V.* Que en muy poco tiempo, llegó a competir al mismo nivel que las líneas aéreas más importantes de la Cd. de México como son: Aeroméxico y Mexicana

En su origen se contó con dos aviones Lear Jet y con diez empleados ofreciendo el servicio de Taxi Aéreo únicamente en vuelos domésticos e internacionales por parte del Cap. Alberto Abed Schekalbán, quien era el Presidente y Director General.

El Capitán Abed argumentaba que el nacimiento de la aerolínea era el siguiente: "TAESA nació en el lugar preciso, en el momento preciso y bajo circunstancias adecuadas establecidas por el Gobierno".

La calidad de los servicios ofrecidos, unido a la estrategia de precios competitivos en ese entonces, permitió a la nascente empresa inaugurar su primera ruta de itinerario fijo, el 16 de febrero de 1991, de la Ciudad de México a Saltillo Coahuila, con un éxito casi inmediato. En ese mismo mes su segunda ruta fue de carácter Internacional México - Laredo - México, con esto se empezaron a cubrir operaciones a nivel internacional. En el mes de Octubre de ese mismo año, TAESA se convierte en miembro activo de la IATA (International Air Transport Association)

El objetivo de la empresa consistió en la participación dentro del mercado doméstico, ofreciendo tarifas económicas en rutas no utilizadas por otras

aerolíneas nacionales e internacionales, como también incrementar el número de pasajeros que volaban con la Aerolínea por medio de una continua promoción y desarrollo de estrategias en un sector de la población que anteriormente no había utilizado el transporte aéreo, junto con esto, se reincorporo a un grupo de la sociedad que por sus altos precios había dejado de utilizar el avión como medio de transporte, en un principio en la aerolínea TAESA viajaba mensualmente un promedio de 15 mil pasajeros por primera vez.

Fue lógico que para dichas necesidades y requerimientos, TAESA contará con instalaciones y talleres de mantenimiento autorizados y supervisados por autoridades de los ramos (tanto nacionales como extranjeros), y examinada regularmente por inspectores en materia aeronáutica de los países a los que volaba TAESA, así como de los fabricantes de los aviones y motores. Todas y cada una de las aeronaves, Pilotos, Sobrecargos y Técnicos en mantenimiento, contaba con licencias expedidas por la Dirección General de Aeronáutica Civil, dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. El personal de TAESA estaba conformado por 3100 personas aproximadamente, distribuidas en oficinas y estaciones (diferentes estados de la República).

#### **La filosofía de la empresa.**

"En TAESA continuamos creciendo, gracias al uso de tecnología de punta y equipo de vanguardia, así como personal altamente calificado, que nos permite ofrecer niveles más altos de calidad en nuestros servicios y productos especializados"(45)

(45) Curriculum de TAESA, p. 1

## **Nuestra gente**

"En TAESA, el elemento humano es una pieza fundamental, para lograr que ensamblen a la perfección y trabajen con armonía, cuidamos minuciosamente la integración de nuestro personal, además supervisamos constantemente su entrenamiento y capacitación, así como el desarrollo profesional de todos y cada uno de los elementos que conforman nuestro equipo de trabajo" (46)

### **3.2. SERVICIOS QUE OFRECIA.**

#### **3.2.1 AVIACIÓN EJECUTIVA FBO.**

Servía básicamente a empresas y directivos que solicitaban un servicio especial. En el Aeropuerto de Toluca, a 75 kilómetros al oeste de la Ciudad de México, se encuentra el Aeropuerto Internacional Adolfo López Mateos. En sus instalaciones se realizaban operaciones de aviación ejecutiva de México y Latinoamérica, la FBO Fixed Base Operations (Base fija de Operaciones) para la Ciudad de México desde el 1° de septiembre de 1994 . El FBO de TAESA, ganó por 3 años consecutivos el premio otorgado por la revista Professional Pilot como uno de los mejores servicios de FBO fuera de los Estados Unidos.

(46) Curriculum de TAESA p. 1

En TAESA se contaba con una flota de aviones corporativos y helicópteros, los cuales eran contratados por hora, vuelo o día y comprendían aviones Learjets, Jetstars, Grumman, Falcon, etc. así como helicópteros Bolkow, Twin Dolphin, Bell, etc. El FBO de TAESA, abierto las 24 hrs los 365 días del año, también administro algunas aeronaves de otras empresas y entidades gubernamentales, a las que proveía de todos los servicios como estacionamiento, espacio de hangar, meteorología, servicio a aviones, pernocta, combustible, planes de vuelo, mantenimiento, comisariato, tripulaciones, entre otros.

### **3.2.2 DIVISIÓN CHARTER**

Después de su fundación como aerolínea comercial en 1991, TAESA creó la División Charter, con objeto de dar solución a las necesidades de transportación de pasajeros, interesados en venir a México. Para estos propósitos TAESA contó con Jets Boeing 727, 737, 757, así como Douglas DC-9 y DC-10-30.

En el año de 1999, comenzó volando a 6 países como Bélgica, Alemania, España, Italia, Francia y Austria, así como hacia puntos de México y el Caribe. Desde entonces, la División Charter creció aceleradamente, llegando a más de 117 ciudades en 4 continentes, América, Europa, Asia y África.

En el invierno de 1992, se duplicó el tráfico entre los Estados Unidos y Canadá, por lo que TAESA decidió establecer 3 aeronaves en ciudades de los Estados Unidos, para cubrir rutas charter hacia México.

Para 1994 y 1995, voló al Caribe, América Central, Sudamérica y desde febrero de 1995, realizó viajes desde Japón hacia centros turísticos mexicanos.

siendo la primera aerolínea mexicana en lograrlo. En 1996 se sumaron países africanos como Kenya, Mozambique y Costa de Marfil, lugares en donde ninguna aerolínea mexicana había aterrizado anteriormente. En septiembre de 1996, Inglaterra y Portugal se integraron a la red charter de TAESA.

Después del éxito de la División Charter, TAESA y sus Tour-operadores instrumentaron diversos acuerdos con hoteles, transporte terrestre, operadores de tours terrestres y restaurantes, con el objeto de optimizar las tarifas.

En el año de 1997, la División Charter de TAESA transportó a más de 600 mil pasajeros, lo cual significa un promedio de 10.5 millones de noches/cama, siendo reconocida por las autoridades gubernamentales como una de las compañías aéreas que ha generado, en este sector, mayor ingreso de divisas a nuestro país.

TAESA provee el servicio de arrendamiento denominado Arrendamiento Húmedo (Wet Leasing) a otras aerolíneas en el Caribe, Europa, Asia, África y Sudamérica, así como servicios de comisariato a otras aerolíneas que vuelan hacia puntos en México.

La oficina de la División Charter de TAESA estaba localizada en Nueva York, con objeto de aprovechar las ventajas de las comunicaciones globales y la cercanía con otras aerolíneas y tour - operadores.

### **3.2.3 DIVISIÓN CARGA.**

La división carga transporta mercancía de diversos géneros, a través de los vuelos regulares en los 20 destinos comerciales que tenía TAESA, como también a través de los contratados especialmente, los artículos que por su naturaleza

requieren de un rápido medio de transporte, además en los vuelos charter a cualquier lugar de México o el mundo. TAESA, es la línea aérea nacional que más carga mueve en aviones cargueros, ya que fue pionera en este campo en nuestro país.

El personal de la división Cargo de TAESA, está capacitado en el manejo de cualquier tipo de animales vivos, desde, gatos, perros, aves y hámsters, hasta leones marinos, langostas vivas y mamíferos mayores como los delfines. TAESA tenía además en México, contenedores especiales para transportar caballos de carreras y salto.

Por otra parte, TAESA se especializo en transportar flores, frutas, alimentos o cualquier tipo de mercancía que le solicitaran. Cabe añadir que contaba con el servicio TAESA EXPRESS, el cual consistía en el envío de mensajería y paquetería de aeropuerto a aeropuerto a toda la República Mexicana, al mismo tiempo.

Actualmente mantiene el servicio permanente de carga con líneas de mensajería DHL, Mexpost, Estafeta y grupos (Aristos) Detallistas de Abarrotes.

### **3.2.4 AVIACIÓN COMERCIAL GENERAL.**

En 1992 en el mes de julio, expandió operaciones a 18 ciudades en el territorio nacional el servicio de Aviación Comercial llevo a playas, ciudades coloniales y fronteras, además de tres destinos internacionales en los Estados Unidos.

Los 17 destinos nacionales, con los que contaba eran: Tijuana, Cd. Juárez, Hermosillo, Culiacán, Zacatecas, Aguascalientes, Monterrey, Pto. Vallarta,

Guadalajara, León, Morelia, Acapulco, Tapachula, Mérida, Cancún y Cd. de México, el año de 1998 a Uruapan, así como 3 destinos en los Estados Unidos: Laredo Texas, Chicago Illinois y Oakland California, con dos rutas más Ontario y Fresno en el año 1999.

Tanto las reservaciones como los boletos de TAESA, se obtenían en cualquier agencia de viajes, nacional e Internacional, que estuviera conectada a los sistemas Apollo, Sabre y Worldspan, así como a los 288 puntos de venta con los que contaba TAESA tanto nacionales como Internacionales. En cuanto al servicio de reservaciones funcionaba las 24 hrs los 365 días del año.

La flota que conformaba TAESA estaba integrada por aviones Jet, principalmente: Boeing 737 en sus versiones 200, 300, 400, 727 en sus versiones 100, 200 , 757/200, Mc Donnell Douglas DC9/14, DC9/32, DC10/30.

Además tenía conexiones con otras líneas aéreas como: American Airlines, American West Airlines, Canadian International, Continental Airlines, CZA Checoslovaquian Airlines, Lloyd Aéreo Boliviano, United Airlines, Copa, Taca, Lan Chile, Aviateca, Líneas Aéreas Costarricenses.

### **3.2.5 MANTENIMIENTO**

TAESA contó con dos instalaciones de mantenimiento, ubicadas en la Ciudad de México y en Toluca, Edo. de México. Siendo una estación aprobada por la DGAC (Dirección General de Aeronáutica Civil) lo que permitió ofrecer el servicio de mantenimiento a toda la flota comercial y privada, además a otras aerolíneas, al sector oficial y operadores de aviones privados.

El servicio de mantenimiento incluía: chequeo nocturno, tránsito, instrumentos, tapicería, carpintería, soldadura, entre otros. Todos los programas se llevaban a cabo bajo las normas y estándares recomendados por los fabricantes de las aeronaves y por las autoridades nacionales e internacionales. Realizó programas de mantenimiento preventivo, también conocido como mantenimiento programado, su finalidad era mantener en condiciones de aeronavegabilidad los aviones, llevando un registro de todos los componentes susceptibles.

Este mantenimiento se efectuó bajo un programa de vigilancia continua programada. Lo que permitía evitar fallas y mantener al equipo en óptimas condiciones para su uso. Para efectuar este tipo de mantenimiento se contó con el programa de atención de las aeronaves, servicio de tránsito (30 minutos o más), de pernocta (más de 5 horas en la base) Así también, se sumó la atención a las inspecciones especiales que contemplaban los siguientes puntos: Inspección estructural generosa o seccionada de una aeronave, corrosión, a combustibles; TAESA era la aerolínea mexicana capacitada para efectuar el mantenimiento Correctivo, se le conocía como mantenimiento no programado este tipo de acción cubrió aspectos de atención a reportes de pilotos y sobrecargos, se presentaba por inconsistencia o un mal mantenimiento preventivo en aeronaves con más de 12 mil horas de vuelo, ya que con esto puede salir de operación una aeronave.

El servicio mayor era "C" más de 3500 horas, alrededor de 3 a 4 años y el "D" más de 22,500 horas alrededor de 5 a 7 años.

En la sección de Avionics (Instrumentos), TAESA era miembro de la AEA, Aircraft Electronics Association. (Asociación de Instrumentos Eléctricos para

Aeronaves) con lo cual se respaldaba como aviación ejecutiva, en donde se dio mantenimiento a Learjets, Lockheed Jetstars, Grumman, Falcon, Cessna, Fairchild, Marcel Dessault, Sabreliner, etc., en las instalaciones del Aeropuerto de Toluca, Edo. de México.

Además se contó con capacidad para atender helicópteros Aerospatiale, Bells, Bolkow, Puma, etc y motores Allison, CFM, Garret, GE, Pratt & Whitney, Rolls Royce y Turbomeca.

### **3.2.6. AMBULANCIA AÉREA.**

Fue creada para resolver contingencias imprevistas y para dar el servicio a los que requería el rápido traslado aéreo de pacientes que necesitaban atención médica urgente, para lo cual, las aeronaves destinadas a este propósito, estaban debidamente equipadas con helicópteros como aviones, para lo cual tenía un arreglo con operadores de este tipo de servicio y hospitales en todo el mundo.

### **3.2.7 COMISARIATO**

AAESA (Alimentos Aéreos Especializados, S.A.). Empresa filial de TAESA, Alimentos Aéreos Ejecutivos S.A. de C.V., AAESA constituida en México, D.F. el día 1o. de Agosto de 1989. Dedicada a la elaboración de compra - venta, importación y comercialización de todo tipo de alimentos y derivados, la prestación o contratación de asesoría y servicios profesionales relacionados con la rama alimenticia y la integración del servicio de comisariato con el abastecimiento de

vuelos para la atención de los pasajeros abordo de los aviones de TAESA y de terceros.

TAESA contó con instalaciones de Catering en los Aeropuertos de Cancún, (la cocina aérea más grande en México), Morelia, Tijuana, Toluca y la Ciudad de México; bajo un control de sanidad, mismo que hizo a TAESA merecedora en tres ocasiones del distintivo otorgado por la Secretaría de Turismo a quien tenía el mayor índice de higiene y calidad en la preparación de sus alimentos. Además de los alimentos que TAESA preparaba para sus vuelos, era proveedor de varios restaurantes, hoteles y cruceros.

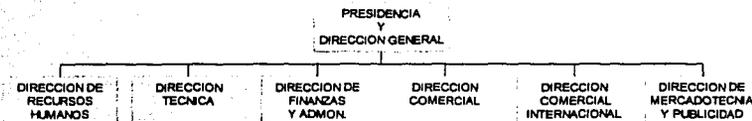
### **3.2.8 SERVICIOS A TERCEROS.**

Otras actividades con las que contó TAESA desde 1996, fueron aquellas referentes a Servicios a Terceros, en donde se atendían las demandas de servicios de la aviación comercial en los siguientes aspectos: manejo terrestre, documentación en mostradores, combustible, seguridad, reporte meteorológico, espacio para pernoctas, servicio de mantenimiento, comisariato, planes de vuelo y operaciones estos servicios los proporcionaba TAESA a través de su personal, en cualquier Aeropuerto de México.

### 3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.3.1 ORGANIGRAMA

El organigrama General estaba encabezado por la Dirección General, que a su vez se apoyaba en siete Direcciones para el manejo y operación de toda la empresa:



##### 3.3.1.1 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Esta Dirección era un departamento completamente de servicio, ya que proporcionaba información sobre las políticas, prestaciones, derechos del trabajador en la empresa, así como el reclutamiento y la selección del personal para ocupar puestos específicos. La capacitación y el desarrollo del personal eran también coordinados por esta área.

Algunas de las áreas que conformaban la Dirección de Recursos Humanos fueron la Gerencia de Recursos Humanos, bajo la cual estaban los departamentos de Reclutamiento y Selección, Seguridad e Higiene, Servicio Médico, Relaciones Industriales y el Centro de Capacitación y Adiestramiento. La Gerencia de Administración de Personal de la que dependían las áreas de Nóminas, Prestaciones y Servicios, así también se encontraban los Jefes de Personal de estaciones, la coordinación y el departamento de compensación.

### **3.3.1.2 DIRECCIÓN TÉCNICA**

Dentro de sus funciones se encarga del control de las Operaciones de Aviación así como del mantenimiento de la flota, tiene a su cargo las gerencias de Control Operacional, Operaciones Comerciales, Operaciones ejecutivas, Servicios al pasajero, Ingeniería y Sistemas Técnicos, Mantenimiento, Aseguramiento de la Calidad y Control y Aprovisionamiento. Todas las tripulaciones dependían de esta Dirección.

### **3.3.1.3 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Tenía el control Financiero y Administrativo de la empresa, bajo su cargo la Subdirección de Control, entre sus funciones eran las de Contraloría, Ingresos, Aprovisionamiento (compras), Servicios Corporativos, Sistemas, Crédito y Cobranzas, Almacén e Informática.

### **3.3.1.4 DIRECCIÓN COMERCIAL**

A través de ella se llevaban a cabo la comercialización y servicios de la empresa como supervisión de la asistencia proporcionada a los pasajeros antes y después de los vuelos para que fuera la mejor.

La dirección comercial se subdividía en dos: Subdirección de ventas y Subdirección de Servicios, en la primera se encontraba las áreas de ventas, reservaciones y estaciones, maximización de Ingresos. En la segunda los departamentos de Normas y Tarifas, mismas que a través de sus departamentos realizaban funciones de Control Central de Reservaciones, depuración de vuelos, control de ventas por creditaesa, grupos, PTA's, Central de Equipajes.

ESTADÍSTICA

### **3.3.1.5 DIRECCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL**

Tenía a su cargo el control, y operación de los vuelos contratados por personas y operadores terrestres a cualquier ciudad de la República Mexicana o del mundo. Con el apoyo de la División de Mercadotecnia, en esta área se desarrollaba y analizaba, el comportamiento de las estaciones, servicio abordó y planes de expansión en carga aérea, así como establecía contratos con entidades internacionales para la comercialización de TAESA en el extranjero, sus oficinas se encontraban en la Cd. de New York, y por su ubicación llevaba el control de las estaciones en los Estados Unidos.

### **3.3.1.6 DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD**

Se encarga de la difusión, proyección y medición de los resultados de la empresa, así como de la producción de las campañas publicitarias, la edición de las revistas, contrataba medios y agencias de producción, proponía y establecía políticas de promoción y ventas, y al mismo tiempo llevaba a cabo encuestas con los pasajeros sobre la calidad en el servicio que se otorgaba.

## **3.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.**

### **3.4.1 MEMBRESIA EMPRESARIAL**

"La Membresía Taesa Empresarial" era un programa que surgió de la necesidad de acercar la empresa con el mercado de negocios de tal forma que pudiera obtener descuentos al viajar con la Aerolínea.

Esta "Membresía" se distinguió de las aerolíneas que ofrecían el servicio al ofrecer máximos beneficios:

Descuento del 10% en todas las tarifas.

Crédito de 15 días máximo para reportar movimientos.

Reservaciones rápidas.

Boletaje propio.

Ingreso al Programa Viajero Frecuente TAESA.

Asignación de un número de cuenta empresarial para el manejo de boletaje.

Atención personalizada y profesional por parte de un Ejecutivo Empresarial para requisar los reportes de ventas y reposición de boletaje.

### **3.4.2 TIPOS DE MEMBRESIA EMPRESARIAL:**

Membresía TAESA Empresarial Tradicional. Este tipo de Membresía aplicaba a aquellas empresas que por sus características requerían contar con boletaje propio dentro de sus instalaciones, efectuar sus propias reservaciones para agilizar sus trámites de viaje, elaborar sus propios reportes de ventas y contar con el apoyo de un ejecutivo empresarial en todo momento.

Membresía TAESA Empresarial Básica. Esta membresía aplicaba para aquellas empresas que por sus características no requerían tener boletaje dentro de sus instalaciones y por falta de personal necesitan que sus reservaciones y sus boletos fueran elaborados por el ejecutivo empresarial asignado por TAESA.

Membresía TAESA Empresarial Especial. Esta Membresía aplicaba para las empresas que por alguna razón no podían ser afianzadas y por consiguiente no requerían de boletaje en sus instalaciones. Cabe mencionar que la autorización de estas Membresías se encontraba a consideración del Departamento Jurídico de TAESA.

Membresía TAESA Empresarial con beneficio a empleados. Estas Membresías fungían como un complemento y valor agregado de las Membresías antes detalladas, para aquellas empresas que deseaban otorgarle a sus

empleados y familiares de primer grado una prestación adicional a las que manejaban internamente.

Para dar a conocer estos beneficios a los empleados en las diferentes empresas que lo solicitaban, TAESA proporcionaba el póster y toda la publicidad impresa necesaria para difundir este tipo de convenios.

Membresía TAESA Empresarial Código de Tour. Este tipo de Membresía estaba dirigido a las empresas que requerían un descuento en las tarifas publicadas por TAESA (a excepción del CREDITAESA), aplicando a los directores, ejecutivos y empleados de la empresa, así como al cónyuge, hijos menores de 21 años y padres de los mismos, al momento de acudir a solicitar sus boletos a las oficinas.

Membresía TAESA Empresarial Vía Nómina. Este tipo de Membresía aplicaba exclusivamente en la tarifa de CREDITAESA y consistía en el descuento del importe de los boletos, vía nómina en 24 quincenas, quedando la empresa como aval para el acreditado.

### **3.5 PROGRAMA VIAJERO FRECUENTE**

#### **3.5.1 VIAJERO FRECUENTE TAESA**

La promoción de viajero frecuente TAESA consistía en el otorgamiento de un Boleto Gratuito al cliente que volaba continuamente con la aerolínea.

El éxito de este programa dependía en gran medida de la promoción y difusión que se efectuaba del mismo. Cabe hacer notar que este programa era único en la Industria Aérea y su particularidad radicaba en la sencillez con la que el pasajero se hacía acreedor a sus boletos premio, sin la tabulación de millaje.

### **3.6 CREDITAESA.**

El creditaesa era un plan de venta de boletos a crédito, únicamente en rutas nacionales, los puntos de ventas eran las oficinas de boletos de Taesa, los módulos en tiendas de autoservicio y las agencias de viajes.

### **3.7 REGLAS DE LA EMPRESA.**

#### **3.7.1 ITINERARIOS.**

Los Itinerarios eran publicados, únicamente como guía e información y estaban sujetos a cambios sin previo aviso.

#### **3.7.2 RESERVACIONES, RECONFIRMACIONES Y CANCELACIONES.**

Las reservaciones deberían hacerse con la máxima anticipación posible, personal o telefónicamente en cualquiera de las oficinas de reservaciones y boletos, o con la agencia de viajes. Esto le permitió tener una mayor opción sobre horarios y tarifas. Si en determinado momento no se utilizaba la reservación se le solicitaba al pasajero que la cancelará, esto con el fin de brindar un mejor servicio a los pasajeros.

#### **3.7.3 NIÑOS.**

Cada adulto tenía derecho a la transportación de un infante menor de dos años bajo su cuidado, ocupando el mismo asiento. Más de un infante, así como niños de 2 años en adelante, pero menores de 12 años, debían pagar la tarifa aplicable, con derecho a ocupar asiento y a franquicia de equipaje. cualquier exceso de equipaje se calculaba con base en la tarifa de adulto. En el caso de niños viajando solos en vuelos nacionales, era necesario llenar una forma especial de autorización por un adulto al momento de documentarse. De igual manera se

hacia en el aeropuerto de destino. Para vuelos internacionales se requería de documentación adicional.

#### **3.7.4 DOCUMENTOS DE VIAJE.**

Los pasajeros internacionales debían poseer siempre toda su documentación vigente (Pasaporte, Visa, Tarjetas de turista, certificado de vacuna, etc.) exigibles por los países a/desde, o, a través de los que se viaje, siendo responsabilidad exclusiva del pasajero el cumplimiento de todos los requisitos. Cualquier duda que se tenía sobre los documentos requeridos por cada país, era resuelta consultando a la Embajada o Consulado correspondiente, a su agencia de viajes o a las oficinas con la debida oportunidad. Nunca debían documentarse con su equipaje los boletos, pasaporte, visas, dinero o cualquier otro tipo de documentación que fuera requerido.

#### **3.7.5 FORMAS MIGRATORIAS Y DECLARACIONES DE EQUIPAJE.**

En vuelos Internacionales se entregaban las formas necesarias de migración y aduana que debían ser llenadas antes de que el vuelo arribare a su destino.

#### **3.7.6 DOCUMENTACIÓN EN MOSTRADORES DEL AEROPUERTO.**

Los pasajeros tenían que presentarse en el área de mostradores de TAESA en los aeropuertos, conforme a las recomendaciones recibidas al momento de haber adquirido su boleto, La empresa se reservaba el derecho de disponer de sus lugares de no cumplir con esta reglamentación. Tiempos requeridos para presentarse a documentar en el mostrador de TAESA con anticipación a la hora de salida de itinerario. Vuelos nacionales 60 minutos, Vuelos

Internacionales: 90 minutos. La línea aérea podía negar la documentación y el abordaje al pasajero que no cumplía con lo dispuesto anteriormente, aún cuando tuvieran boleto confirmado.

### **3.7.7 EQUIPAJE. FRANQUICIAS.**

En vuelos Nacionales, cada pasajero tenía derecho a documentar libre de cargo hasta 25 kg. en un máximo de dos piezas, y una pieza a bordo. La línea aérea se reservaba el derecho de no aceptar más de dos piezas por pasajero, en caso necesario. En vuelos Internacionales (entre puntos en México, Oakland y Laredo), el equipaje total permitido por pasajero era de dos piezas, ambas no debían exceder de 32 kg. y la suma de dimensiones de alto + ancho + largo no debía exceder de 158 cm.

#### **3.7.7.1 EXCESO DE EQUIPAJE.**

Se hacían cargos por cada kilo o pieza que no cumplía con las dimensiones y/o peso señalados. La transportación de equipajes en exceso quedaba sujeta a disponibilidad de espacio de acuerdo a la política vigente de TAESA, reservándose el derecho a modificar sus políticas de aceptación y cobro por el exceso de equipaje en cualquier momento, por lo que se sugería consultar con su agencia de viajes o directamente al adquirir su boleto.

#### **3.7.7.2 EQUIPAJE SANO Y SALVO.**

Evitaba poner sus pertenencias en cajas de cartón, de ser así debía estar selladas y escribir con plumón el destino. Añadir una etiqueta de identificación, con nombre y dirección; y solicitarla en el mostrador de TAESA. El equipaje sólo podía

ser retirado con el boleto, no introducir líquidos o sustancias peligrosas, que pudieran poner en peligro sus pertenencias o el avión.

### **3.7.7.3 REGLAMENTACIÓN GENERAL.**

Vestir adecuadamente y usar calzado al circular en la cabina. La Dirección General de Aeronáutica Civil de México y la Administración Federal de Aviación aplicaban rigurosamente las acciones procedentes en relación con actos violentos que pusieran en peligro la integridad de los pasajeros o de la tripulación.

### **3.7.7.4 ARTÍCULOS PROHIBIDOS.**

De México a Estados Unidos, estaba prohibido el transportar los siguientes artículos: frutas, flores, plantas naturales, verduras, semillas, carne de puerco y sus derivados, alimentos preparados no enlatados, drogas y armas. De realizar lo contrario eran decomisados a su llegada a los Estados Unidos, aparte de hacerse acreedores a las sanciones correspondientes. Estaba prohibido usar a bordo del avión computadoras personales, teléfonos celulares, walkman, televisores, radios portátiles, etc.; Ya que podían alterar los instrumentos de radiocomunicación de la aeronave.

## **3.8 POLÍTICA DE VENTAS**

La tarea de la empresa, no era vender un producto, sino vender servicios por lo que se requería consistencia, ya que el cliente debía poder apreciar que se ofreciera un servicio que cubriera las necesidades de transporte oportuno, seguro y rápido.

El vendedor era un profesionalista que ejercía la ciencia y el arte de la venta con "dedicación exclusiva y permanente", así al interpretar (para poder interpretar tenemos que escuchar y no sólo oír) las exigencias de los clientes era necesario aplicar su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados para satisfacer las necesidades del cliente.

Los clientes deseaban estar seguros de que el vendedor comprendía sus necesidades y que por ello podría cubrirías, esto lo lograba a través de una comunicación de doble sentido con su cliente. El arte de vender era la forma de dar y ofrecer un producto o servicio que satisfacía las necesidades del cliente, en el momento oportuno y al precio que él podía pagar.

### **3.9. MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA.**

Este manual contenía todos los lineamientos gráficos que conformaban la Identidad Corporativa, así como las dimensiones generales para su correcta utilización.

#### **3.9.1 LOGOTIPO INSTITUCIONAL.**

Sistema de Trazo del Logograma

El sistema de trazo del logograma, era un aspecto determinante en su desarrollo.

Fuente tipográfica Institucional

La familia tipográfica que se utilizaba en la conformación del logotipo Institucional, (en el caso del formato Horizontal y vertical), era la fuente Helvética

Neue Heavy Extended, con un Kerning de 4%, entre tipos, así como una inclinación de cinco grados hacia la derecha.

Por ningún motivo se podía utilizar otra fuente tipográfica o ésta misma fuente en versión itálica u oblique.

#### Sistema de trazo del Logotipo

El trazo completo del logotipo era un aspecto determinante en su desarrollo y aplicación para ello sugeríamos observar con atención el trazo. Las dimensiones y proporciones indicadas en esta figura aumentaban o disminuían proporcionalmente dependiendo del tamaño que se requiera. Determinando esta colocación en formato horizontal como el Logotipo Institucional.

#### Restricciones de áreas y dimensiones generales.

En el logotipo se muestra claramente un margen del espacio imaginario que se determina como el área de restricción. No se permitió dentro de esta área colocar ningún dibujo o grafismo ya que esto evitaría apreciar claramente el logotipo.

#### Retícula de Reproducción.

El sistema de retícula facilitaba el trazo para la reproducción del Logotipo Institucional, cuando no se contaba con medios fotográficos para la reproducción del mismo.

#### Color Pantone Process

Se utilizaba para el sistema cromático del logotipo el color Azul TAESA con los siguientes porcentajes C 100%, M 43%, Y 0%, K 0%. Era necesario seguir estrictamente estas normas para obtener uniformidad y claridad en todas las aplicaciones.

## Pantalla

Para la aplicación en impresos en blanco y negro para prensa; periódicos y volantes a una sola tinta; se utilizaba el Sistema de Pantalla como sigue: Pantalla 70% Negro

Proporción en formato vertical.

Las dimensiones y proporciones indicadas en esta página aumentan o disminuyen proporcionalmente, dependiendo del tamaño que se requería

Restricciones de Área de Formato Vertical.

En el logotipo se muestra claramente un margen del espacio imaginario, que se determina como área de restricción. No se permitía dentro de ésta área colocar ningún dibujo o grafismo, ya que esto evitaba apreciar claramente el logotipo

Retrícula de Reproducción.

El sistema de retícula facilitaba el trazo para la reproducción del logotipo, cuando no se contaba con medios fotográficos para la reproducción del mismo

Color Pantone Process

Se utilizaba para el sistema cromático del Logotipo Institucional el color Azul TAESA con los siguientes porcentajes Azul (C) 100%, Magenta (M) 43%, Amarillo (Y) 0%, Negro (K) 0%

## Pantalla

Para la aplicación en impresos blanco y negro para prensa y volantes a una sola tinta se utilizo el Sistema de Pantalla como sigue: Pantalla 70% Negro

### Tipografías Alternativas

Para la conceptualización de la imagen gráfica de TAESA, se utilizaron las siguientes familias tipográficas para algunas campañas de publicidad en periódicos y revistas, de ninguna manera reemplazaron la tipografía Institucional.

#### Textura del Logotipo

En esta página coloca una textura obtenida por el agrupamiento del logotipo TAESA en formato Vertical (exclusivamente); 7% de negro para lograr un efecto de fondo o sello de agua.

#### Restricciones de uso

En las restricciones de uso mencionaremos que no se permitirá utilizar el logotipo Institucional. Con otros colores Pantone Process en lugar de los corporativos. Si no se respetan las restricciones de área. Colocando la tipografía institucional en otro lugar que no era el determinado. Utilizando la tipografía institucional en versión Outline (delineada) colocaba la información o texto sobre el logotipo institucional, sólo se permitía el uso de texto sobre el logotipo en formato vertical y a manera de "Sello de Agua".

### **3.9.2 PAPELERÍA INSTITUCIONAL.**

Hoja tamaño carta Membreteada. En esta sección colocaban las diferentes aplicaciones del Logotipo Institucional. Para su identificación se anexaban las opciones de papelería de uso oficial.

Hoja carta membreteada: 21.5 x 28 cm, papel Bond 90 Gr. 2 tintas: Pantone Process Azul TAESA C 100%, M 43% Y 0%, K 0%. Amarillo TAESA. Offset o Serigrafía.

Sobre: 11 x 23 cm. en papel bond de 90 grs. a 2 tintas Pantone Process. Color Azul TAESA C 100%, M 43%, Y 0%, K 0%. Amarillo TAESA C 0%, M 27.5%, Y 100%, K 0%. Offset o Serigrafía.

Tarjetas de presentación: 5 x 9 cm. Cartulina opalina Holandesa a 2 tintas: Pantone Process. Color Azul TAESA C 100%, M 43%, Y 0%, K 0%. Amarillo TAESA C 0%, M 27.5%, Y 100%, K 0%. Offset o serigrafía.

Folder y Sobre Tamaño Carta. 22.3 x 29.6 cm. Cartulina Opalina Holandesa. a dos tintas: Pantone Process color Azul TAESA C 100%, M 43%, Y 0%, K 0%. Amarillo TAESA C 0%, M 27.5%, Y 100%, K 0%. Offset o serigrafía.

### **3.9.3 ARTÍCULOS PROMOCIONALES.**

Se podía utilizar en diferentes artículos promocionales, pero aplicando el Logotipo Institucional como en Gafetes Personal y Visitantes, siguiendo con los lineamientos gráficos para obtener una claridad en el logotipo Institucional, como en botones promocionales los cuales eran portados por sobrecargos, pilotos, capitanes y personal que tenía contacto directo con el pasajero: Placa distintiva de tripulación, cerillos, tazas, gorras, vasos, camisas, camisetas, uniforme, overall.

#### **Distintivos para vehículos**

Distintivos para vehículos aquí se mostraba la aplicación del logotipo sobre vehículos terrestres y flota aérea TAESA. Para causar un impacto visual de la imagen, se debía hacer uso de las restricciones de espacio para mantener sus proporciones originales, así como su sistema cromático y de trazo.

Era necesario seguir todos y cada una de las variantes gráficas de las secciones anteriores, y las anotaciones especiales.

En el caso de los logotipos que se colocaban en las unidades terrestres, se utilizaba; película reflectiva Scotchlite de 3M (Scotchlite Reflective Film), a manera de calcomanía, ya que este tipo de material era el indicado para identificar a los vehículos que circulaban por el aeropuerto y eran visibles por medio de las señales de peligro por la noche.

Por razones de seguridad del personal y de las unidades, se utilizaba un color distinto al color Pantone en la aplicación del logotipo Institucional; por colores similares en la carta de 3M, como sigue:

Pantone Process Colores 3M: Azul TAESA--- Light Blue 680-76/690-76  
Amarillo TAESA----Yellow 680-71/690-71.

En el caso de la flota aérea se utilizaba pintura de color para el logotipo institucional: Widcat Yellow, Marlin Blue. Jet Glo Aero Glo Pratt & Lambert.

Debido a problemas técnicos no se podía utilizar la película adherible a la flota aérea, por tal circunstancia se recurría a la pintura directamente

## CAPITULO 4. DIAGNOSTICO DE UNA NUEVA IMAGEN PARA UNA EMPRESA.

### 4.1 EMPEZARÉ POR DEFINIR LO QUE SIGNIFICA DIAGNÓSTICO:

Diagnóstico: "Operación de síntesis que analiza los signos y resultados de un examen, y establece de manera tan científicamente como sea posible, las características psicológicas de un individuo. Grupo de diagnóstico, Informe final de un estudio sobre una empresa". (45)

Diagnóstico: "primero es hablar sobre hechos verídicos; segundo citar aspectos más destacados; tercero criterios y opiniones, esto es acerca de las posibles causas de la imagen general y de la corporación en particular; cuarta conclusiones y recomendaciones". (46)

"El agente de cambio comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevistas a empleados, revisa los registros y escucha las preocupaciones de los empleados". (47)

Diagnosticar la situación recopilando información sobre el estado de las cosas. El diagnóstico se enfoca a grupos o individuos dentro de unidades o departamentos". (48)

(45) J.B. Fages, B.Fery, P. Cornille. Diccionario de Comunicación. Ed. 904. Buenos Aires, 1977 p.62

(46) Pablo Casanova. Diagnóstico. Tesis

(47) Stephen P. Robins Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1996. P.730

(48) Hodgetts M Richard y Steven Altman Comportamiento en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México, 1981 P 400

## **4.2 DETERMINAR EL LUGAR EN DONDE SE ENCUENTRA EL PROBLEMA**

La misión corporativa de toda aerolínea debe ser "transportar por aire al mayor número de personas con la máxima seguridad, cubriendo las necesidades del mercado y clientes; obteniendo la plena satisfacción, mediante la integración de un equipo de trabajo capacitado que proporcione servicios de alta calidad, logrando un margen de utilidad óptimo y la mejora continua del servicio".

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, y con base en los objetivos trazados por esta filosofía, se pretende que la empresa obedezca a una estrategia global que de resultados. La creciente oferta de servicios aéreos por parte de aerolíneas de gran prestigio como Aeroméxico y Mexicana y el nacimiento de nuevas alternativas (Aeromar, Aerocalifornia, Aerolíneas Internacionales, Aviacsa, Allegro, etc.) obliga a que toda aerolínea se posiciones como la mejor alternativa entre todas.

A través de diferentes programas de cada área y trabajando siempre en equipo se logrará una posición en el mercado y una aceptación tanto exterior como interior por parte del público receptor.

Cubriendo así las necesidades de toda aerolínea como son:

El servicio de alta calidad, en donde las personas que viajan en avión merecen la completa satisfacción por parte del personal de la empresa.

El problema a explicar es el siguiente una empresa se compone de tres elementos principales:

- 1) El sistema técnico, o de operación, que contiene el flujo de los trabajos, la tecnología, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas.
- 2) El sistema Administrativo en el que se incluye la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, el sistema de premios y castigos, la toma de decisiones.
- 3) El sistema humano o personal y cultural, cuyo interés radica en el aspecto intelectual del organismo sus principios y normas, así como en

satisfacer las necesidades personales, La empresa extraoficial, el nivel de motivaciones de los miembros y las actitudes individuales.

Por eso el desarrollo de la empresa puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores (principios), procesos (trámite) y tecnología.

#### **4.3. ANALIZAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS (EFECTO)**

La situación problemática de TAESA inicia en 1994, cuando la empresa estaba intervenida por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), debido a la falta del pago por 7 millones de dólares, cabe mencionar que la interventora en ese momento era la Sra. América Serafina González. "Quien al cabo de un año pasó a formar parte de la nómina de TAESA como asistente de la Dirección General", indicaron trabajadores de la aerolínea.

Demostrando con esto que no se puede ser juez y parte al mismo tiempo.

Otro problema importante de mencionar es que el 22 de marzo de 1997, se realizó una audiencia en la Oficina Nacional Administrativa, en la que testificaron la secretaria general de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación de México (ASSA), Alejandra Barrales reclamando para sí el contrato Colectivo de Trabajo de los sobrecargos de TAESA que detentaba el Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados del Transporte Aéreo de la República Mexicana, afiliado a la CTM.

El 22 de Marzo de 1997 se organizó una votación mediante la cual los sobrecargos decidieron permanecer bajo la misma representación profesional.

Alejandra Barrales, secretaria general de ASSA, impugnó ese proceso, denunció violaciones diversas- principalmente la amenaza de despido por parte de la empresa, con el auspicio de las autoridades gubernamentales, contra las aeromozas simpatizantes de su agrupación laboral.

Un tercer problema se suscitó en diciembre de 1998 cuando el Cap. Alberto Abed fue acusado de fraude fiscal por 28 millones 780 mil pesos por la Procuraduría y tuvo que rendir declaración ministerial.

Para el 7 de octubre de 1999, el Cap. Abed entrega una propuesta de reestructuración de la deuda al IPAB, sin obtener beneficio alguno y en enero del 2000 hace una última propuesta la cual no es considerada.

Un cuarto problema el 9 de Noviembre de 1999, Un avión de TAESA cae en Uruapan en el cual 18 personas perecieron, tras este accidente por lo menos dos denuncias penales fueron interpuestas en contra del Cap. Alberto Abed.

La primera el 23 de marzo del 2000 fue promovida por la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) Alejandra Barrales y tres sobrecargos, de la aerolínea ahora en quiebra que denunciaron la colusión entre autoridades de gobierno con directivos de la compañía y líderes de la CTM.

En esa audiencia quedó expuesta la total inseguridad y corrupción de la empresa, la represión laboral que regía y en especial se habló de la falta de mantenimiento de los aviones que, se afirmó, eran como "camiones de segunda" que volaban en condiciones deplorables.\*

Los sobrecargos Carlos Alvarez Tejeda y Sergio Centeno Mota aseguraron que el accidente del avión de TAESA en noviembre de 1999, no se debió a un error del piloto sino a las malas condiciones de la nave, que tenía total falta de mantenimiento y exceso de vuelos.

La segunda la realizó María del Carmen Ifarraguerri, la esposa de Jesús Gracián, el piloto que murió en dicho accidente, por homicidio.

\* Periódico Reforma, martes 9 de mayo de 2000. Sección Nacional. Sociedad y ciudadanos.

Dijo "El no salvaguardar los intereses del personal y no tener al día las refacciones proviene de un consejo de administración, que si en aras de tener mayores ganancias decide recortar el presupuesto, en ese momento está proyectando el accidente", explicó Carlos Castillo, abogado de la viuda.\*

Debido a este accidente la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) decidió suspender las operaciones de la aerolínea para auditarla técnica, administrativa y financiera el 22 de noviembre de 1999.

Cabe mencionar que entre los factores que contribuyeron al accidente aéreo en el que murieron 18 personas fue considerado como preparación inadecuada del vuelo por parte del piloto, una posible desorientación espacial, ángulo de ascenso excesivo, posible falta de concentración, mala indicación de algún sistema y una falta de administración de los recursos de la cabina.

Los especialistas agregaron que la aeronave accidentada, un DC 9-31 con matrícula XA-T perteneció a la NASA hasta junio 15 de 1998 contaba con permisos de la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos así como de la Dirección General de Aeronáutica Civil para brindar el servicio de pasajeros en México.

"Respecto a factores humanos, es importante señalar que la tripulación al mando de aeronave, tenía vigente su licencia de vuelo, lo que significa contaban con la capacitación necesaria para la operación de aeronaves coaccidentada" agrega la Dirección General de Aeronáutica Civil en un comunicado.

Quinto problema la quiebra de Taesa la cual se definió en menos de seis meses:

Se da inicio el 15 de diciembre los despidos de 700 empleados eventuales.

El 22 de diciembre la SCT emite 43 condiciones para permitir operaciones.

Definitivamente el 31 de enero Taesa suspende sus relaciones laborales con más de 3 mil 500 trabajadores.

\* Periódico Reforma, 31 de octubre del 2000. Sección negocios y dinero. Empresas

Y el 3 de febrero Taesa solicita la autorización de suspensión de pagos.

El 18 de febrero la sentencia de quiebra emitida resolvió que la empresa era inviable económicamente, ya que las deudas de la aerolínea eran seis veces mayores que sus bienes.

Surge un octavo problema Taesa, una aerolínea que estaba en quiebra desde marzo y con más de 400 acreedores seguía erogando- de sus propios recursos más de \$1 millón 200 mil pesos al mes.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Sindicatura de la quiebra (que manejo Banobras), aún se requería pagar a 188 personas para distintas responsabilidades, entre ellos a Miguel Ángel Ladrón de Guevara, apoderado legal de Banobras y quien, desde el primero de mayo, fue coordinador jurídico B de la aerolínea trabajo por el que cobraba 60 mil pesos mensuales netos, seis abogados laborales y 28 empleados como prestadores de servicios profesionales por honorarios, asuntos administrativos que recibían 651 mil 857 pesos, y los restantes 551 mil pesos eran distribuidos entre 160 empleados "seleccionados de entre el personal que trabajó para Taesa que cobraba de acuerdo con los tabuladores de la empresa.

Tras haber observado algunos de los problemas de la aerolínea podemos definir claramente y priorizar los problemas o áreas de oportunidad a estudiar para mejorar el funcionamiento de toda empresa.

#### **4.4 PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

Se pretendía aplicar el cuestionario a 200 empleados, pero al momento de realizar las entrevistas se mostraron miedosos, apáticos y meticulosos, por lo que únicamente se realizaron 30 encuestas sobre los problemas que ellos advirtieron durante su estancia en la empresa de manera general y los resultados fueron los siguientes:

Un 60% (18 personas) opinó que no se cumplían las políticas por parte del Director y de sus compañeros de trabajo, comentando que no se llevaban a cabo por desconocerlas.

Un 44% (13 personas) consideró que no se llevaban a cabo visitas por el director y gerente de área a sus diversos departamentos.

Un 48% (14 personas) comentó que no llegaba a trabajar el Director General.

Un 72% (21 personas) comentó que cuando se daba inicio a un nuevo proyecto en su departamento o área el director rara vez estaba presente.

Un 68% (18 personas) glosó que cuando se generaba un error grave, rara vez se generaba una llamada de atención y por consiguiente no se aplicaba una corrección a tiempo.

El 48% (14 personas) opinó que para cubrir una vacante se acudía a la contratación o promoción de un amigo. Dejando con un 36% y en segundo termino a un empleado capacitado para el puesto.

El 72% (21 personas) consideró que las quejas y sugerencias por parte del personal interno y del personal externo no eran atendidas.

El 56% (16 personas) expuso que las reuniones con los jefes, coordinadores y supervisores eran esporádicas (más de cuatro meses) y no se trataban temas de interés para la empresa, ni para el empleado.

El 96% (28 personas) del personal encuestado comentó que con relación a la capacitación que se les impartía, no era suficiente (una capacitación al año).

El 68% (20 personas) observó que la actitud que mostraban los jefes, gerentes o directores hacía los empleados era de superioridad y prepotencia.

Un 44% (13 personas) comentó que al trabajar sus jefes mostraban inseguridad, por ser las personas que siempre tenían que supervisar el trabajo y para quienes todo es importante.

Un 88% (26 personas) comentó que no se llevaba a cabo la elaboración de un informe semanal sobre los problemas del departamento hacía sus jefes.

Un 44% (13 personas) comentó que realizaba el mismo día un plan del trabajo y un 12% ((7 personas) nunca planeaba su trabajo, de está manera

podemos interpretar que el 56% (16 personas) carecía de una planeación del trabajo.

De la muestra aplicada se recogió el siguiente porcentaje 64.5% (19 personas) de insuficiencias en cuanto a la comunicación corporativa, la identidad conceptual y la imagen que se proyectaba (capacitación, actitud de servicio, calidad, comunicación, liderazgo, conocimiento de políticas, falta de motivación y apoyo a los empleados).

Esto es lo que nos lleva a interpretar que una empresa se encuentre en crisis.

Carlos Bonilla de la empresa ABC Comunicación comentó que la crisis es "una conjunción de factores que pueden afectar a una organización o a una persona. Cualquier asunto inesperado que tenga el potencial de afectar negativamente la reputación o la credibilidad de una organización".

Otra definición sería la de James O'Connor en su libro El significado de la crisis dice: "La crisis es el momento en el que uno siente amenazada su identidad por la pérdida de su poder sobre los otros".

Por eso cuando los individuos proyectan sentimientos conflictivos en las relaciones actuales, aparecen acciones compulsivas auto-destructivas y destructivas. Este tipo de acciones conlleva a cambios en las condiciones objetivas como desempleo. O fracaso en los negocios.

Por eso la quiebra en una empresa afecta a la autoestima de los trabajadores, en donde todo cambio abrupto amenaza los mecanismos de defensa de los mismos, y por tanto, la propia identidad y la seguridad emocional produce deterioro en los ámbitos sociales y económicos.

Por consiguiente, surgen dos opciones ante una situación de crisis que todo persona debe tomar en cuenta: la comunicación reactiva y la comunicación proactiva.

En cuanto a la comunicación reactiva las personas se dejan manejar bajo ciertas condiciones físicas y sociales, esto se debe a que no toman una decisión consciente si no por omisión, se elige otorgar a otras personas el poder de

controlarnos, por lo que se ve su situación afectada por el medio físico, social y por el clima social (opinión pública y medios de comunicación).

"La idea es que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto". (49)

Por consiguiente en la comunicación reactiva se presentan infinidad de argumentos por parte de los directivos, que justificarán la acción de no proporcionar información, dejando que los medios de comunicación y la opinión pública interfiera en la situación de una empresa, provocando con esto la agudeza de la crisis; por lo tanto en este tipo de comunicación nos dejamos manipular por los medios de comunicación y la opinión pública, ya que no tomamos la iniciativa de brindar la información necesaria tanto al cliente interno como externo.

Por consiguiente la Comunicación Proactiva es un término utilizado en los diferentes libros de dirección de empresas, y no sólo significa tomar la iniciativa. Significa que como seres humanos somos responsables de nuestras propias vidas, dándonosnos la capacidad de subordinar los impulsos a los valores de la Institución.

De tal manera se tiene la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Con la comunicación proactiva podemos detener la crisis, comunicando con tiempo la información, ya que existe la necesidad de comunicar al cliente interno y externo lo que está pasando en la organización, para que de esta manera se pueda dar la dimensión que tiene la crisis, por la que se está atravesando y poder tener de esta manera el control de la misma.

De esta manera podemos comentar que la empresa TAESA cayó en la comunicación reactiva al permitirse estar a merced de la opinión pública y los medios de comunicación, esto a consecuencia que los directivos no tomaron la iniciativa de proporcionar la información necesaria en el momento en que se suscitaron los 8 problemas con anterioridad mencionados.

(49) Stephen R. Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós, México, 1995 P.87

Mientras tanto observamos que la empresa Aeroméxico se encontraba en una situación de crisis debido a la huelga de los sobrecargos que inicio el 1 de junio y que duro dos días, pero esta situación se manejo de manera proactiva, ya que el Director de Mercadotecnia y Servicios al Cliente de Aeromexico, Alejandro Yberri Martínez Corona comentó:

"Es importante señalar que solamente el sindicato de sobrecargos fue el que estuvo en huelga, fueron mil 500 sobrecargos, la empresa tiene otros 4 mil 500 empleados que estuvieron laborando todo el tiempo".

Subrayó "lo primero que queremos decir es que afortunadamente ya estamos de regreso, el día de hoy (3 de junio) salió a las 06:30 de la mañana nuestro primer vuelo (a Monterrey), hemos iniciado ya formalmente nuestras operaciones, nuestra gente ha estado trabajando muy arduamente toda la noche para poder salir a tiempo esta mañana con la inmensa mayoría de nuestros vuelos".

Informó "es importante señalar que Aeromexico ha hecho un gran esfuerzo y como muestra de simpatía con nuestros pasajeros estamos ofreciendo un 50 por ciento de descuento en todos los vuelos, en todas las tarifas y para quien inicie sus vuelos del domingo al miércoles". \*

El enfoque proactivo de un error consiste en reconocerlo instantáneamente, corregirlo y aprender de él. Esto literalmente convierte el fracaso en éxito.

El enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia fuera; ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera.

Nuestra respuesta a cualquier error afecta a la calidad del momento siguiente. Es importante admitir y corregir de inmediato nuestros errores para que no tengan poder sobre el momento siguiente, y para que volvamos a tener el poder y lograr con esto mejorar y reestructurar la imagen de la empresa.

Por consiguiente otro factor importante por mencionar es la misión, la empresa tenía fijada una misión y una filosofía en su Manual de Inducción que se le entregaba a todo el personal al ingresar a la empresa, y decía lo siguiente:

\* Periódico Reforma 28 de junio de 2001 Sección Nacional

Filosofía de la empresa **"En TAESA continuamos creciendo, gracias al uso de tecnología de punta y equipo de vanguardia, así como personal altamente calificado, que nos permite ofrecer niveles más altos de calidad en nuestros servicios y productos especializados"**, información tomada del manual de inducción.

Así desglosamos esta filosofía en sus conceptos básicos, tendremos que:

- Uso de tecnología de punta.
- Equipo de vanguardia
- Personal altamente calificado
- Nivel más alto de calidad en el servicio
- Calidad en el producto que ofrecen.

Puedo decir que se cae en una contradicción de la realidad de la organización (ser) en relación con la identidad conceptual (misión, visión, valores).

Si estudiamos lo anteriormente mencionado, nos percatamos que, hablan de calidad en el servicio. Pero esto significa que cualquier tipo de servicio tiende siempre a satisfacer una o varias necesidades del cliente convencidos de que la calidad ha de generarse sólo a partir del interior del hombre, de su libre decisión y convencimiento, de su compromiso y de sus actitudes.

Porque de haber aplicado la definición de calidad en el servicio en el momento preciso, no se hubieran enfrentado a un momento de crisis, ya que hubieran reaccionado ante esta situación, dando alternativas y soluciones a los problemas financieros que se suscitaron desde 1994, fecha en la que se dio inicio a la inestabilidad de la empresa, permitiendo que los medios de comunicación manejaran la información.

Observamos que en su filosofía decía que contaba con equipo de vanguardia, tecnología de punta y personal altamente calificado, hubieran reaccionado de una manera proactiva en el momento del accidente (9 de noviembre de 1999), pero fue todo lo contrario dejaron que la opinión pública y los mismos empleados tomaran el control de la crisis manejando la información como ellos quisieron, y proporcionándola a los medios de comunicación.

Por este tipo de situaciones es necesario fortalecer nuestros valores humanos e insertarnos a la dinámica de la modernidad en el sentido amplio de la palabra, es decir, que en incluyamos también nuestra naturaleza humana para alcanzar un desarrollo integral. Sólo de esta forma lograremos un auténtico progreso que garantice el desarrollo de nuestras energías de las que podemos esperar alcanzar la calidad que buscamos.

Por eso los elementos que acompañan a todo servicio es la **contribución** al ayudar y concurrir con otros al logro de un objetivo; la **remuneración** que son los costos necesarios para que se pueda proporcionar el servicio; la **retribución** que es la reacción ante el servicio recibido, puede ser de reconocimiento o recompensa.

Otro punto importante, nuestra gente "En TAESA, el elemento humano es una pieza fundamental, para lograr que ensamblen a la perfección y trabajen con armonía, cuidamos minuciosamente la integración de nuestro personal, además supervisamos constantemente su entrenamiento y capacitación, así como el desarrollo profesional de todos y cada uno de los elementos que conforman nuestro equipo de trabajo", información tomada del manual de inducción.

Si separamos la misión de nuestra gente, en las partes que la conforman, tenemos que:

- El elemento humano es una pieza fundamental.
- En la integración de nuestro personal
- Supervisamos su entrenamiento y capacitación.
- El desarrollo profesional de todos los empleados.
- Equipos de trabajo.

En la misión que exponemos sobre nuestra gente se observa que habla del ser humano, de su relación con la institución con un fin de armonía, la formación como personal de la empresa. de la preparación y capacitación de los mismos, si

esto hubiera sido de esta manera, los mismos empleados no hubiesen dicho todo lo contrario en la muestra que se presento con anterioridad

Por lo tanto, propongo alternativas para dar solución a este tipo de crisis en una empresa.

#### **4.4.2 PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:**

1.- Estrategia global utilizando la lógica del cliente interno y externo, que se impregne de las diversas partes de la empresa.

2.- Programa coordinado para cada área de las distintas actividades que afectan al cliente externo.

3.- Trabajar en equipo, para poder determinar las estrategias, los contenidos y la instrumentación a utilizar.

4.- Crear un programa de imagen corporativa apropiado e integral, este programa debe cubrir las necesidades de diseño de los elementos que se encuentran permanentemente expuestos a la vista, tanto en exteriores como interiores, y que por lo mismo influyen directamente en el público receptor, con el objeto de propiciar una actitud positiva hacia la empresa y lograr así una imagen global de gran efectividad.

Solo así se genera entusiasmo, pues una empresa trabaja con prestigio, con fama, con un nombre y una posición en el mercado. Ante todo fomentar el amor por la empresa, y la percepción de una misión común que propicie ese sentimiento.

La empresa debe afrontar la necesidad de ofrecer al público una imagen fuerte y clara que se presentará como una entidad unitaria y coherente. Para ello era imprescindible que los mensajes individuales generados por las diversas áreas de trabajo que componen la empresa obedezcan a una estrategia global que diera cuenta de su misión corporativa.

El elemento humano es esencial para lograr que la empresa ensamble a la perfección y trabaje armoniosamente. Por ello, el ser humano debe estar

integrado, entrenado y capacitado profesionalmente para que se proporcione el servicio con la mejor calidad.

Este es el camino para que una empresa sea considerada altamente rentable y con sólida presencia en los mercados nacionales e internacionales.

Esto nos lleva a crear un Programa de mejoramiento basado en una serie de acciones que en cierta medida reduzcan las causas que hacen crecer una situación de crisis para todo tipo de empresa.

Se necesita diseñar en primera instancia una estrategia de comunicación interna que corresponda a la creación de una identidad conceptual.

#### **4.4.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA**

##### **PRIORIDAD**

##### **PROBLEMA**

**1**            **Existe una pérdida de identidad, con la imagen establecida por parte del cliente interno.**

**2**            **Existe una falta de conocimiento en la misión y los objetivos establecidos por la empresa de todos los miembros del grupo.**

**Se propicia un mal servicio.**

**3**

Acción de mejora:

Crear una comunicación interna que se base en la identidad conceptual de la empresa proporcionando información y nunca dejar que se llegue a las especulaciones o rumores.

Estrategias:

Crear un ambiente comunicativo, evitando la creación de malos entendidos.

Proporcionar cursos de Inducción sobre la misión, visión y filosofía de la empresa.

Crear el interés en los empleados con relación al progreso y los resultados del negocio.

Escuchar su opinión para obtener y tomar decisiones y/o mejorar métodos.

Para esto necesitan:

1.- Una dirección enérgica, me refiero a que cuando existe una excesiva familiaridad de un dirigente (Director general, Director de Mercadotecnia, Gerente, etc.) con sus colaboradores se establece una barrera para exigir el cumplimiento de las políticas que el mismo ha implantado.

Por eso es necesario que se separe la amistad del trabajo, y si existe, el subordinado debe poner el ejemplo, obedeciendo las órdenes dadas; nunca es conveniente que exista una estrecha relación con los subalternos.

**La debilidad y el favoritismo en los directores sólo producen su propia ruina y la de la empresa.**

2.- Debe existir un diálogo del director con el personal. Por lo menos se les debe dedicar una hora diaria preferentemente fija, para dialogar con agentes, empleados o jefes para tratar casos delicados y de interés general. Una forma de abrir el diálogo es visitando al menos una vez a la semana toda la empresa. Pero debe hacerlo sólo y no permitiendo que los jefes se acerquen a formar una valla que impida la comunicación con el personal.

**Las relaciones humanas deben ocupar un lugar importante en las funciones de los directores.**

3.- Los mismos se basan en los informes periódicos que reciben, ya sea mecanografiados, por teléfono o por fax, sin contar con elementos para comprobar estos datos; este problema puede resolverse si el director (es) visita periódicamente sus oficinas y permanecen en ella, al comienzo, hasta que esté funcionando razonablemente y posteriormente lo hacen permanentemente al menos una vez a la semana. Para ello debe recorrer todas las oficinas, practicar entrevistas con el personal dialogar tanto en juntas como en privado para informarse de lo que está pasando.

**Los directores no deben trabajar a control remoto, deben estar cerca de sus oficinas.**

4.- Investigar errores hasta el fin, las consecuencias es que pocas veces se sanciona al negligente o irresponsable, fomentándose la crisis de autoridad y el desaliento en el personal, porque no puede haber interés, sin dedicación colectiva al trabajo, cuando se ve que a una falta grave no hay el correspondiente castigo.

5.- El nombramiento de directores frecuentemente es designado el amigo o el compadre, sin que se investigue previamente su capacidad para dirigir una empresa, mucho menos se le da un entrenamiento adecuado para un buen funcionamiento, explicándole en forma detallada los problemas que en orden jerárquico deben atacarse y algunas ideas al menos para lograr su solución.

**Es sumamente importante que se le den todos los elementos para que pueda desempeñar adecuadamente el puesto, a través de seminarios técnicos de alto nivel.**

6.- Todo director debe examinar todas las quejas de los distribuidores, o de los clientes y aun de los vendedores; a través de este examen se puede llegar a saber como esta la producción y el control de calidad; observar la oportunidad en las entregas, la situación en la cobranza y muchas otras áreas de la empresa, como el personal en exceso e ineficiente. El tortuguismo, llegadas tarde en los departamentos de fabricación y si es necesario el tiempo extra.

7.- Los consejos de administración se deben reunir al menos cada tres meses para analizar los resultados de las empresas.

8.- La función de todo ejecutivo no es un trabajo rutinario, sino, la capacidad para tomar decisiones pues para ello se requiere tiempo, para analizar, madurar y discutir los planes, las modificaciones de las políticas de la empresa y proponer cambios estructurales.

Los ejecutivos necesitan cursos y seminarios pues la empresa puede obtener beneficios al contar con personal capacitado, calificado y bien relacionado.

9.- Existen directores o ejecutivos que tal parece buscan ser temidos adoptando poses según les conviene, menosprecian a sus subalternos, para exigirles mucho más de lo que debe ser y pagarles poco explotándolos.

Esta política utilizada por casi todos los jefes es negativa, llega a matar el buen espíritu que todavía priva en muchos subalternos, se tiene que suplir con mayor personal puesto que el rendimiento va yendo para abajo y de alguna manera hay que compensarlo.

**Muchos directores se quejan que el personal no sirve, que no tiene interés en su trabajo, que son unos irresponsables, sin darse cuenta que muchas veces son ellos los autores de todo esto.**

10.- Los jefes absorben un gran volumen de trabajo, son esos hombres que todo lo tiene que ver, todo lo tiene que supervisar y para quien todo es importante, quiere autorizar todo e intervenir en cuanto asunto pase por la empresa o por su departamento.

Esta situación sólo exhibe inseguridad en la persona. El jefe debe delegar el trabajo en sus subordinados y sólo coordinar y supervisar que las cosas se hagan como él lo ha ordenado.

Así la directriz, la política general debe ser trazada por el jefe y los colaboradores desempeñar el trabajo. De esta manera sus subordinados no se acostumbran a pensar por sí mismos y se esmeran en no hacer nada o en hacer mal las cosas deliberadamente, pues si saben que su esfuerzo no va a ser objeto de estima, pierden interés en su trabajo.

11.- Una de las funciones de la Dirección General es propiciar y fomentar la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa. Hay que atacar los

problemas en su origen; para ello hay que actuar de inmediato. Así los informes deben referirse al planteamiento de problemas y sus posibles soluciones.

12.- Los directores deben examinar los resultados obtenidos que se cumplan los objetivos trazados, ser exigentes y enérgicos. Así la función de un director es señalar los objetivos y coordinar el esfuerzo de todo el personal procurando que sea mínimo el desperdicio de los recursos humanos y materiales, siendo necesario que se lleven a cabo todos los asuntos ordenados al día.

**Solución:**

De esta manera, al llevarse a cabo los puntos ya mencionados la empresa tendrá conciencia permanente del desarrollo y progreso. Consiguiendo con esto agresividad en las ventas, una determinación correcta de los costos buscando que no sólo aumenten, sino que disminuyan con la utilización de productos de calidad con los controles necesarios.

Debe considerarse el elemento humano como lo más importante en una empresa y debe ser objeto de buen trato y de buena retribución, la cual debe ir en aumento conforme aumenten los rendimientos de la empresa.

#### 4.4.3.2 COMUNICACIÓN EXTERIOR

PRIORIDAD	PROBLEMA
1	Existe una falta de comunicación exterior enfocada al manejo de las Relaciones Públicas.
2	Existe una falta de comunicación exterior enfocada al manejo de la Publicidad.
3	Existe una falta de comunicación exterior enfocada al manejo de las ventas ya que con demasiada frecuencia lleva a la empresa en nuestro país a la quiebra o a soportar grandes pérdidas, por el afán de enfocarse al aumento de ventas y descuidar la recuperación de los créditos obtenidos.

#### Acción de mejora:

Una empresa no debe confiarse demasiado en su nombre o en el prestigio adquirido, sino que tiene que cuidar sus relaciones con los clientes. Nunca descuidar las relaciones públicas y las atenciones a sus clientes.

Así para considerar una venta como tal, lo más importante es la cobrabilidad de la misma. Frecuentemente falta agresividad en la venta ya que se deben buscar mercados todos los días y a toda hora, en el país y en el extranjero.

#### Estrategias:

Los vendedores deben cuidar a todos sus clientes (agencias de viajes, proveedores, pasajero, etc.) visitándolos periódicamente aunque sepan que no van a vender en ese momento pero lo que importa son las Relaciones Públicas que ayudan a mantener el contacto con el cliente y lo que permite que estén informados de las novedades, noticias, cambios de personal, políticas, etc.

Por eso se debe exigir a los vendedores un informe diario, semanal o a lo sumo quincenal en el que detallen sus actividades (ventas, trato con el cliente, etc.). Después de esto el director de ventas debe encargarse de verificar que sean veraces ya sea telefónicamente visitando selectivamente a los clientes. Lo importante es saber si el agente de ventas realizó su trabajo y de que manera lo realizó, la honestidad debe ser la piedra angular en el trato con los clientes.

Pero esto debe estar respaldado con un servicio de alta calidad, respetando los precios y condiciones tratadas, entregando dentro del tiempo señalado, respetando horarios de vuelos, evitando las demoras y cancelaciones, dando el servicio ofrecido y cumpliendo con la garantía.

La Administración de ventas en una empresa es fundamental por eso algunos de los instrumentos que deben tener son la mercadotecnia, publicidad, el procesamiento de datos, la publicidad institucional y la atención al público (relaciones públicas).

#### 4.4.3.2.1 MERCADOTECNIA (VENTAS)

PRIORIDAD	PROBLEMA
1	La mercadotecnia es necesaria que antes de lanzar un producto o servicio al mercado, se estudie que necesidades van a satisfacer, que tanta competencia existe, con que nivel de personas se va a tratar, etc. También es necesario que se vigile previamente el mercado a fin de observar los cambios que se van operando en él para ir adoptando los planes y el servicio tradicional a las nuevas condiciones y así evitar ser desplazados.

Acción de mejora:

Realizar las actividades y funciones que debe tener el área de mercadotecnia.

Estrategias:

Investigación de mercado descubrir y analizar los factores y presentar la información necesaria para desarrollar el mejor producto posible, desarrollar los mejores métodos y procedimientos, desarrollar estándares de funcionamiento y medir el funcionamiento contra esos estándares.

Canales de Distribución ya que conocemos nuestro producto y quien es el consumidor, deben hacerlo llegar al consumidor.

Establecer los precios, la cantidad de dinero necesaria para adquirir productos y servicios a través del punto de equilibrio entre costos e ingresos, como el margen de utilidad que se va a obtener.

#### 4.4.3.2.2 PUBLICIDAD

PRIORIDAD	PROBLEMA
1	Publicidad debe establecer un plan de medios y un plan de creatividad.

##### Acción de mejora:

Publicidad es el arma más importante para vender, su importancia es dar a conocer el servicio que se ofrece, e incrementar el número de usuarios o clientes que viajan a los diferentes destinos que se encuentran dentro del mercado de las Aerolíneas.

##### Estrategias:

Dar a conocer a una gran cantidad de personas el mensaje, información o actividades del mercado, como son los eventos, feria, etc.; Siempre elaborando un plan de medios, en donde se determinen los medios de comunicación más idóneos para la campaña en cuestión. Un plan de medios consiste en escoger de un grupo de alternativas o medios el que más bien se adapte a las necesidades de la empresa.

Segundo realizar un plan de creatividad donde se especifican los anuncios que han de provocar un desplazamiento., Aquí se escogieron todos aquellos anuncios referentes a nuestro producto o servicio, y que serán dados a conocer mediante el medio publicitario.

La publicidad institucional bien orientada provoca ventas, por eso este tipo de publicidad es buena cuando dice en donde está la empresa y que vende. Es importante la imagen que la empresa presenta como son la identidad visual, sus oficinas, sus lugares de visita, en sí el lugar.

#### 4.4.3.2.3 RELACIONES PÚBLICAS

PRIORIDAD	PROBLEMA
1	Mantener una buena relación con el cliente para conservar las Relaciones Públicas

Acción de mejora:

Para producir una buena imagen de la empresa a los distintos públicos del medio ambiente o lugar en donde se desarrolla es necesario tener buenas relaciones públicas y sus principales aplicaciones son la obtención de publicidad gratuita; el logro de la preferencia hacia los destinos y las labores de servicio.

Estrategias:

Para esto es necesario que se lleve a cabo un programa de relaciones públicas:

- 1.- Preparación y distribución de folletos relacionados con la empresa y sus servicios.
- 2.- Conferencias dictadas por los principales directores de la empresa que pueden incluir: manejo de grupos, principales servicios que se ofrecen y calidad de los mismos entre otros.
- 3.- Visitas guiadas. Invitaciones para que el público visite las instalaciones de la empresa.
- 4.- Preparación y distribución de películas sobre la empresa y sus productos.
- 5.- Envíos de regalos a fin de año, a personas que nos puedan recomendar con el público.
- 6.- Cartas de felicitación a las empresas, personas que tiene relación con la empresa.
- 7.- Participar en todas las actividades valiosas a la comunidad, tanto en el ámbito regional, estatal o nacional.
- 8.- Patrocinar eventos deportivos

La atención al público es algo básico en todas las empresas si las relaciones públicas funcionan a la perfección. Antes, el empresario que recibía la visita de un cliente se sentía halagado por haber sido elegido aunque no comprara, ahora parece que el empleado le está haciendo el favor de venderle al cliente y está protesta por el mal servicio o por no ser atendido como se merece, comienza el aporreo de las cosas, la mala cara, o si puede lo deja con la palabra para repetir con otro cliente lo mismo.

La expresión de "¿Qué va a llevar? Es la usual cuando apenas entra el cliente; nada de "Buenos días" o "Buenas tardes"; "¿Qué se le ofrece? O bien ¿En qué puedo servirle?"

Los empresarios se quejan del trato que brindan los empleados, pero lo indicado es que:

1.- El empresario o el área de recursos humanos (capacitación) dediquen un poco de tiempo a la tarea de formar a sus empleados para que sepan atender al público.

2.- Esto depende del trato y del estímulo económico que tengan los empleados. Ya se sabe que la rotación de personal es y seguirá operando a un ritmo elevado, por eso es necesario brindarles capacitación a los empleados, ya que con buen personal se puede lograr mayores ventas y de esta manera se conseguirá trabajar más con más organización, más orden, más limpieza, más técnica, más disciplina y más control.

#### 4.5.2.3 IDENTIDAD CORPORATIVA

PRIORIDAD	PROBLEMA
1	Este programa de mejora nos llevará a la estructuración de una nueva identidad corporativa para cualquier empresa.

#### Acción de mejora:

Esto no es lo único que los negocios deben representar sino también tener una buena imagen: un aspecto agradable, que a la vista permita al personal y a los clientes sentir agrado de estar con ellos, como música, flores, colorido y un decorado sencillo y un buen gusto ayudan mucho a alcanzar este objetivo, los jardines, los estacionamientos.

#### Estrategias:

Por eso es conveniente cambiar cuando menos una vez al año, el orden de las oficinas. Por que si no, el empleado llega a aburrirse, camina el mismo número de pasos para llegar a su escritorio, todo es lo mismo, termina por cansarse y aburrirse.

Desde luego el cambio no debe ser impuesto desde arriba, sino que debe hacerse partícipe al personal a fin de que resulte algo agradable.

#### 2.- La distribución de las oficinas.

Mantener en buenas condiciones de trabajo las oficinas de las empresas. Hacer reacomodos de las oficinas para hacerlas funcionales y si para ello es necesario ampliarlas, deben hacerse aun cuando alguien resulte afectado.

También es frecuente que existan pequeñas oficinas donde trabajan diez, veinte o más personas (contabilidad, ingresos, reservaciones, etc.). El resultado es que en este tipo de oficinas se propicia el chismorreo y la pérdida de tiempo. Ya que en un grupo de cinco personas o más siempre hay una que tiene ganas de descansar y es quien se encarga de quitar el tiempo a las demás.

Por eso es conveniente que se establezcan divisiones (cancelería) y en cada una de ellas incorporar un determinado número de empleados, estas divisiones deben tener vidrio para que puedan ser supervisados por los jefes o el director general.

Cuando una resolución que se da a conocer al personal, o se vigila su cumplimiento, o mejor no se hace nada, por eso la corrección de una indisciplina de carácter general en forma positiva, debe ser a base de una labor educativa previa, para después pasar a las medidas disciplinarias, de otra manera las injusticias cometidas crean resentimientos.

Hablando de las juntas deben realizarse una cada mes de jefes y directores, es más que suficiente debiendo incluirse en ella los estados financieros del mes inmediato anterior y de los presupuestos.

Las juntas departamentales o de grupos menores son necesarias siempre y cuando no se abuse de ellas.

Las juntas deben ser breves: debe "irse al grano" sin que quien las dirija permita las divagaciones o desviaciones a otros asuntos que no sean las que los motivaron, por eso una base para el éxito de las juntas es que estén bien planeadas, la cual debe incluir la hora de iniciación, los temas a desarrollar y la hora de terminación. Además deben informar a los interesados con anticipación, así como la agenda de asuntos a tratar.

#### Administración de personal.

Todos los departamentos necesitan un manual de procedimientos conformado por las políticas de la empresa. El manual no se refiere a las tareas que desempeña cada puesto; si no que se debe indicar:

\*Día en el que se debe llevar a cabo un inventario y el tiempo necesario. El departamento que debe encargarse de esté (contabilidad o auditoria interna).

\*El departamento que lo supervisará (contraloría)

\*La planeación del inventario (contabilidad)

\*La toma física del inventario (contabilidad)

\*Participación de los auditores externos.

\*Aclaraciones, valuación, determinación de diferencias y ajustes.

\*Elaboración de los Informes.

Las políticas en la empresa deben abarcar todas sus áreas y por lo tanto el manual debe estar siempre al día. El departamento de Recursos Humanos (reclutamiento y selección) deben establecer muy claro las responsabilidades que competen a cada puesto en las empresas (análisis de puestos)

\*Elaboración de análisis de puestos.

El análisis de puesto es un valioso auxiliar para el entrenamiento del personal y al ir subiendo de puesto le permitirá ir conociendo el funcionamiento general de la empresa, por eso lo normal en una empresa es que cuando se va una persona competente, se trata de evitar su salida y se le pide que entrene a su relevo en caso de no lograrlo para eso se tiene el análisis de puestos.

\*Manuales de procedimientos

Las gráficas de flujo de operaciones son una forma de presentar mediante dibujos, como se llevan a cabo las distintas operaciones de la empresa (departamento de talleres "pintura, mecánica, carpintería, etc.), puesto por puesto.

\*Organigramas

Los organigramas son una forma gráfica de indicar el lugar que una persona tiene dentro de una empresa permitiendo mostrar quién o quiénes están arriba, al mismo nivel y debajo de ella.

Además se suelen preparar organigramas para cada uno de los departamentos, lo más importante es mantenerlos al día, así como incluir el nombre, el puesto y la fotografía de quien lo ocupa.

\*Selección de personal

En cuanto a la selección del personal pueden elegir al mejor capacitado pero si no es bien remunerado, se va al traste. Otro punto son los anhelos de superación de los empleados frustrados, ya que frente a negativas del jefe o el desinterés mostrado frente a cualquier idea que se presente con relación a alguna mejora de la empresa, terminan siendo burócratas que apenas cumplen con su deber.

Así las empresas deben atender con el desarrollo de las buenas ideas provenientes del personal, cualquiera que sea su nivel, de esta manera es necesario tener los buzones de quejas y sugerencias, pues éste permite captar el estado de ánimo del personal y aprovechar las buenas sugerencias.

La retribución económica del personal debe ser de acuerdo a las responsabilidades y su capacitación técnica, así como con la situación financiera de la misma.

La mejor manera de la fijación de sueldos es a través de la valuación de puestos, esto es una vez que se determinaron las funciones de la persona, se determinará su precio mínimo y máximo. La valuación de puestos no es algo fijo, antes debe revisarse periódicamente.

Los aumentos de sueldo no deben ser del 100%, si se merecen dos aumentos de sueldo en un año deben otorgársele ya que este es un estímulo para un empleado competente.

Se debe crear un buen ambiente de trabajo para el relajamiento de las tensiones, pueden organizarse días de campo, despedidas de solteros, comidas, eventos el 30 de abril, 10 de mayo, etc.

Así podemos decir que son los hombres los que dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o el fracaso de cada empresa en particular, son ellos los que hacen la economía del país, y son ellos por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

Por eso son los ejecutivos de cada empresa los que desempeñan las actividades de mayor trascendencia y los que tienen las mayores

responsabilidades, podemos resumir que todo ejecutivo debe tomar en consideración tres aspectos importantes:

1) Un conocimiento especializado o técnico de la actividad concreta que se realiza es decir, conocimientos técnicos en producción, servicio, ventas, finanzas, contabilidad, recursos humanos, mercadotecnia, comercialización, etc., según el puesto.

2) Conocimientos amplios de administración general como poder planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

3) Conocer las políticas de la empresa y los objetivos de la misma, saber las características de su organización, conocer el sistema de ejecución y los métodos de control.

De tal manera la previsión, el orden, la comprensión humana y el sentido crítico son formas que demuestran como la administración se incorpora a la personalidad de un jefe y moldea su carácter en paralelo con las ideas que este tiene.

## CONCLUSIONES

Ciertamente parece que la sanidad de una empresa puede ser diseñada y mantenida por una tecnología organizacional debidamente aplicada.

Esta tecnología en resumen es un programa de comunicación corporativa que responde a una política general de la dirección y que aplica una estrategia de desarrollo de la empresa.

La aplicación de la presente tesis entre otras tuvo un marco teórico general que permitió canalizar adecuadamente las energías direccionales al desarrollo integral de la organización, creando una cultura integral organizacional que permitió o facilitó dar vida a la empresa en su campo de acción y permitió mantener en equilibrio un estado sano de la empresa, mediante el método organizacional, que fuera sensible a la reactividad de los síntomas. Analizando causas y proponiendo soluciones en forma proactiva.

Una aplicación adecuada y permanente de los parámetros de la comunicación organizacional puede ser un factor clave en el mantenimiento de la sanidad de una empresa y en la proyección de su acción, en su campo de competencia.

Aunque existan otros factores fuera del control inmediato de la empresa, como pueden ser la interacción de grupos de poder, la opinión pública y los medios de comunicación, queda suficientemente demostrado que una empresa que aplica la metodología de la comunicación organizacional que básicamente consiste en la congruencia de la imagen corporativa diseñada con la imagen de servicio proyectada, tendrá la posibilidad cierta de un funcionamiento de gran calidad que le permita estar a la altura de la competencia en el mercado.

El enfoque de una dirección general corporativa metodológicamente aplicada debe ser, no hacia factores parciales del cuerpo organizacional, sino al conjunto organizacional en el contexto general de su campo de acción, es decir sistémico.

El caso de TAESA en sus orígenes procuró implementar un programa que generará una estructura bien planeada.

Pero los problemas comenzaron cuando la empresa perdió de vista los tres componentes principales que toda empresa debe contemplar y son los siguientes:

**El sistema técnico o de operación**, cuando la empresa tuvo un accidente aéreo en el año de 1999 esto generó ruido en la comunicación interna, los empleados de la aerolínea declararon que no se debía a un error del piloto sino a las malas condiciones del avión, que tenía total falta de mantenimiento y exceso de vuelos.

**El sistema administrativo**, se observó con la diferencia en cuanto a la filosofía con la que inició la empresa con la proyectada posteriormente.

**El sistema humano o personal**, la situación de crisis en la que se encontraba la empresa generó el despido de empleados eventuales, la empresa suspendió las relaciones laborales con más de 3 mil quinientos empleados, creó ruido en la comunicación interna y externa.

Estos tres componentes al no saber manejarlos proactivamente llevaron a la empresa a caer en una situación de crisis al permitir que la opinión pública y los medios de comunicación manipularan la información. Por lo que los clientes internos y externos se dejaron influenciar con lo que escuchaban en los medios (televisión, radio, prensa) y esto a consecuencia de que los directivos no tomaron

la iniciativa de proporcionar la información necesaria en el momento en que se suscitaron los problemas arriba mencionados.

Por ello en esta tesis propusimos un programa de comunicación organizacional que pueda ayudar a cualquier organización en caso de crisis.

El caso analizado en la presente tesis nos demuestra que no obstante haber tenido un diseño organizacional bastante aceptable, el hecho de no ser congruente su aplicación de comunicación organizacional entre el diseño y la proyección de servicio provocó una serie de disfunciones de imagen que propiciaron a parte de otros factores tal vez, la quiebra de la empresa.

Esta experiencia reflexionada mediante los esquemas de la comunicación organizacional, puede ser de gran utilidad a otras empresas, para no sólo evitar situaciones de crisis que lleven a la quiebra, sino para utilizar la calidad de su organización y servicio.

## ANEXO 1

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Logograma:** concepto gráfico principal Águila y Serpiente de forma estilizada.

**Tipografía Institucional:** Familia tipográfica, seleccionada y adaptada a la identificación del logograma.

**Logotipo Institucional:** agrupamiento del logograma y tipografía institucional.

**Tipografía Auxiliar:** Alfabetos que se pueden utilizar en las diferentes campañas publicitarias e impresos que acompañan al logotipo, y de ninguna manera substituyen a la tipografía institucional.

**Reticula de Reproducción:** Sistema de cuadrícula que facilita el trazo para la reproducción del logotipo, cuando no es posible hacer uso de medios fotográficos.

**Pantone Process:** sistema universal empleado como guía de obtención de diversos tonos a partir de combinaciones en porcentaje de colores básicos; Azul (C), Magenta (M), Amarillo (Y) y Negro (K).

**Pantallas:** porcentaje del color negro para impresión o reproducción a una tinta de algunos impresos (periódicos, volantes) que nos dará tonos de grises sin la necesidad de utilizar otra tinta.

## BIBLIOGRAFIA

- ◆ Blanco Calderón, Francisco, Comunicación y Desarrollo. "Enfoque conceptual y organizacional", Ed. SEP, México, Núm. 2 pp. 125
- ◆ Casanova, Pablo. Diagnóstico, Tesis.
- ◆ Don E. Schultz, Stanley Y. Yanssen. Elementos esenciales de la estrategia publicitaria. Ed. Mc Graw Hill, México 1992.
- ◆ Everett M. Rogers. La comunicación en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México, 1980
- ◆ Garbett, Thomas. Imagen Corporativa. Ed. Legis, Bogotá,
- ◆ Gerald M. Goldhaber. Comunicación Organizacional. Ed. Consorcio, México, 1986
- ◆ González Llaca, Edmundo. Teoría y práctica de la propaganda. Ed. Grijalbo, México, 1981 pp. 20
- ◆ Guerra, Ma. Eugenia. Imagen y palabra. Ed. Universidad Autónoma de Puebla, México, 1987
- ◆ Guzmán Valdivia, I. Problemas de la administración de empresas. Ed. Limusa, México, 1976
- ◆ Hodgetts M. Richard y Steven Altman. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México, 1981

- ◆ J.B. Fages, B. Fery, P. Cornille, Diccionario de Comunicación. Ed. 904, Buenos Aires, 1977
- ◆ J. Thomas Rusell and W. Ronaldhane. Manual de Publicidad. Ed. Prentice may, Hispanoamericana, 1995
- ◆ L. Hall. Administración de empresas. Ed. Mac Donald Evans, España, 1979.
- ◆ Mentón, Sophie de. La imagen New-Look de su empresa. Ed. Gestión 200, Barcelona, 1989
- ◆ Molinar Aznar, Víctor. Sana dirección de empresas o quiebra. Ed. IEE, S.A., 2ª. ed. 1975 pp.185
- ◆ M. Pride, William. Marketing: conceptos y estrategias. Ed. Mc Graw Hill, México, 1996
- ◆ Newton, Margulies, Desarrollo Organizacional (Valores, proceso y tecnología) Ed. Diana, México, 1986. pp. 795
- ◆ Nicholas Ind. La imagen corporativa. Ed. Díaz de Santos.
- ◆ O'Connor, James. El significado de la crisis. Una introducción teórica. Ed. Revolución, Madrid, 1989
- ◆ Paoli, Antonio, La comunicación. Ed. Edicol, México, 1977
- ◆ Pascale, Well. La comunicación global. Ed. Paidos, España. pp. 235
- ◆ Peredo, Roberto. Introducción al estudio de la Comunicación. Teoría de la Comunicación. Ed. Comunicación, México, 1986

- ◆ SEP. Texto de autoestudio de Mercadotecnia. Ed. CONAFE, México, 1985
- ◆ Scheinsohn, Daniel A. Comunicación estratégica Management y fundamentos de la imagen corporativa.
- ◆ Tejada Palacios, Luis, Identidad Corporativa. Ed. Carvajal, Colombia, 1987.
- ◆ Stephen P. Robins. Comportamiento Organizacional. Ed. Prenticehall, México, 1996
- ◆ Stephen R. Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós, México, 1995
- ◆ Toffer, Alvin. La empresa flexible. Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1986. pp. 91
- ◆ Periódico Reforma. 28 de junio de 2001. Sección Nacional