



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 8793-24

LA COMUNICACIÓN INTERNA E IMAGEN  
CORPORATIVA DE COSTCO CELAYA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ARTURO GUILLERMO GRIMALDO VILLANUEVA

ASESOR:

LIC. JORGE DE LA ROCHA LEDEZMA

CELAYA, GTO.

AGOSTO 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

Mi Tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A ti Dios que me has bendecido con la vida y con una familia maravillosa a la que amo.

A mis padres que en todo momento han estado junto a mí. Gracias por todo papá y mamá, por su esfuerzo y sus desvelos los cuales hoy se ven fructificados, por el más grande regalo que me han hecho, esta carrera, por su apoyo incondicional, por las llamadas de atención las cuales hoy comprendo, por su amor y su cariño, pero sobre todo por la confianza que han tenido en mi, los amo.

A mis hermanas Dulce, Sandra y Paloma las cuales han sido un apoyo incondicional, gracias por su tolerancia y su paciencia, y aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón que estén conmigo.

A Sara por ser mi aliento en los momentos difíciles. Solo quiero darte las gracias por todo el apoyo que me has dado para seguir con mi camino, por ser el motor que me motiva a ser mejor cada día, gracias por estar conmigo y recuerda que eres muy importante para mi.

A mis profesores que gracias a ellos estoy aquí. Lic. Elba, Lic. Memo, Lic. Tere, Lic. Daniel Gracias por su conocimiento, por su paciencia y su tiempo, gracias por ser

los artífices de este sueño que hoy culmina, gracias por inyectarme la sed de triunfo y de seguir adelante.

A mi director de carrera Lic. Jorge de la Rocha quien desde el primer momento me hizo sentir como en casa y quien ha sido más que un maestro un guía en este camino de la vida. Gracias licenciado por su tiempo y por terminar conmigo esta obra que iniciamos hace tiempo.

Antes de terminar quiero decirles a todos ustedes que sin su compañía no hubiera podido iniciar esto que hoy concluyo. Les agradezco por formar parte de mi vida y compartir momentos buenos como momentos malos pues al final todas las experiencias nos sirven y son las que nos hacen crecer como ser humano.

Gracias.

## INDICE

<b>Capítulo 1</b>	El inicio de una gran historia.....	1
1.1	Historia y reseña de Costco .....	2
1.2	Costco a nivel mundial.....	8
1.3	Costco Celaya.....	15
<b>Capítulo 2</b>	La comunicación organizacional.....	22
2.1	Qué es la comunicación organizacional.....	23
2.2	Importancia de la comunicación organizacional.....	36
<b>Capítulo 3</b>	La imagen corporativa vs La identidad Corporativa como elemento de vinculación.....	48
3.1	La identidad corporativa como enlace necesario en la empresa.....	49
3.2	La importancia de la imagen corporativa como identificación institucional.....	59
3.3	La convergencia entre la imagen y la identidad corporativa.....	67
<b>Capítulo 4</b>	Planteamiento de métodos de análisis de elementos visuales y comprobación de la funcionalidad de la comunicación interna.....	77
4.1	Presentación de métodos a aplicar dentro de la empresa para el análisis eficiente de la comunicación e imagen interna.....	78
<b>Capítulo 5</b>	Presentación de métodos a aplicar dentro de la empresa para obtener mejoras en la comunicación e imagen interna.....	85
5.1	Video de capacitación para el departamento de cajas, su función y objetivo.....	86

5.2	Muestra del manual operativo del departamento de cajas, objetivos y alcances.....	93
-----	---	----

## **Conclusión**

## **Bibliografía**

## OTRAS FUENTES

- F. López Leal "Celaya: la puerta de oro del Bajío" en Costco Contacto., volumen 11 numero 53, RR Donnelley editorial, México Dic. 2002 pág. 32.
- DOCUMENTO EMPRESARIAL proporcionado por Costco de México SA de CV

Costco Intranet

- [http://170.167.42.109/uportal2/contenidos/channels/historia/index\\_.htm](http://170.167.42.109/uportal2/contenidos/channels/historia/index_.htm)
- <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml#iden>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm#into>
- <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/comunicacion-organizacional/comunicacion-organizacional.shtml>

## INTRODUCCIÓN

La imagen corporativa y la comunicación interna de Costco Celaya es una tesis en donde se resalta como una empresa puede tener bien establecidos sus cimientos y sus principios como organización, aunado a esto nos daremos cuenta de la importancia que ocupa la comunicación interna y la imagen y como siempre es bueno saber cuando mejorarla, también nos empaparemos de cómo una empresa tan importante actualmente fue creada, sus inicios en Estados Unidos, sus alianzas estratégicas y su historia de éxito dentro de nuestro país, de esta manera echaremos un vistazo a todo lo que encierra Costco Wholesale como corporativo y su creciente expansión en todo el territorio nacional.

Pero definitivamente si estamos hablando de una empresa y todo lo que involucra no podemos dejar desapercibido todo arsenal valioso de información que podemos mostrar al estudiar la comunicación organizacional, su objetivo, los elementos que la componen, de qué se auxilia para ser eficaz, su importancia en la empresa; en fin, información muy importante que no se puede dejar pasar.

De la misma manera el vínculo Empleado- Empresa nos enseña porqué es tan importante la imagen corporativa y la forma en que la empresa se beneficia de tener a un empleado conciente de la importancia y el lugar que le da como elemento útil y necesario dentro de la organización. Así pues nos daremos cuenta de las necesidades que tiene Costco Celaya como empresa en lo referente a imagen

corporativa y comunicación interna y sabremos que mejoras podemos lograr y que elementos están siendo aplicados con debilidad.

# **CAPÍTULO**

# **1**

El inicio de una gran historia

**1.1 HISTORIA Y RESEÑA DE COSTCO**

**1.2 COSTCO A NIVEL MUNDIAL**

**1.3 COSTCO CELAYA**

## 1.1 HISTORIA Y RESEÑA DE COSTCO,<sup>1</sup>

La historia inicia en el año de 1976, cuando Sol y Robert Price obtuvieron \$2.5 millones de dólares para de esta manera fundar *PRICE CLUB*, el primer club de bodegas, exclusivamente para compradores de negocios.

La primera bodega se abrió en un hangar de aviones remodelado en Morena Boulevard en San Diego California el 12 de julio de 1976.

Como ya se mencionó, la primera tienda de la cadena fue acondicionada en un viejo depósito aéreo y precisamente se escogió un depósito porque era muy grande y relativamente barato.



Originalmente el nuevo club solo permitía la entrada a los dueños de negocios para satisfacer sus necesidades, la mezcla de mercancía tenía un especial énfasis en artículos de venta al mayoreo que incluían materiales para oficina, cigarros, dulces, artículos de salud y belleza, electrodomésticos, electrónica, alimentos de todos tipos, revelado de fotografías, cámaras, películas y artículos para restaurantes.

---

<sup>1</sup> DOCUMENTO EMPRESARIAL proporcionado por Costco de México SA de CV

Así como ésta, las primeras bodegas promediaban un total de 30,480 metros cuadrados comparados con los modelos de las nuevas tiendas que promedian 45,110 metros cuadrados.

El primer congelador que se instaló fue en el año de 1980, lleno de una compra especial de jamones.

Lo que actualmente se conoce como área de fuente de sodas inició con un carrito de hot dogs en 1985 y la primera farmacia abrió en 1986.

La bodega de *Morena Boulevard* fue el sitio perfecto para instalar el primer departamento de óptica, el cual abrió sus puertas en 1987. La primera generación de alimentos frescos (carnes, panadería, y fruta y verdura) también se introdujeron en 1987 y el primer centro de foto revelado tuvo lugar en 1988.

Después de \$750.000 dólares de pérdida durante el primer año de operación, Price Club ahora instaure la segunda bodega en el año de 1979 la cual junto con la primera tienda sumaron alrededor de 900 empleados, 200 socios y una ganancia de 1 millón de dólares.

"A la par de los creadores de Price Club en el año de 1983 Jeff Brotman y Jim Sinegal, dos visionarios estadounidenses fundan *COSTCO WHOLESALERS CORPORATION*, una competencia directa de Price Club.

Costco Wholesales abre su primera bodega en Seattle, Washington. Antes de tres meses, Costco abre otra bodega en Portland, Oregon. Para finales de 1984, Costco ya operaba nueve bodegas. Después de ocho años de la

apertura de su primera tienda las ventas de Price Club superan la marca de un millón de dólares.”<sup>2</sup>



El nombre de Costco surge de la fusión de COMPANYY y COST (compañía y costo), lo que significa que Costco es una compañía de costos.



El nombre de COSTCO surge de la unión de COST (costo) y CO (compañía).

---

<sup>2</sup> Ídem

Las estrategias de expansión tanto de Costco como de Price Club seguían rumbos similares y ambas compañías inician una nueva aventura operando bodegas en Canadá.

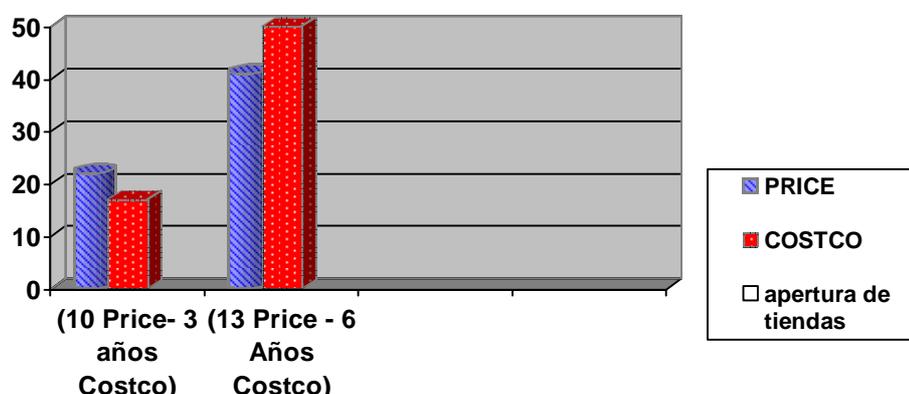
Diez años después de su fundación Price Club ya contaba con 22 bodegas, 3.2 millones de socios y 7,294 empleados, sin duda una empresa con un historial financiero muy relevante, tanto que la revista Forbes la nombra la compañía mejor manejada en los Estados Unidos.

Costco Wholesales cumplía sus primeros tres años de vida y ya contaba con 17 bodegas, 1.3 millones de socios, 3,740 empleados y muchas ganas de seguir creciendo.

Para los 13 años de Price Club el número de tiendas ascendía a 14, los empleados que trabajaban para la compañía era de 11,576 y las ventas anuales eran de \$ 4.9 millones de dólares además de ser catalogada como la empresa mas rentable de los Estados Unidos.

A la par de estos impresionantes números, Costco Wholesales festejaba su sexto aniversario y la fiesta no era para menos pues contaban ya con 50 bodegas, 11,237 empleados y ventas anuales por \$ 2.9 millones de dólares.

En esta gráfica se puede ver la comparación de estas dos empresas y su evolución.



Pero en el año de 1990 Price Club decide expandir más sus proyectos comerciales, esta vez el mercado por satisfacer era México y por tal motivo, Price Club no iniciaría solo esta aventura y toma por socio en una ambiciosa unión a la empresa nacional Comercial Mexicana, para iniciar operaciones en nuestro país.

Esta unión se fraguó en 1992 y gracias a eso se inaugura con gran expectación *Price Club México*; la sucursal estaría ubicada en la colonia Satélite, en el estado de México.



La unión estratégica entre Price Club y Comercial Mexicana dio como resultado la exitosa empresa Costco México

Costco Wholesales seguía escribiendo su propia historia y al cumplir 10 años el mercado mundial se cimbra al conocer una noticia no esperada Price Company y Costco Wholesales unen sus fuerzas creando la fusión más ambiciosa y estableciendo mucha expectativa para los mercados internacionales.

Así, nace PRICE COSTCO, incorporando lo mejor de cada compañía. El nuevo negocio incluye 187 bodegas, 43,000 empleados, 18.3 millones de socios y ventas anuales por \$ 15.2 millones de dólares.

La nueva compañía abre su primera bodega en Reino Unido ubicada en West Thurrock, Inglaterra y cuatro bodegas más en México: México DF, Guadalajara, Mexicali y Querétaro.



Pero el esfuerzo de expansión no quedaba ahí y nuevamente, la compañía, ahora llamada Price Costco, emprende un reto en el continente asiático abriendo bodegas en Seúl, Corea del Sur; en México la expansión seguía buenos rumbos al inaugurar tiendas en León Guanajuato, Hermosillo Sonora, Acapulco Guerrero, Aguascalientes y Tijuana, todo esto en el año de 1994.

Costco se ha destacado por ofrecer a sus socios marcas de calidad y por supuesto exclusivas, una de ellas es *Kirkland Signature*, marca exclusiva de Costco Wholesales que hace

su entrada en el año de 1995, año en el que también inaugura su primera Gasolinera en el vecino país del norte.

1997 significa un año importante para la empresa pues surge nuevamente un cambio de nombre; de Price Costco, Inc. A Costco Companies, Inc., este cambio originaría que todas las bodegas cambiaran su nombre a Costco Wholesales,

En 1998 la Bodega ubicada en la colonia Polanco de México DF innova al abrir el primer centro de ayuda auditiva marcando pauta, pues fue el primero en su tipo.

En el 2001 la compañía celebra su 25 aniversario, excelente momento para recordad el inicio con solo algunos empleados en San Diego California en 1976 hasta alcanzar la suma de 90,000 empleados trabajando en ocho países.

## **1.2 COSTCO A NIVEL MUNDIAL <sup>3</sup>**

A lo largo del primer tema nos hemos dado cuenta la forma en que surge una de las empresas más importantes del mundo y únicamente por sus ventas, sino por todo el valor humano que lleva consigo.

Con el paso de los años Costco se ha solidificado y la buena manera de hacer negocio ha ocasionado su entrada a países muy complicados; entrada que se ha dado sin ningún tipo de problema.

---

<sup>3</sup> Costco Intranet : [http://170.167.42.109/uportal2/contenidos/channels/historia/index\\_.htm](http://170.167.42.109/uportal2/contenidos/channels/historia/index_.htm)

Actualmente Costco opera 362 bodegas y el número incrementa cada mes. Es la compañía número 18 más grande de ventas en tiendas de autoservicio en el mundo, con 33 millones de socios y con ventas al año de 34.5 millones de dólares. Actualmente Costco opera en nueve países divididos en tres diferentes continentes.



En América: Estados Unidos, Canadá, México, Puerto Rico





En Europa: Reino Unido y Escocia



En Asia: Corea, Taiwán y Japón



En México la operación está dividida en cuatro regiones y se componen de la siguiente manera:

- La región Centro está integrada por las bodegas que se encuentran en el Distrito Federal como son:
  - Satélite
  - Coapa
  - Mixcoac
  - Interlomas
  - Polanco
  - Arboledas

Además de los estados de Guerrero con la bodega de Acapulco y Morelos con la propia en Cuernavaca.

- La región Bajío esta conformada por las bodegas que se localizan en:
  - Morelia
  - San Luís Potosí
  - Aguascalientes
  - Querétaro
  - Guanajuato con León y Celaya.

- La región Norte cuenta con las bodegas de:
  - Guadalajara,
  - Hermosillo,
  - Monterrey 1 y 2,
  - Baja California que cuenta con las bodegas de Mexicali, Tijuana 1 y 2, Ensenada y los Cabos.

➤ Y la región Sureste que integra a las bodegas de:

- Cancún
- Veracruz y Jalapa,
- Puebla
- Mérida.



La operaciones en cada una de las bodegas en el mundo es similar, pero los servicios varían de acuerdo a cada región.

Las bodegas se encuentran divididas en cinco áreas:



- Mercaderías: abarrotes, centro y líneas generales
- Fresh Food: carnicería, panadería, deli, frutas y verduras
- Recibo: donde se recibe y almacena la mercancía que llega
- Otros Negocios: farmacia, fuente de sodas, foto revelado, servicio llanero, óptica.
- Cajas

Siendo una empresa de servicio donde la calidad y el buen trato es la máxima responsabilidad, donde el manejo diario de productos de consumo familiar y comercial son el compromiso mas preponderante para la empresa, es necesario que la empresa no únicamente se dedique a satisfacer las necesidades de consumo que la sociedad tiene, es mucho mas importante que la empresa propiamente dicha como entidad social cree un vínculo entre el consumidor, la empresa y programas alternos que beneficien a la sociedad.

La relación que Costco ha desarrollado con la sociedad se ve fortalecida por constantes proyectos sociales, ya sea donaciones a casas hogar o el desarrollo de proyectos culturales a lo largo de todo el mundo.

Apoyando iniciativas sociales para enriquecer y aprovechar los espacios que existen hoy en día para esta labor, un claro ejemplo es la creación de la *Fundación Cultural Parque Morelos*.

Este proyecto se basa en la instauración del *Papalote@Cuernavaca* que nace en Diciembre de 2008 y que tiene como objetivo crear un espacio para todos los niños en donde podrán vivir experiencias inolvidables con la que ayudaran a dar vida a este increíble espacio, el cual gracias a la imaginación, sensibilidad y energía de los niños siempre estará en una constante transformación.

Bajo la iniciativa de Costco, Comercial Mexicana y Papalote Museo del Niño y con el objetivo de acercar a los niños al arte y la estética de una forma muy divertida se crea este primer Papalote fuera del D.F., ya que si bien el Papalote Museo del Niño ha sido pieza importante para la creación de museos con características similares nunca se había llevado la magia del Papalote a otro lado.



### 1.3 COSTCO CELAYA <sup>4</sup>

La región Bajío para Costco ha respondido de manera excelente, integrando a ciudades como León, San Luis Potosí, Morelia, Aguascalientes y Querétaro y sus ventas reflejan la aceptación que la sociedad ha tenido para esta empresa.

Por tal motivo la empresa en el año 2002 veía como una necesidad la creación de otra bodega la cual debía instalarse en una ciudad que contara con la infraestructura económica y social capaz de solventar a una empresa internacional como de la que estamos hablando.

La ciudad elegida para el establecimiento de la nueva bodega fue Celaya Guanajuato pues funge como importante enlace comercial e integra el corredor industrial Laja-Bajío.

El proyecto fue aceptado por los inversionistas americanos y los socios mexicanos y la primera etapa fue elegir el terreno en donde se gestaría una de las obras de más importancia para la ciudad de Celaya y que sin lugar a dudas traería consecuencias muy favorables para el crecimiento de la ciudad.

Con el apoyo del municipio y con el terreno ya legitimado para la creación de tan importante establecimiento lo único que faltaba era poner manos a la obra e iniciar con los trabajos.

---

<sup>4</sup> ídem

El trabajo no fue fácil pues se inició con el allanamiento de suelo y las excavaciones que toda obra necesita; para este tiempo corría el mes de octubre del año 2002.

Los trabajos eran largos pues se tenía pactado terminar la obra antes del mes de diciembre para que únicamente restara acomodar toda la mercancía.



Así lucía el terreno cuando se iniciaba con la construcción de cimientos.

Ya con la construcción en marcha se inició la integración del equipo gerencial que daría forma a las operaciones de esta bodega.

El gerente designado por la compañía fue Víctor Rodríguez Sainz que provenía de la bodega de León.

Víctor llegó a Celaya con las expectativas muy altas y no era para menos pues él junto con un gran equipo había puesto a la bodega de León como una de las mejores en la región Bajío; así que la empresa le dió el voto de confianza por su capacidad y experiencia para esta aventura nuevamente en el Bajío.

Ya con el gerente designado él mismo se dió a la tarea de seleccionar a sus gerentes que lo acompañaría en esta nueva emprendida.

Uno a uno fue seleccionando a los gerentes que liderarían cada una de las áreas de la tienda.

Mientras tanto ya con el departamento de recursos humanos establecido se inició la labor de contratación de la gente que estaría a cargo de la promoción y venta de membresía ya que como todavía no estaba terminada la bodega aún no se podían integrar los departamentos

El centro de comando de Costco Celaya estaba ubicado en un principio en la torre Girsá mejor conocido como el edificio de cristal, en ese lugar



se lograban las contrataciones y las reuniones de gerentes. Posteriormente se cambió al asentamiento donde ya estaba muy avanzada la construcción y con la colocación de campers se inició la venta de membresías.

La estrategia no se basaba únicamente en que las personas acudieran a las instalaciones para adquirir su membresía, al contrario se desplegó un importante séquito de personas que tenían la labor de vender membresías a domicilio, así, poco a poco se comenzó a introducir la bodega dentro de la ciudad de Celaya.

La estructura iba tomando forma y gracias al equipo que trabajaban por parte de la constructora y con la colaboración de los empleados de Costco los asentamientos habían pasado a formar una estructura que ya denotaba la fuerza y la grandeza de la bodega, de esta manera las estructuras se formaban de manera conjunta y con un gran trabajo en equipo.



En diciembre los trabajos en la construcción habían quedado atrás y ahora la labor era acomodar toda la mercancía que continuamente se recibía en la tienda, mientras, el departamento gerencial disponía todo para la gran apertura que para inicios del mes de diciembre se acercaba.



<sup>5</sup>Después de los grandes esfuerzos de trabajo y de las largas jornadas sin descanso llegó el 14 de diciembre de 2002 fecha en que una nueva fuente de trabajo abría las puertas a su público.

Los momentos eran de mucha emoción y nerviosismo por lo que se inició la mañana con la bendición de la tienda celebrada por un sacerdote, mismo que dio la bienvenida a Celaya a esta empresa y animando a todos



los presentes de que el gran día de servir al público y sobre todo de dar su mejor esfuerzo a los celayenses había llegado.

Como agradecimiento a todo el esfuerzo que durante meses los trabajadores

habían realizado, la empresa, publicó en los diarios una página completa donde se agradece a toda la voluntad derramada para la construcción e instalación de la empresa.

\*



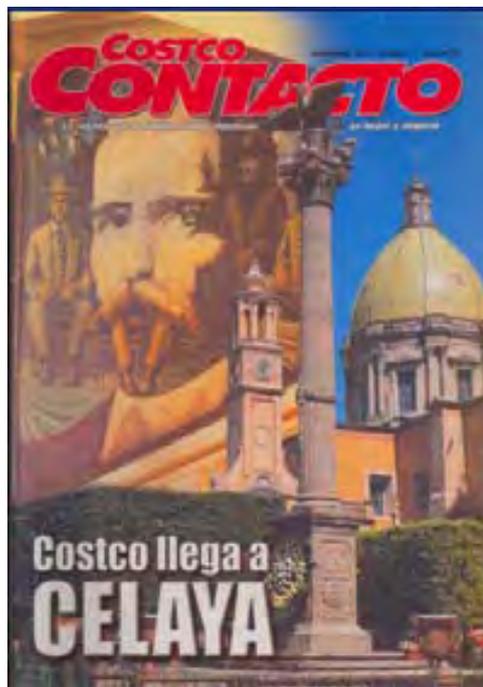
<sup>5</sup> Por Carlos F. López Leal "Celaya: la puerta de oro del Bajío" en Costco Contacto., volumen 11 numero 53, RR Donnelley México editorial, pág. 32. Dic. 2002

<sup>\*6</sup> fotografía proporcionada por El Heraldo de Celaya. Diciembre 2 de 2006, pág.6

Costco ya estaba en Celaya su apertura fue triunfal con la presencia del gobernador del estado y de todos los accionistas de Costco Wholesale y Costco México.

La bodega abrió sus puertas al público el 14 de diciembre de 2002 en punto de las nueve de la mañana y desde esa hora la fila ya era muy grande para conocer la nueva tienda; con el transcurrir del tiempo la gente que llegaba a conocer la tienda era ya insuperable; completamente llena la bodega y los empleados ofreciendo su máximo esfuerzo y lo que mejor les habían inculcado en la capacitación: tener al socio como lo más importante.

La apertura de la tienda mereció la portada de la revista de Costco llamada *Costco Contacto*, publicación que se obsequia a todos los socios en las bodegas de toda la republica mexicana.



Portada de la revista Costco Contacto del mes de diciembre.

De esta manera y desde diciembre de 2002 Costco Celaya sigue escribiendo su historia y ahora con casi siete años cumplidos Costco Celaya se encumbra como una de las mejores bodegas en la región Bajío obtenido números envidiables en ventas e inventarios, todo esto no se lograría sin el apoyo de todos los trabajadores que diariamente entregan lo mejor de sí para brindar el mejor servicio y vender los productos de la mejor calidad.



# **CAPÍTULO**

# **2**

## La comunicación Organizacional

### 2.1 QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 2.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**“Las grandes ideas gerenciales se reducen a meras reflexiones personales si el gerente no las pone en ejecución por medio de la comunicación.”**

DAVIS K.

## 2.1 QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL <sup>5</sup>

A lo largo de todo este capítulo veremos a la comunicación organizacional en todas sus acepciones, incluyendo por supuesto, lo importante que es para una empresa, así como los vicios en los que se suele caer y que definitivamente dañan la esencia de la comunicación organizacional.

Pero sería muy egoísta de mi parte mencionar únicamente los temas de comunicación organizacional e incluso no sería justo para aquellos autores que tanto se esforzaron por construir la base de la comunicación dejar de mencionarlos. Por lo tanto incursionaré en el germen de la comunicación, en la esencia, analizando su significado y el rumbo que ha tomado hasta llegar a nuestros días.

Es pertinente mencionar que la comunicación se puede señalar como el intercambio de ideas, y, muchas personas al preguntarles que entienden por comunicación hacen referencia al desenvolvimiento de palabras (intercambio de ideas) que se tiene en una charla con un fin común; esto, definitivamente es comunicación, pero una definición como la que mencioné es prácticamente carente de precisión. Es importante señalar que es muy difícil encontrar una definición precisa y más si tomamos en cuenta que cada persona se despliega en un marco cultural diferente y eso

---

<sup>5</sup> RAMOS PADILLA, Carlos G. *“La comunicación un punto de vista organizacional”* segunda reimpresión febrero 2002. Trillas México pág. 13  
<http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml#RESUM>  
<http://www.monografias.com/trabajos30/comunicacion-organizacional/comunicación-organizacional.shtml>

hace que al tratar de comulgar ideas entren en juego criterios, necesidades etc.

Sin embargo es innegable que la voluntad por promover la tarea que integre emitir y recibir información, genera en el ser humano una evolución incuestionable.

De la misma forma los acontecimientos que arrojan al acto de la comunicación humana están protegidos por un mundo de posibilidades, las cuales hacen que en su práctica vayan inmersos actos propios de un individuo y conductas proporcionadas por la sociedad llámese: necesidades y aspiraciones, por mencionar algunos, pero que al final estos actos se encuentran profundamente ligados al hombre.

Por comunicación podemos tomar varias ideas e incluso algunas con variaciones interesantes pero que al final convergen y aclaro aunque sea un poco en el mismo concepto. Para hacer más interesante esta definición me basaré en algunos esclarecimientos dados por autores.

Robert D. Breth explica que la comunicación está tan ligada al ser humano que la compara con la acción más natural o instintiva del hombre, la respiración y que es igualmente mortal la falta de respiración como la falta de comunicación.

Esta definición de Robert D. Breth en mi particular punto de vista la consideraría un tanto cuanto egoísta pues como mencioné hace un momento el espectro de posibilidades que ofrece la comunicación son tantas que el hombre siempre encuentra la manera de estar comunicado lo que

lo haría eterno, pues, si tomamos esta comparación equivaldría a nunca dejar de respirar.

Otro autor llamado Jorge Urrutia hace una distinción entre lo que se llama comunicación natural, la cual acabo de mencionar, y lo que él llama procesos más elaborados de comunicación y precisamente resalta que estos últimos cuentan con el conocimiento y la buena aplicación de conocimientos para conseguir un objetivo básico.

Con esta definición nos acercamos mas a nuestro objetivo llamado comunicación organizacional ya que visto de manera lógica los proceso más elaborados de los que habla Urrutia no son más que el manejo de conocimientos bajo normas racionales y la consecución de objetivos conocidos, en un sentido mas amplio llamado comunicación organizacional.

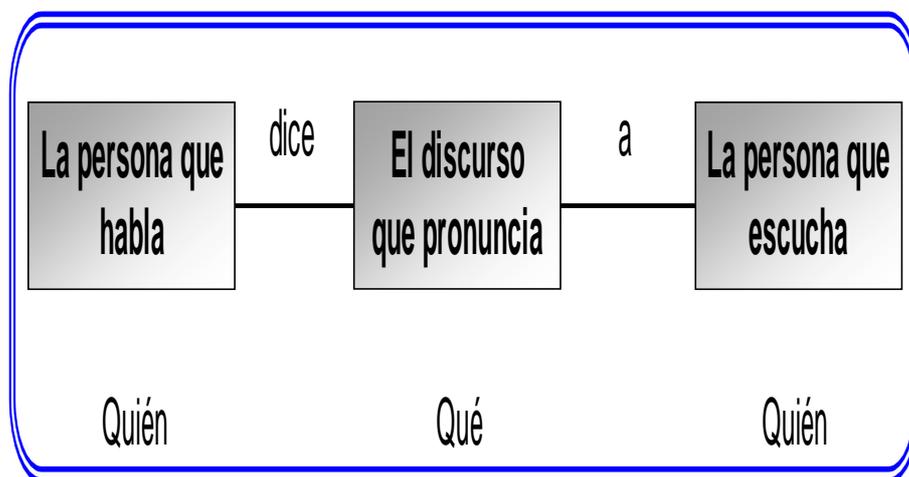
Definitivamente existen muchas definiciones de lo que es comunicación y yo únicamente mencioné a dos autores; es por eso que en base a las opiniones de estos dos autores podemos deducir que la comunicación *es la habilidad y facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro ser vivo información, emociones y experiencias*. Y es necesario contar con emisor y receptor para que se pueda dar la comunicación.

Ahora que ya sabemos a que se refiere el término comunicación surge otra pregunta necesaria para comprender completamente el proceso de comunicar, y esta pregunta es **¿Cómo nos comunicamos?**

“Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral; mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros, cuadrúpedos, delfines, ballenas) , fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces). Los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).”<sup>6</sup>

A continuación se expondrá la representación gráfica del proceso de comunicación vista desde luego por diferentes perspectivas.

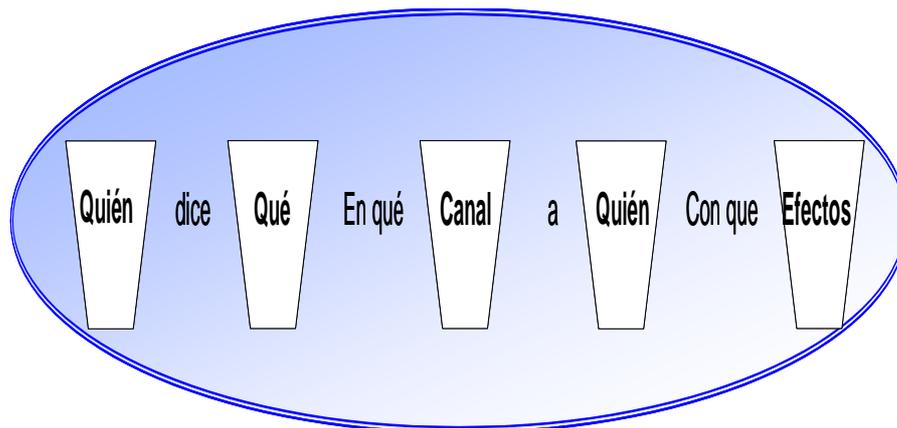
Aristóteles intercede en este ámbito por su obra retórica en donde destaca un modelo constituido por tres elementos:



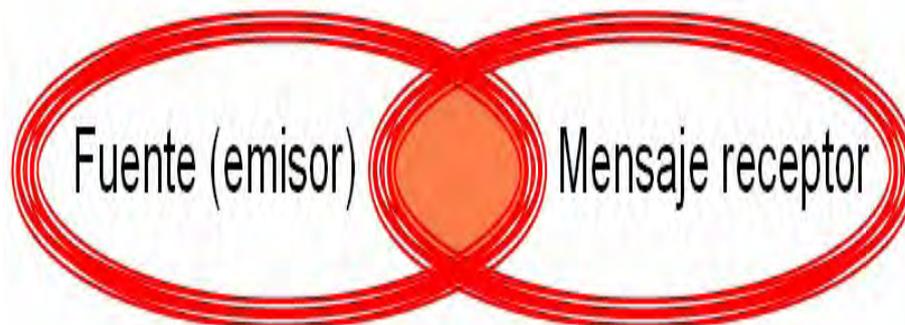
<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml#funda>

Lasswell engrandece el esquema de Aristóteles y lo justifica agregando a los elementos ya establecidos dos nuevos incisos: El canal y el efecto del mensaje.

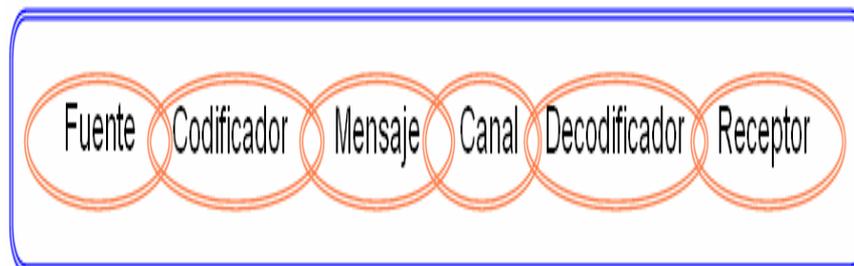
Es importante para efectos de comunicación estas dos nuevas incrustaciones que hace Lasswell pues por primera vez se toma en cuenta las intenciones con las que va dirigido el mensaje y además también hace su aparición el medio o el canal por el que se va a transmitir, aunque válga la acotación en aquellos tiempos no existía variedad de canales.



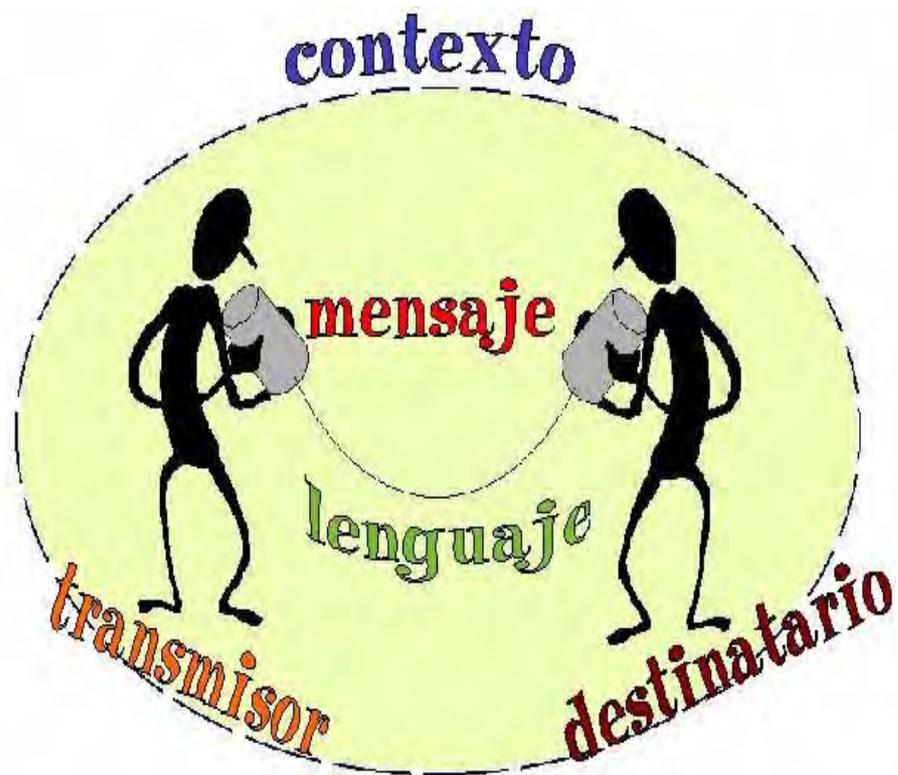
W. Schramm emite su propia opinión y menciona que para que se dé el proceso de comunicación interpersonal se necesita forzosamente un campo cultural y de experiencia que vincule al emisor y al receptor.



Los modelos se habían mantenido hasta que llegó David K. Berlo e introduce dos nuevos elementos al modelo ya existente el codificador y el decodificador en donde el primero adecua el mensaje y el segundo lo hace llegar con su real dimensión al receptor.



Con esto se derrumba cualquier intención de demostrar que la comunicación únicamente se suscitaba en el intercambio de palabras definitivamente estamos equivocados pues existen varios tipos de comunicación entre los que podemos destacar:



### **Comunicación Auditiva:**

Es la comunicación desplegada mediante sonidos producidos por el emisor



### **Comunicación Visual:**

Es la comunicación que se da gracias a que el receptor utiliza su sentido de la vista



### **Comunicación por tacto:**

Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.



La forma de comunicación también tiene varias latitudes y entre ellas podemos mencionar:

#### **Directa**

Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

#### **Indirecta**

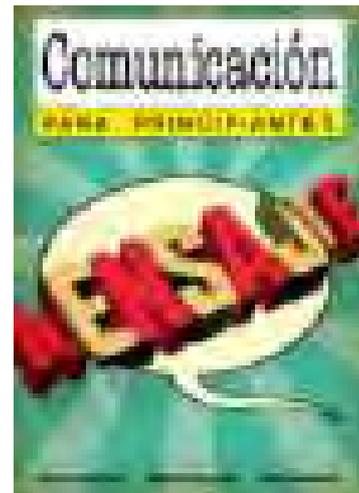
Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

#### **Indirecta/personal:**

Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, Chat por Internet, etc.)



En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.



**Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

**Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia

**Retroalimentación:** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

**Ruido:** Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Además la carga emocional que contenga el mensaje es lo que da la emotividad a la comunicación y lo que permite de

cierta forma un mejor entendimiento pues la forma en que se manda un mensaje es importantísima para poder llevar a cabo la codificación correcta del mismo; en pocas palabras la asimilación de cada mensaje depende de un cúmulo de factores que vienen desde los prejuicios hasta la cultura, pasando por el estado de ánimo y todo esto provoca tener una actitud frente al mensaje lo que verdaderamente induce a un estado de respuesta.

Esto apenas es un esbozo de la comunicación, la cual nos sirve de preámbulo para poder desarrollar nuestro tema que es la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es muy generosa y en ella convergen factores altamente importantes, uno de ellos es la organización, que para entenderla necesitamos analizarla como un sistema, por lo que nos apoyaremos con algunas definiciones.

- Un vínculo de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados.
- Un sistema es un todo coherente de partes.
- Un conjunto complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal.

Finalmente, según C. West Churchman todos los que definen el término *sistema*, están de acuerdo en que se trata de la unión de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas.

Una vez conocido el concepto de sistema, podemos remitirnos a definir a la organización como tal, la cual se puede conceptualizar como: *un sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean.*

Las Organizaciones son sistemas amplios que a su vez están integrados por subsistemas conjuntamente conectados, en donde las culturas y subculturas organizacionales intervienen en la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

El párrafo anterior es el inicio de lo que es la comunicación organizacional situándolo como un proceso más elaborado; pero en si.

### **¿Cómo surge la comunicación organizacional?**

Los primeros estudios fueron llevados a cabo en 1910. En Europa, las personas dedicadas a hacer comunicación eran sociólogos, psicólogos, matemáticos y filósofos.

Durante los años sesenta, el movimiento *hippie* fue objeto de estudio. Entre los principales exponentes, se encuentra el alemán Wilburg Scramm, afirma que la comunicación no es una ciencia, sino una encrucijada de disciplinas (matemáticas, filosofía, sociología).

La notable transformación de la comunicación social de herramienta a disciplina, dentro de las ciencias sociales surge a partir de los años 50 del siglo XX; pero no se consolidan las condiciones óptimas hasta principios de los 70's, con el surgimiento de notables pensadores que vislumbraron de mejor manera la concepción de la comunicación como disciplina aplicada.

La comunicación organizacional tiene varios rostros y uno de ellos es la ***generación de la identidad***, la naturaleza y el carácter de un sistema social basado en la reciprocidad de información y la transferencia de datos. Lo anterior fue expuesto por Katz en una de sus ponencias sobre comunicación.

Dentro de una organización lo más importante son los individuos que la conforman, pues son los que le dan vida y existencia a las organizaciones, para que puedan ser consideradas como sistemas vivos y abiertos, en donde fluya constante mente la información interpersonal. Gracias a eso se puede resaltar la importancia de los diversos sistemas comunicativos dentro de una empresa que sirven para obtener mayor beneficio y desarrollo personal y grupal.

### **¿Qué es la comunicación organizacional?**

Cuando la comunicación es destinada para beneficio y uso de las organizaciones se denomina comunicación organizacional; dicha comunicación surge de manera espontánea, por el contacto diario y en toda la organización; independientemente de las condiciones de la

organización la comunicación no distingue de tamaño o actividad para la cual esté destinada. Dadas estas condiciones se puede mencionar que una organización que esté falta de comunicación es una organización sin alma, hasta cierto punto vacía.

Tomando como base la referencia anterior podemos mencionar la concepción que tiene Fernández Collado de la comunicación organizacional pues la distingue como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Según Gary Kreps la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo y la fuerza dominante dentro de una organización.

## **2.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Hay que hacer una distinción, la comunicación organizacional no nada más es la recolección de información o el flujo total de mensajes que circulan en una empresa; es también la aplicación de técnicas orientadas a facilitar el buen tránsito de los mensajes que se generen dentro de la institución y su medio; o en todo caso la interferencia en las opiniones, modos y comportamiento de los públicos internos y externos de la organización.

Obviamente estas técnicas tienen como objetivo fijo el cumplimiento óptimo de los objetivos planeados por la empresa y definitivamente estas prácticas deben partir de una base teórica e investigativa ya que su buena aplicación nos llevará a conocer los problemas, necesidades, y nichos de oportunidad en materia comunicativa.

“La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup><http://www.monografias.com/trabajos39/comunicacion-centros-educativos/comunicacion-centros-educativos2.shtml>

Existen dos tipos de comunicación organizacional, *la comunicación interna y la comunicación externa*.

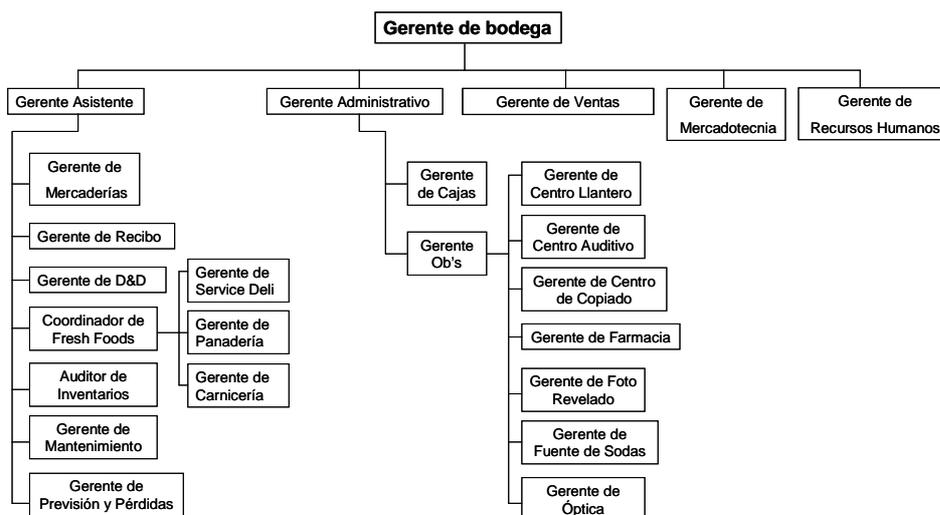
**La primera es** cuando todos los esfuerzos de comunicación tienen como objetivo meta el personal interno de la empresa (altos directivos, gerencia media, supervisores, empleados y obreros). Dichos esfuerzos pueden desembocar en actividades que procuren las buenas relaciones del personal y la organización, valiéndose de diferentes medios de comunicación.

**La comunicación externa** integra a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, gobierno, medios de comunicación, clientes, etc.).

Esta comunicación está encaminada a la procuración de buenas relaciones ya sea mantenerla o incrementarla, así como a promover una imagen favorable de sus productos o servicios.

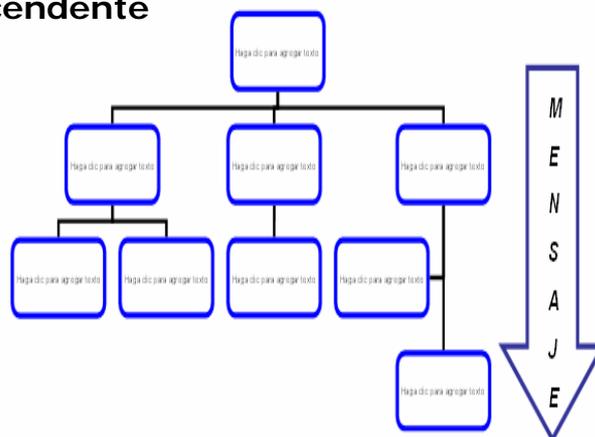
Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones

La estructura jerárquica de Costco Celaya está constituida de la siguiente manera:



Con este tipo de estructura es importante mantener un flujo de comunicación constante pues de no ser así la empresa adolecería bastante de malos entendidos, situación que afectaría de manera directa al cliente.

### Comunicación Descendente



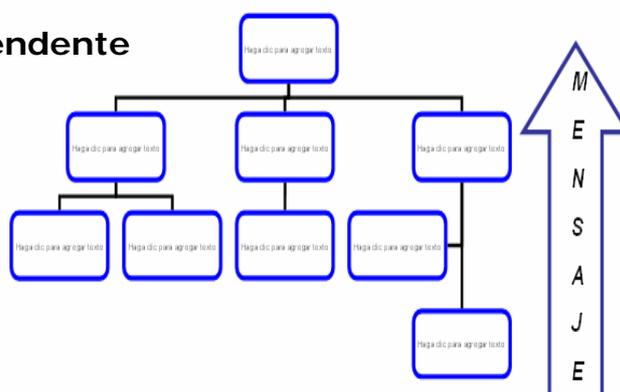
Es la comunicación que viaja de niveles altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones básicamente va del superior al subordinado y por lo general se encuentran en cinco formas: instrucciones de trabajo, explicación de la actividad a realizar, información sobre

procedimientos, retroalimentación al empleado con respecto a la realización de una tarea, información de general que sirva como referencia para que sepa porque se realiza una tarea, para que sirve y que beneficios provoca.

Es pertinente mencionar que en Costco Celaya ésta comunicación ocupa un lugar preponderante pues por el giro de la empresa los procedimientos y explicación de las actividades de trabajo están a la orden del día y por lo tanto la comunicación descendente se utiliza en demasía.

Un ejemplo de ellos es que después de cada junta de staff los gerentes se dirigen a sus áreas para informar sobre los puntos importantes y más si uno de los puntos afecta de manera directa al área en cuestión.

### Comunicación Ascendente



Esta comunicación viaja desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Tiene como facultad la habilitación de buzones de proposiciones, reuniones de grupo y formas de presentación de quejas.

Esta comunicación construye su importancia en el hecho que se puede constituir como un termómetro para la empresa, dependiendo de lo que suceda con la gente que esta como subordinado. Además que es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y por si fuera poco es una forma de tomar decisiones adecuadas.

Mencionaré algunos puntos de porque es importante la comunicación ascendente:

- Proporciona a los altos mandos de la organización una necesaria retroalimentación que proviene de los empleados
- Mide el clima organizacional que impera en la empresa.
- Admite la participación de los empleados con la aportación de ideas, lo que ayuda a una mejor toma de decisiones.
- Ayuda a reducir el riesgo de nuevos problemas de comunicación puesto que permite el diagnostico de malas interpretaciones.
- Para los altos mandos mejora el conocimiento de los empleados de los niveles bajos.

Para poner en práctica esta comunicación únicamente se necesita emprender nuevas políticas en la empresa entre las cuales podemos destacar:

- Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal
- Establecer una política de puertas abiertas

- 🗨 Mantener un contacto personal con todos los empleados
- 🗨 Promover la participación de grupos sociales
- 🗨 Emitir cartas a los empleados

Así como hemos mencionado las ventajas y las formas en que se puede aplicar esta comunicación, es pertinente mencionar que también cuenta con desventajas, aquí algunas de ellas.

La comunicación ascendente sirve para que los empleados envíen información la cual la mayoría de las veces son mensajes positivos para ellos y que mejoran su posición; esta actividad puede resultar negativa para la empresa pues en este acto el empleado puede bloquear información que puede ser negativa para su persona.

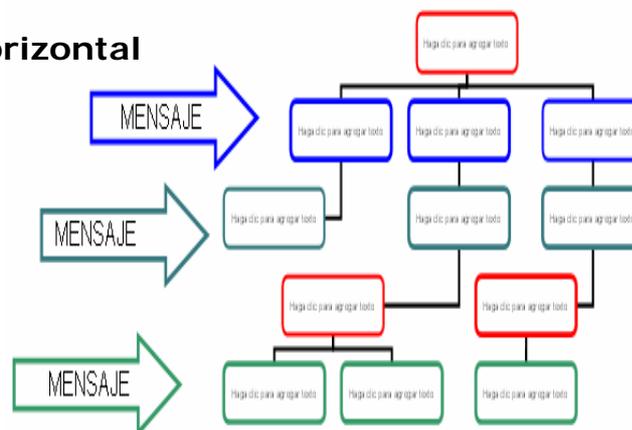
Al aplicar la política de puertas abiertas el empleado puede recurrir a saltar niveles jerárquicos con el objeto de que la información llegue directa y más fresca.

Este tipo de comunicación necesita forzosamente una respuesta inmediata pues de lo contrario el empleado no volverá a utilizar esta vía de comunicación organizacional.

En lo referente a la comunicación ascendente en Costco Celaya se puede decir que se aplica pues la empresa maneja una política de puertas abiertas lo que permite que cualquier empleado tenga acceso con los altos mandos al igual que cada semana se realizan juntas de trabajo en

donde se vierte información lo que permite que el gerente este al tanto de lo que sucede en la empresa.

### Comunicación horizontal



La comunicación horizontal tiene una característica muy peculiar ya que su flujo únicamente sigue el camino lateral es decir, se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico, en donde los elementos que integran el mismo nivel tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre ellos.

Es muy cotidiano que en la organización se establezcan objetivos y para la consecución de estos se forman grupos ya sea formales o informales. Por ejemplo: supongamos en Costco Celaya se tiene como objetivo que cada departamento reduzcan la cantidad de papel que utilizan para impresión de reportes, memorandum, etc.

Para lograr este objetivo todos los responsables de los departamentos se unirán para acordar la manera en que conseguirán cumplir el objetivo trazado. Así únicamente las cabezas de cada departamento efectuaran la comunicación horizontal pues tienen un mismo nivel jerárquico.

Por lo tanto la comunicación horizontal se da entonces:

- 🗨 Entre miembros del mismo grupo
- 🗨 Entre miembros de distintos grupos pero con mismo nivel jerárquico
- 🗨 Entre miembros de distintos departamentos

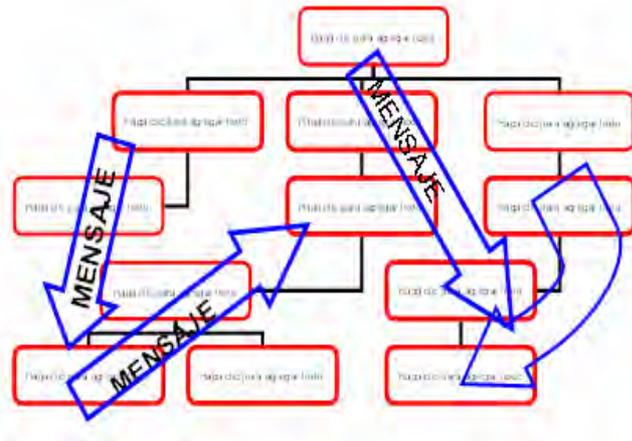
Pero ¿en qué momento surge esta forma de comunicación en la empresa?, a continuación presentamos algunos elementos que la originan.

Muchas veces en la organización distintos departamentos tienen la necesidad de unirse para sacar un trabajo en común.

También se genera gracias a que con este canal la comunicación surge más informalmente y esto ayuda a eliminar formalismos que debilitan la comunicación, además que la comunicación entre iguales es mas abierta. Para finalizar se necesita mencionar que la comunicación horizontal se mueve mas rápido y fácil lo que permite que las decisiones se tomen de manera rápida y compartidas por la organización.

Este tipo de comunicación también se efectúa en Costco Celaya pues cada lunes todos los gerentes se reúnen para realizar comparativos de venta, análisis de nuevos procedimientos, puntos a mejorar, problemas surgidos en la semana, etc.

## Comunicación informal



Ahora comprenderemos lo que es la comunicación informal que dicho se ha de paso todos practicamos y muchas veces ni nos percatamos de ello.

Por comunicación informal se entiende que es el intercambio de información que se establece entre los integrantes de una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, al mismo tiempo se eliminan los procedimientos ya establecidos.

El corpus de este tipo de comunicación es la simpatía, la afinidad entre las personas, las preferencias y rechazos eliminando las jerarquías. Para definir este ejemplar de comunicación organizacional señalaré que la comunicación informal se genera entre otras cosas porque la gente se interesa en su trabajo.

Se puede pensar que si una organización emplea la comunicación informal como medio para difundir información todos los empleados estarán enterados de lo que suceda o de lo que se quiera informar; y puede ser que la información si llegue a todos los empleados, pero

recordemos que dentro de una organización existe información que no es necesario que todos los empleados conozcan y con este tipo de comunicación esa información corre peligro y mas si es información negativa como cierre de la planta, despidos o sucesos que causen un mal clima e incertidumbre en el empleado. Es importante mencionar que la mayoría de la veces la información que sigue este camino es incompleta y suele caer en inexactitudes que pueden terminar en malos entendidos.

Finalmente y después de haber mostrado las diferentes acepciones de la comunicación organizacional forzosamente necesito mencionar una de las barreras de la comunicación y que por lo general es la que mas influye para que la comunicación tropiece en la empresa.

**El rumor** es integrante de la comunicación informal que se da solo con aquellos comunicados sin fundamentos o evidencia formal y que se transmiten impersonalmente a través de los canales informales.

El rumor es causado en muchas de las ocasiones por el interés que se tiene por alguna situación en específica, también, por la ambigüedad, lo incierto o lo confuso y por la falta de información alrededor de la situación.

La mejor cualidad para controlar el rumor es ir al fondo de las causas en lugar de tratar de detenerlos una vez que se han comenzado a difundirse.

Este tipo de comunicación es el más común en Costco Celaya pues la convivencia entre el personal de diferentes

áreas es muy usual en la empresa y esto se da al continuo contacto que se tiene por los pasillos de la tienda. Es importante mencionar que en la empresa también se ha adolecido del rumor que genera la comunicación informal un ejemplo de ello es que sin fundamento alguno se corrió la información del cierre de la empresa, información totalmente falsa; ante esto el gerente detuvo ese rumor con una junta con los gerentes los cuales se encargaron de bajar la información a cada departamento.

# **CAPÍTULO**

## **3**

### La imagen corporativa VS La identidad corporativa Como elemento de vinculación

**3.1 LA IDENTIDAD CORPORATIVA  
COMO ENLACE NECESARIO EN LA  
EMPRESA**

**3.2 LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN  
CORPORATIVA COMO  
IDENTIFICACION INSTITUCIONAL**

**3.3 LA CONVERGENCIA ENTRE LA  
IMAGEN Y LA IDENTIDAD  
CORPORATIVA**

### 3.1 LA IDENTIDAD CORPORATIVA COMO ENLACE NECESARIO EN LA EMPRESA

Anteriormente al referirnos al término identidad corporativa se nos venía a la mente todo lo relacionado con logotipos, estilos, colores y otras formas de símbolos que nos representaban a una institución o aun producto.

Afortunadamente esto ha cambiado en los últimos años y el concepto de identidad corporativa se ha convertido en un tema con mas frutos que únicamente colores y dibujos, pues ahora se refiere a toda las diferentes maneras en que una empresa se simboliza por medio del uso de símbolos, comunicación y comportamientos sociales.



“el término de identidad corporativa ha ampliado su visión gracias a la aparición de los autores alemanes Birkgt y Stadler (1986) evolucionando hacia un concepto en el que la estrategia corporativa está claramente unido a la comunicación en su más amplio sentido. Dichos autores hablan de la *autopresentación planificada y operativa de*

*una empresa*, tanto interna como externa, basada en la filosofía de la empresa.”<sup>8</sup>

El desglose de esta definición se iniciará por la autopresentación la cual incluye a la empresa pero en diferentes acepciones, pues los diferentes medios que puede utilizar el responsable de la empresa para transmitir la identidad corporativa son básicamente tres aspectos:

COMPORTAMIENTO: sin duda importa la forma en que la organización se comporte pues de esto depende el futuro exitoso de la identidad corporativa y definitivamente en el último renglón son los públicos objetivos los que califican el comportamiento de la empresa, todo tomando en cuenta las acciones que la empresa decida tomar. Para ser mas específicos podemos mencionar que actualmente las empresas intentan ser reconocidas por el sobre nombre de *Empresa Socialmente Responsable*, atributo que las empresas quieren conseguir puesto que el activismo social representa mucho para los diferentes públicos que conforman su target.

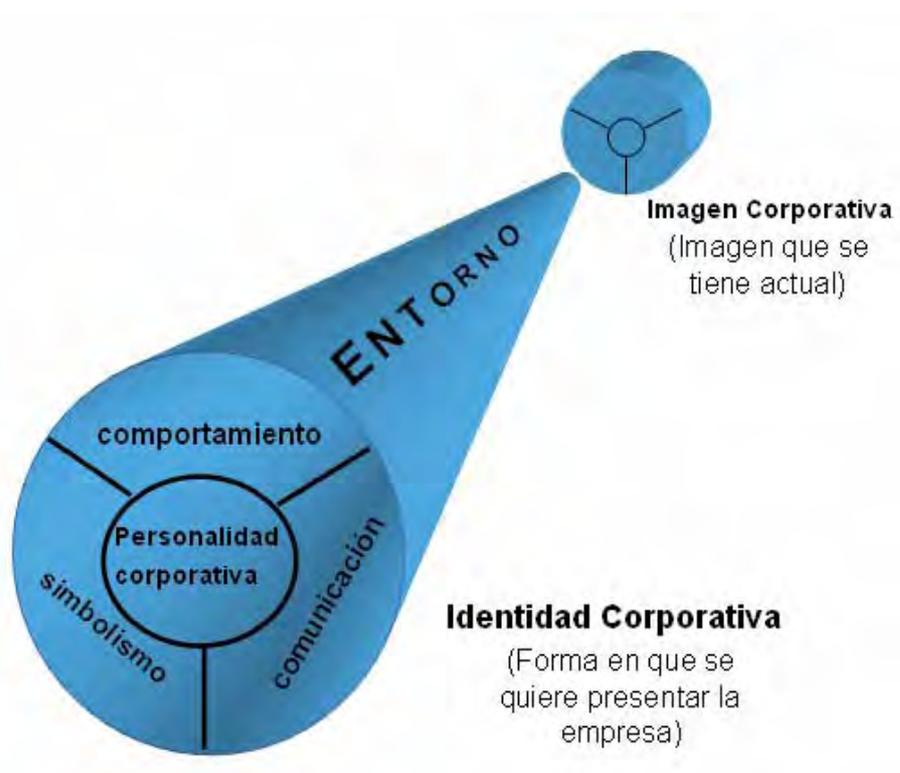
COMUNICACIÓN: los autores Birkgt y Stadler explican este elemento como simple y sencillamente el envío de mensajes verbales o visuales. Es tan importante la comunicación para la identidad corporativa que el envío desatinado de un mensaje puede derrumbar el buen comportamiento de la empresa, ya que entra mucho en

---

<sup>8</sup> CEES B.M. Van Riel **Comunicación corporativa** Tercera Reimpresión Editorial Pentice Hall. México 2000 Pág. 264

juego la congruencia de la empresa con lo que hace y los mensajes que manda a sus diferentes públicos.

**SIMBOLISMO:** este último elemento es el que lleva la pauta con las expresiones de identidad corporativa. Ofreciendo una indicación íntimamente ligada a lo que representa la empresa, o en todo caso lo que quisiera representar.



La identidad corporativa en relación a la imagen corporativa

Quizá alguna vez hemos escuchado el termino *Mix de identidad corporativa*, estos últimos elementos que mencione (símbolos, comunicación y comportamiento) son los que integran el mix de identidad corporativa y sirven

para la identificación de una empresa ya sea de manera interna como externa, todo esto según la varianza de la filosofía de la empresa.

Gracias a lo antes expuesto y a las aportaciones tomadas de Birkgt y Stadler, se puede llegar gratamente a una definición: Se considera consiguientemente, a la imagen corporativa como la manifestación de un cúmulo de características que forman una armadura alrededor de la organización, mostrando su personalidad.

Pero ¿Por qué en la actualidad es tan importante que la empresa cuente con una base sólida en cuanto a su identidad corporativa?

Es importante por el simple hecho que una empresa con una identidad corporativa estable, fuerte y convincente puede lograr y ganar muchos más adeptos en los diferentes públicos que tenga por objetivo, además que es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo y se vuelve más efectiva en los siguientes rubros:

- 🗨️ Aumentar la motivación entre sus empleados
- 🗨️ Inspirar confianza entre los públicos externos de la empresa
- 🗨️ Tener conciencia del importante papel de los clientes
- 🗨️ Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivo financieros

Una buena identidad corporativa aumenta la motivación entre sus empleados por el simple hecho que la empresa se comprometa con cada uno de sus empleados aumenta definitivamente la seguridad laboral de ellos y eso ocasiona que el sentimiento de de lealtad se incremente, en pocas palabras se crea la sensación de pertenencia entre el empleado y la empresa.

Esto se puede ejemplificar con la famosa y muchas veces mencionada teoría de las necesidades de Maslow en donde este autor nos menciona que lo primordial es promover y recrear los mejores esfuerzos del trabajador a través de las necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose de estudios sobre motivación, participación, grupos etc.

En esta teoría la necesidad se seguridad se encuentra en segundo lugar, situándola como una de las necesidades que más buscan los empleados en un trabajo.



En esta pirámide se conceptualiza lo antes mencionado pues la identidad corporativa establece ese lazo en donde los empleados buscan seguridad y pertenencia, y la empresa busca lealtad

En lo pertinente a la confianza en los públicos externos de la empresa la identidad corporativa ataca con fuerza, pues, si la empresa cuenta con una identidad corporativa contundente los diferentes públicos tendrán una clara y concisa imagen de la institución. Es importante situar que una identidad corporativa asentada y bien definida provocara confianza en el cliente estableciendo las bases de una relación continua y por consecuente preserva el porvenir de la empresa.

Un grupo que se deja en segundo plano y que definitivamente es igual de importante que el público objetivo es el público financiero y digo que es igual de importante porque en muchas ocasiones este público es el que establece los suministros para que la empresa se inicie o bien se mantenga en el mercado. Al igual que el cliente la imagen de confianza que una institución puede mandar a sus diferentes grupos es de suma importancia pues los regimenes económicos y muchas de las inversiones se basan en la confianza que las empresas tienen en el mercado y esto claro que es trabajo de la identidad corporativa.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Tomando en cuenta la calidad esquemática en que se llega a manejar la identidad corporativa, podemos implicar que es la manifestación física de la marca. En general incluye un logotipo y elementos de soporte que por lo general son regulados por un grupo de líneas guías que se almacenan en un documento de tipo Manual de Estilo. Estas líneas maestras establecen cómo debe aplicarse la identidad corporativa identificando los matices de colores, tipografías, organización visual de páginas y otros métodos para mantener la continuidad visual y el reconocimiento de marca a través de todas las manifestaciones físicas de la misma.

Los soportes en que más habitualmente se refleja la imagen de marca son:

- ☞ Rotulado de camiones.
- ☞ Uniformes, incorporando los colores corporativos.
- ☞ Correspondencia: sobres, papel de carta, carátula de fax, etc.
- ☞ Rótulos y carteles.
- ☞ Señalizaciones internas: anuncios, indicadores, etc.
- ☞ Material de oficina: carpetas, blocs de notas, bolígrafos, etc.
- ☞ Tarjetas de visita.
- ☞ Soporte electrónico: página web, encabezado de correo electrónico, etc.



Algo de la identidad corporativa que maneja Costco Celaya

En lo pertinente a nuestra empresa la identidad corporativa se puede percibir en muchos aspectos tanto internos como externos pues en Costco lo más importante es el cliente o el socio como se le llama.

La situación de venta en la empresa representa mucho pues claramente podemos observar como eso constituye una herramienta muy fuerte en cuanto a imagen corporativa, para ejemplificar mas lo anterior mencionare la ruta de satisfacción de venta del cliente y el trato que se proporciona.



Cada artículo se encuentra debidamente acomodado para que el cliente tenga un fácil acceso a el.

Los artículos de la bodega están acomodados de tal forma que el socio tenga un fácil acceso a ellos, pero igualmente su acomodo se debe a índices de mercadeo y venta, pues algunos productos están acomodados estratégicamente para que sea lo primero que vea el cliente, es decir a la entrada del establecimiento se tiene un cerco de productos nuevos o en todo caso productos que el proveedor ha puesto de oferta o ha pagado por ese lugar, a esa zona se le llama *zona de impulso*. Las cabeceras de los pasillos también representan un punto importante de venta por lo que se colocan a los productos de venta rezagada y/o productos que paguen por ese espacio. De esta manera el cliente recibe un mayor impacto visual de los artículos. Como se muestra en la ilustración anterior cada artículo está debidamente acomodado y el socio puede tomarlo para ver si completa la satisfacción de compra.

En caso de que el cliente necesite saber alguna característica especial o mas formación sobre el artículo se cuenta con personal encargado de cada área dispuesto y capacitado para dar información referente al artículo, o en todo caso si el artículo es de trato difícil como refrigerador o estufa el mismo encargado tiene el deber de llevarle el artículo al socio hasta la línea de cajas para que únicamente se efectúa la compra.



El personal está capacitado para brindar información sobre el artículo y en caso de necesitarlo se lo puede llevar directamente al área de cajas.

Una vez que el cliente esté convencido de que el artículo cumple con todas las necesidades que el busca se procede a pasar al área de caja en donde se efectúa su pago.

Al llegar a la caja registradora el cajero tiene la obligación de saludarlo amablemente, por su apellido y cuestionarlo sobre la satisfacción de los artículos que buscaba, en caso de que el socio no haya encontrado algún artículo el cajero pregunta al supervisor de área sobre la existencia del producto; si la respuesta es que sí se tiene el artículo y el socio está aún dispuesto para llevárselo se le tiene que

llevar hasta la caja registradora, si la respuesta es que el artículo no se encuentra en la tienda o está agotado el supervisor explica dicha causa al cliente.



Una vez que el cliente tenga todos sus artículos el cajero debe saludar al socio por su apellido y preguntarle si su satisfacción de compra fue cubierta.

### **3.2 LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA COMO IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL<sup>9</sup>**

La lealtad que puede generar una empresa con sus clientes se va estableciendo hasta en las pequeñas diferencias que hacen que el cliente se sienta cómodo al visitar ese establecimiento; por ejemplo: en nuestro caso se está analizando la imagen corporativa de una tienda de autoservicio, en este tipo de negocios la calidez con la que se trata al cliente es muy importante, y por su puesto que al hacer referencia de calidez me estoy refiriendo a un buen trato, un saludo inicial y uno final, a la atención etc. Este tipo de actos que representan mucho para el cliente

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml#iden>

me atrevería a decir que son cruciales y que marcan diferencia en el auge o la poca afluencia de clientes.

Esto sin lugar a dudas es imagen corporativa porque al referirnos a imagen corporativa no es únicamente logotipos, diseños, esquemas relacionadas a la empresa, etc. Sino todo elemento que provoque un sentimiento de afinidad con el cliente y la empresa se puede establecer en el renglón de la imagen corporativa.

Para hilvanar un orden en todo lo que compete a imagen corporativa iniciare mencionando a un autor que desarrolla muy bien todo el concepto, metodología y términos de la imagen corporativa Norberto Chavez, este autor ha puesto a la imagen corporativa en un ámbito mas adiestrado y por supuesto mas elaborado tomándola incluso como el elemento crucial entre el éxito o el fracaso.

Chavez menciona una explicación que me parece necesaria reproducir pues indica la importancia y la necesidad de la imagen corporativa, así como lo que ocasionó su auge.

*"El incremento de la competencia, la saturación informativa, la alta entropía del mensaje mercantil por aceleración y masificación de consumo, el aumento de los ritmos de modificación del propio receptor debido a la permanente innovación de las matrices de consumo y la hipertrofia del cuerpo institucional por proliferación de entidades que deben hacer visibles y fiables a los emisores sociales, condenándolos por tanto a un alto grado de anonimato. Una saturación cuantitativa de operaciones*

*comunicacionales exige así el paso a un cambio cualitativo en los modelos de comunicación."*<sup>10</sup>

Asimismo un elemento importantísimo que representa el 80 % de de la imagen corporativa es el logotipo.

Un logotipo es un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras etc, fundidas en solo bloque para facilitar una composición tipográfica, no es más que la firma de la compañía que se puede aplicar a todas clases de material impreso o visual.

El principal requisito de un logo consiste en que debería reflejar la posición de mercado de la empresa. El logo le permitirá a la compañía colocarse visualmente al lado de sus competidores y le ayudaría a aparecer como el proveedor más profesional y atractivo dentro de su sector de mercado.

El logo puede incorporarse, como un trabajo posterior de diseño, a la papelería, el transporte y en carteles que indiquen la presencia de la empresa o identifiquen sus locales comerciales. También se puede utilizar en la publicidad de prensa, en muchos casos en blanco y negro. Por lo tanto es importante tener en cuenta una amplia gama de posibles aplicaciones en las fases iniciales de la creación de la imagen, para asegurar una eficacia permanentemente en una variedad de medios informativos diferentes.

---

<sup>10</sup> CHAVES, Norberto *"Imagen corporativa, teoría y metodología de la identificación institucional"* 6 edición 2001. G. Gilli, SA de CV. Pp. 185

El ejemplo que encuentro en la página de Internet Gestipolis me parece excelente y por tal motivo lo reproduzco para que podamos afirmar y aclarar mejor lo que es la imagen corporativa

*"Para explicarlo de una manera clara e inmediata recurriremos a una comparación: un hombre elegante y pulcro, cuando se viste por la mañana, trata de elegir su ropa de forma que los colores, tejidos y estilos combinen entre sí. Pero no se limita a esto; de hecho combina con su ropa un determinado tipo de zapatos, una determina corbata, calcetines en sintonía con la camisa y lo mismo ocurre con el abrigo, la bufanda y el sombrero. En definitiva, cada detalle de su vestimenta está elegido en estrecha relación con la imagen general que ese hombre quiere dar de sí."*<sup>11</sup>

Esta misma filosofía es la que actualmente está imperando en todas las empresas alrededor del mundo, pues cada día se ha vuelto indispensable para las instituciones una homogenización de todos sus vínculos que señalen una relación con el cliente.

Por tal motivo, es fundamental recurrir a un diseñador gráfico para que estudie el programa de imagen de la empresa.

Su trabajo consiste en realizar un auténtico código de comportamiento, denominado (manual de los estándares) o simplemente manual. En el se hallan todas las normas operativas a las que debe atenerse la empresa que se rige

---

<sup>11</sup>

<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm#intro>

por ejemplos visuales determinados. Ante todo existe una detalla presentación del logotipo, cuyas variaciones de tamaño y de color según las circunstancias se explicaran convenientemente. Luego se explica como realizar una impresión y en general todo lo referente al material de papelería de la sociedad incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

Esto va de la mano con un importante elemento de venta pues todo indica que el cliente identifica más una empresa que utiliza elementos más a fines con su imagen y con sus colores institucionales.



La imagen corporativa está compuesta por diseños que integren la filosofía de la empresa y la innovación.



Ejemplo de imagen corporativa

### Presento algunas definiciones para ampliar el tema:

Es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades.

Es un compendio emocional que mantiene unida a la empresa u organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que haces, donde lo haces y como explicas lo que haces.



Todo lo que una empresa tiene hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa.



La identidad corporativa no son solos los logotipos y símbolos.

Definitivamente la elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio, son signos visibles de una organización, por lo tanto:

***Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo. Es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza; folletos, papelería, páginas web, etc.***

La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formaremos de esta organización.

Pero es muy pertinente saber cuando hay que aplicar un sistema o una reforma en la imagen corporativa y ante eso se hace la siguiente pregunta

**¿Cuándo una empresa necesita identidad corporativa?**



Una nueva empresa u organización se pone en marcha

- ☞ Una empresa u organización se ha fusionado con otra
- ☞ Una empresa diversifica su gama de productos
- ☞ Una empresa toma conciencia que debe modernizarse
- ☞ Una empresa ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia.

Para que la imagen corporativa tome formalidad se necesita como ya mencionamos de un diseñador que organice todo lo referente a lo iconográfico de la empresa, pero además debe de elaborar el manual de imagen corporativa en donde se muestran todos los detalles de la imagen corporativa que se va aplicar.

### **Manual Corporativo**

El Manual Corporativo constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

En el Manual Corporativo se habla de la definición comercial de la empresa o marca, la actividad principal y secundaria de la empresa (definición del producto y características), el tiempo en el mercado y ubicación, tipo de mercado (clasificación), competencia, análisis de la imagen que posee, compatibilidad entre la imagen y el mercado, (demostrado mediante encuestas), qué se debe mejorar, cómo y por qué, cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen.

Todas estas reflexiones se deben realizar en función de la empresa y su capacidad y en función del mercado y sus exigencias. El desarrollo del manual, es fundamental para la correcta aplicación de una Identidad Corporativa.

El objetivo final es que el público target al que se dirige (target, empleados, proveedores, distribuidores, y hasta accionistas) identifique y diferencie la marca transmitiéndole los mismos valores, independientemente de cuál sea el soporte que previamente están implícitos en el manual de Imagen Corporativa, aumentando las concordancias entre los medios y el recuerdo de marca.

Desgraciadamente la mayor parte de las empresas piensan que un Manual de Imagen Corporativa es cosa de diseñadores, y aunque estos son imprescindibles para desarrollarlo, no tienen en cuenta que en realidad se encuentra en el centro de la estrategia de la empresa y por lo tanto, es vital la definición precisa de la empresa antes de realizar el manual en los apartados mencionados anteriormente, Cultura, Personalidad y Comportamientos Corporativos.

### **3.3 LA CONVERGENCIA ENTRE LA IMAGEN Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA.**

Es probable que el significado de los términos identidad, imagen y reputación esté más o menos diferenciado en su uso lingüístico común, pero si éstas palabras se convierten en conceptos aplicados a la comunicación corporativa, corremos el riesgo de dar por supuestos territorios compartidos cuando en realidad estamos hablando de

cosas distintas, a pesar de utilizar las mismas palabras. Este problema terminológico se ve agudizado por la traducción que de estos conceptos se vierte al español partiendo de la bibliografía internacional, especialmente la anglófona, creando no pocas veces una gran confusión.

### **La Identidad, vector diferenciador por excelencia**

En el paradigma del siglo XXI ya nada es táctico. Tenemos que pensar en vectores. Vector es una magnitud de la física de la comunicación que implica, al mismo tiempo, orientación, velocidad, fuerza y aceleración. Cuando la fuerza es vectorial se reúnen en ella criterio, punto de aplicación, dirección, sentido e intensidad. No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental.

Ahora, la identidad corporativa es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden, y mi "paradigma" lo sitúa en el lugar germinal que le corresponde. La misión del comunicólogo es establecer el puente metodológico que une la teoría científica y la pragmática para así convertir la teoría en un útil esencial de la estrategia corporativa.

Es dentro de esta misión debemos hacer comprender al gestor de las comunicaciones y al responsable de la imagen, la profundidad y el valor real de esta noción de "identidad" que es preciso redescubrir.

Etimológicamente, identidad viene de ídem, que significa *idéntico*, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás.

La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor fundador, y que están inoculados en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización.

He aquí relacionados los polos de la Identidad, la Acción y la Comunicación. Estos polos no han sido relacionados por una voluntad racional o lógica, aunque ésta lógica existe de todos modos en el funcionamiento del modelo. Sus relaciones profundas provienen de cómo se revela la identidad: a partir de los qué es, qué hace, qué dice.

Esta correlación de la identidad tiene lugar en el centro del modelo. Es el cómo, el verdadero transformador cualitativo de los qué es. El proceso de qué es y hace para convertirlo en cómo lo realiza y cómo lo comunica.

La convergencia en esta línea central de los qué es y los cómo de los polos, es el proceso por el cual el público percibe y experimenta la personalidad de la empresa, su estilo de conducta. Es justamente esta interpretación, y la valoración colectiva de la personalidad corporativa que ha cristalizado con la cultura organizacional y se manifiesta con el hacer y con el estilo de comunicar lo que da nacimiento a la imagen mental de la empresa en la memoria social.

La imagen pública es la suma de las imágenes individuales que coinciden.

La comunicación corporativa adolece de una cierta confusión terminológica respecto a las definiciones de identidad, imagen y reputación. Es así como se puede definir el significado de estos tres términos para que la reflexión sobre comunicación corporativa sea más precisa y rigurosa. De esta manera, la identidad se define como la personalidad corporativa, es decir, aquellos rasgos esenciales que diferencian a las organizaciones; la imagen corporativa es el conjunto de significados que los públicos asocian a una organización; y la reputación se define como el juicio que se efectúa sobre la organización cuando se le compara con el estereotipo de la excelencia en dicho sector.

Otras concepciones más amplias tienen en cuenta que toda organización realiza diariamente un cierto número de operaciones en el desarrollo de su actividad: fabrica, compra, vende, administra, planifica, contrata, despide. En cada una de estas operaciones la organización lleva a cabo una proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas con los que se relaciona. La identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes:

¿Quién eres?

¿Qué haces?

¿Cómo lo haces?

¿A dónde quieres llegar?

Una vez comprobado el caos conceptual existente, se hace necesaria una revisión terminológica que delimite un territorio conceptual preciso para cada denominación. Nuestra definición de identidad corporativa adoptará una doble perspectiva que dará lugar a dos concepciones del término: una amplia y otra más restringida.

A la primera la denominaremos identidad corporativa global o simplemente identidad corporativa y a la segunda identidad corporativa interna.

La identidad corporativa global está determinada por cuatro factores: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa.

Todos ellos son expresiones de la personalidad de la organización y, por tanto, la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento.

El comportamiento se refiere en primer lugar a las actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional: sus productos y servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos o comerciales. Pero también a sus sistemas de toma de decisiones y a sus métodos de planificación y control.

Igualmente incluiremos en este apartado la visión de su proyecto empresarial, su historia y el modo en que su pasado marca su comportamiento actual y futuro.

La cultura corporativa es el conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización.

La identidad visual es un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador.

La comunicación corporativa es el conjunto de formas de expresión que presenta una organización. El sistema de comunicación y el sistema de organización corporativa son como la cara y la cruz de una misma moneda. Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos.

Hay un último elemento de gran importancia conectado con la imagen corporativa: nos referimos al concepto de reputación.

La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una

empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa.

La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen.

La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo.

Podríamos definir la reputación como el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa. Los clientes tienen una estimación sobre la calidad de sus productos y servicios, y dicha estimación influirá sobre su precio en el mercado. Los inversores tienen una estimación sobre la solidez financiera de la empresa y sobre el valor de su inversión a largo plazo, lo cual influirá en la mayor o menor cotización de las acciones de dicha empresa.

También la reputación se construye sobre la estimación de los empleados: si una empresa es un lugar de trabajo apetecible, mayor será su capacidad para atraer y mantener gente con talento que estará incluso dispuesta a

cobrar un poco menos, pues la diferencia se traduce en términos de reputación también para ellos.

Y, finalmente, la reputación también está en la estimación y el juicio que una organización merece entre asociaciones, administraciones públicas y otras empresas de la competencia. Así pues, la reputación es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas para el futuro, representación que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando la comparan con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización. Lo más difícil para una organización es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos, pues muchas veces tienen intereses contrapuestos.

Pero veamos más detenidamente cuáles son los componentes de ese complejo concepto que es la reputación. Podemos decir que la reputación corporativa se desglosa en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social.

**La reputación comercial** es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Si la reputación comercial es buena, eso permitirá a la organización poner precios más altos a sus productos o servicios. El concepto de cliente es lo suficientemente amplio como para alcanzar también a los intermediarios que hacen llegar los productos al consumidor final y a los proveedores de materiales o productos necesarios para el funcionamiento de una

empresa. La reputación comercial se verá afectada por los siguientes aspectos:

- grado de satisfacción del cliente
- juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos
- grado de fidelidad hacia los productos o servicios de la compañía
- estimación de los puntos fuertes de la compañía y de sus productos
  
- estimación puntos débiles de la compañía y de sus productos
  
- grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos
  
- conceptos asociados con la organización y valoración de dichos conceptos
- comparación con organizaciones competidoras del sector

**La reputación económico-financiera** está determinada por el juicio que la compañía merezca a grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica. Dicha reputación depende en última instancia de los siguientes factores:

- grado de credibilidad que inspira la compañía
- sensación de seguridad y estabilidad

- valoración de la volatilidad
- valoración del endeudamiento
- valoración de la rentabilidad
- estimación de la calidad en la dirección de la empresa
- percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio
- valoración comparativa con otras empresas del sector

**La reputación interna** dependerá del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen y por ello existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa, relación que tuve oportunidad de analizar en otro lugar

# **CAPÍTULO**

## **4**

**PLANTEAMIENTO DE MÉTODOS DE  
ANÁLISIS DE ELEMENTOS VISUALES Y  
COMPROBACIÓN DE LA  
FUNCIONALIDAD DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA.**

**4.1 PRESENTACIÓN DE MÉTODOS A  
APLICAR DENTRO DE LA EMPRESA PARA EL  
ANÁLISIS EFICIENTE DE LA COMUNICACIÓN  
E IMAGEN INTERNA**

#### **4.1 PRESENTACIÓN DE MÉTODOS A APLICAR DENTRO DE LA EMPRESA PARA EL ANÁLISIS EFICIENTE DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN INTERNA**

Es muy importante para mí incluir todo los elementos necesarios tanto de imagen como de identidad corporativa ya que de esto depende la buena alimentación de información y de conocimiento para poder realizar un excelente trabajo que satisfaga a la empresa.

A lo largo de capítulos anteriores hemos visto todo lo concerniente a la imagen y comunicación interna, así mismo también hemos mostrado como fluyen estos elementos dentro de la empresa Costco sucursal Celaya, por lo que ahora me es pertinente exponer lo que en mi particular punto de vista hay que mejorar; claro todo esto por medio de análisis y tomando como base lo anterior analizado.

##### **EVALUACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA**



Noto la necesidad de aplicar el proceso de análisis llamado

## La Escalada



Este método tal vez no sea muy conocido pero si muy eficaz.

El proceso por el cual se compone este método es relativamente práctico y su facilidad agiliza su aplicación, por eso es que me parece muy interesante aplicarlo, aunque francamente lo estoy incluyendo porque se adapta perfectamente a las necesidades que estamos requiriendo en la empresa.

Y es que precisamente este proceso de análisis sirve para identificar problemas de comunicación internos que van desde el proceso de selección hasta capacitación de personal y ya dentro de un ambiente laboral es muy útil en el proceso de desarrollo del trabajador.

Además nos ayuda a identificar problemas en la descripción de análisis de puestos de la empresa.

- Se necesita por su puesto definir un día para llevar a cabo la aplicación.
- Pedir a los directivos un organigrama real de la empresa
- Y se aplica el cuestionario

## Aplicación del método de investigación

Día de aplicación del método: miércoles 23 de Octubre de 2008

Preguntas aplicadas:

- 1.- ¿Qué actividades haces a diario?
- 2.- ¿A qué departamento perteneces?
- 3.- ¿Cómo se llama tu puesto?
- 4.- ¿Conoces quienes son tus superiores directos?
- 5.- ¿Qué maquinaria o herramienta requieres para hacer tu trabajo?
- 6.- ¿Cuando se te contrató que se te dijo que ibas a realizar?
- 7.- ¿Por qué es importante tu trabajo?

Justificación

- 1.- Con esta pregunta se tiene como objetivo saber si el empleado tiene conocimiento de todas las actividades que se realizan en el departamento de cajas o si cree que únicamente es cobrar.
- 2.-Esta pregunta es para saber si los empleados conocen el nombre del departamento.
- 3.-Esta pregunta tiene la finalidad de conocer si el empleado sabe cual es el nombre de su puesto.
- 4.- Gracias a esta pregunta se conocerá si el empleado sabe de quién recibe las órdenes y a quién entrega resultados.
- 5.-Con esta pregunta se pretende saber si existe una capacitación sobre las herramientas de trabajo que utilizan en el departamento.

6.- Se pretende saber si se informó adecuadamente sobre el trabajo y actividades a realizar en el departamento.

7.-Se pretende saber si el empleado sabe que papel tiene dentro de la empresa y la jerarquía de su trabajo.

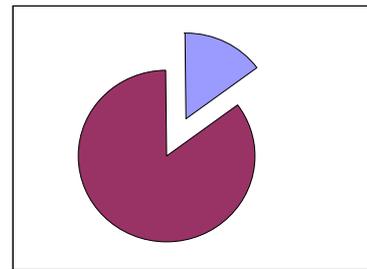
### Presentación de resultados

En este método se aplicaron 20 cuestionarios de los cuales se puede observar que los integrantes no tienen una perspectiva clara de su puesto y de las actividades que ellos creían que iban a realizar.

En la primera pregunta el resultado fue:

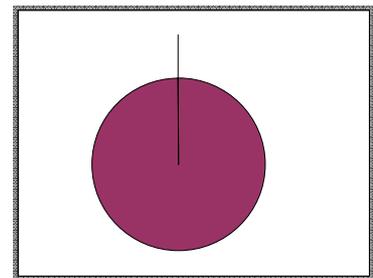
17 si conocen las actividades

3 no las conocen



En la pregunta dos las respuestas fueron:

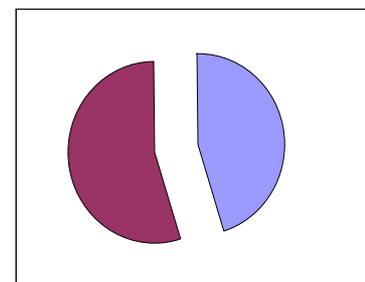
20 si saben a que departamento pertenecen



En la pregunta tres:

11 si saben como se llama su puesto

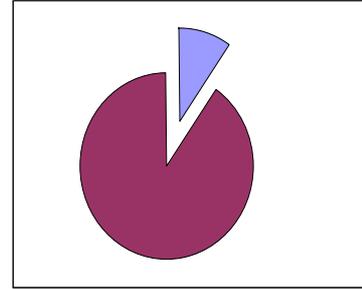
9 no saben



En la pregunta cuatro:

18 si saben quienes son sus superiores

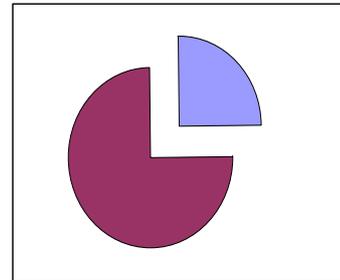
2 no saben



En la pregunta cinco:

15 si saben cuales son sus herramientas de trabajo

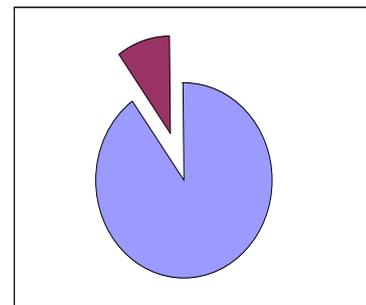
5 no saben



En la pregunta seis:

18 no sabían que iban a realizar cuando se le contrato

2 si sabían



En la pregunta siete:

Se obtuvieron respuestas como:

- porque recibo el dinero de la empresa
- porque atiendo al cliente
- porque cobro la mercancía
- 

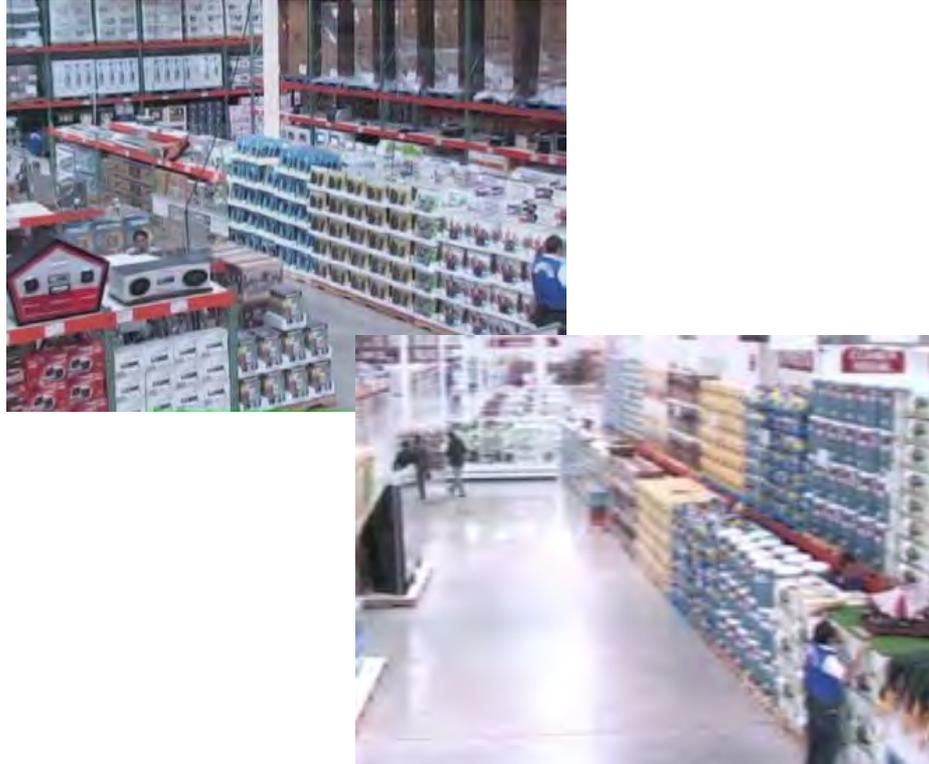
Con estos resultados se puede observar que la mayoría de los empleados no recibieron una capacitación adecuada pues muchos no tenían la certeza de que actividades

aparte de cobrar se realizan en el departamento, también nos podemos dar cuenta que no tiene el conocimiento pleno de cómo se llama su puesto pues toda la vida se les llama cajeros pero el nombre del puesto es Auxiliar de cajas, de la misma manera es alarmante que no conozcan la importancia de puesto de Auxiliar de Cajas pues no es únicamente cobrar sino es el filtro mediante la empresa puede conocer el sentir de los clientes pues el cajero tiene un contacto mas estrecho con el cliente.

Ante los resultados antes mencionados veo la necesidad de incluir un video del departamento de cajas en el cual se presentaran los puntos necesarios en la inducción de una persona de nuevo ingreso al departamento de cajas tales como bienvenida, forma de trabajo, presentación personal, manejo de valores, forma de empacar los productos, atención al cliente y trato con los compañeros.



Para la realización de este video se cuenta con el apoyo gerencial pues están interesados en este proyecto.



Aunado al video de capacitación y como parte del análisis metodológico estoy incluyendo un manual operativo del departamento de cajas, esto con la finalidad de establecer claramente las funciones de cada integrante del departamento así como sus alcances y límites.

# **CAPÍTULO**

## **5**

**PRESENTACIÓN DE MÉTODOS A  
APLICAR DENTRO DE LA EMPRESA  
PARA OBTENER MEJORAS EN LA  
COMUNICACIÓN E IMAGEN INTERNA**

**5.1 VIDEO DE CAPACITACIÓN PARA EL  
DEPARTAMENTO DE CAJAS, SU FUNCIÓN Y  
OBJETIVO**

**5.2 MUESTRA DEL MANUAL OPERATIVO DEL  
DEPARTAMENTO DE CAJAS, OBJETIVOS Y  
ALCANCES**

## **5.1 VIDEO DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CAJAS, SU FUNCIÓN Y OBJETIVO**

Gracias a la preparación que he adquirido a lo largo de mi carrera y a la experiencia alcanzada en diversos ámbitos de la comunicación, he decidido desarrollar este video de capacitación para el departamento de cajas.

Este video está hecho para que el personal de nuevo ingreso al departamento tenga una capacitación formal, en donde la imagen refleje exactamente la actividad que se necesita realizar y como se debe de hacer; esto sin lugar a dudas tiene muchas ventajas tanto para el gerente de área como para el gerente de recursos humanos pues gracias al video se evitara la capacitación obsoleta que se llevaba acabo, en donde el cajero de nuevo ingreso se iba empapando de la forma de trabajar por medio de pequeñas platicas con cajeros de experiencia, y digo pequeñas porque solo se podía capacitar si el cajero en turno no estaba cobrando o no tenia gente por atender; de esta manera su formación era muy rudimentaria y de boca en boca lo que originaba una forma de preparación poco seria, poco productiva y demasiado lenta.

La ventaja que genera este video para el gerente de recursos humanos es que puede incrementar el acervo de capacitación e incluso puede utilizar elementos del video de cajas para capacitar a personal que no precisamente sean contratados para el departamento de cajas pues incluye información de servicio al cliente, seguridad en el

manejo de valores, forma correcta de cargar artículos pesados entre otros.

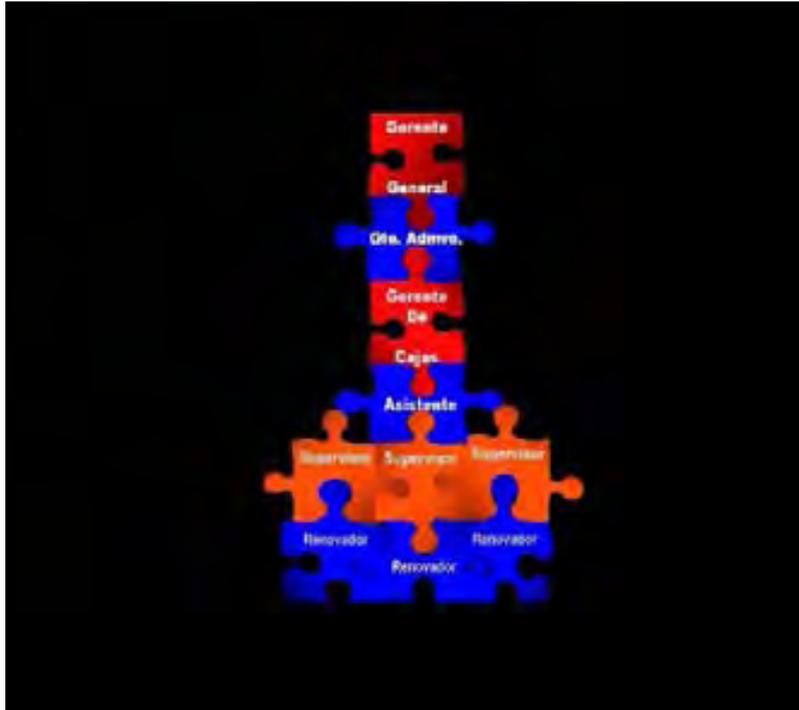
Extractos del video de capacitación de cajas



Introducción del video



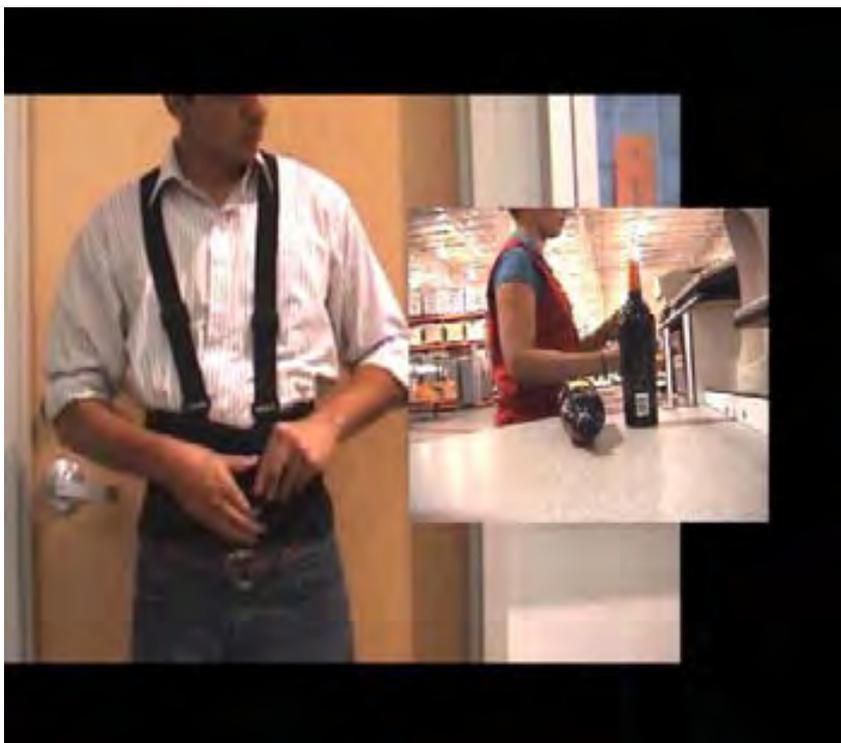
Bienvenida por parte del supervisor al cajero de nuevo ingreso.



En esta parte se muestra en línea directa como está conectado el departamento de cajas con la gerencia



También se muestra la manera correcta de atender a un socio.



Parte en donde se muestra la manera correcta de colocarse la faja



En este video también se menciona una manera fácil de que el cajero realiza labor de renovación



Asimismo se indica la forma correcta de empacar los productos del cliente



Es importante la limpieza en el departamento y en este video se plasman las actividades de limpieza necesarias



La manera correcta de descantonar es un punto importante que se muestra en el video



De igual forma se muestra como se hacen las devoluciones de artículos

Es objetivo de este video es que el personal de nuevo ingreso para el área de cajas tenga un conocimiento preciso de las actividades que se realizan en el departamento, además que se genere una perspectiva de todas las actividades que incluyen el ser cajero de Costco, esto debido a que en muchas ocasiones se tiene la idea que la actividad de un cajero se reduce simplemente a cobrar y con este video se muestra realmente las acepciones que tiene el puesto de cajero.

Otro de los objetivos es que se establezca un estándar en todas las tiendas Costco referente a la capacitación que se lleva a cabo con los cajeros de nuevo ingreso ya que cada tienda tiene una forma diferente de capacitar al personal lo que evidencia diferentes resultados de preparación entre las tiendas, por ejemplo: mientras que en Costco Celaya se emplea este video para capacitar a los cajeros nuevos, en Costco Querétaro se emplea la capacitación verbal y práctica lo que genera demora el tiempo de aprendizaje de los nuevos empleados además que se tiene un porcentaje de disertación amplio por el personal nuevo ya que nunca se les explico que el trabajo no solo consiste en cobrar.

Este tipo de diferencias son las que se tiene por objetivo erradicar llevando a cabo una formación planificada y estandarizada y en esto encaja perfectamente el video.

## **5.2 MUESTRA DEL MANUAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS, OBJETIVOS Y ALCANCES**

El objetivo de este manual es que cada empleado perteneciente al área de cajas tenga pleno conocimiento de las funciones y actividades a desarrollar así como el alcance que tiene el puesto que desempeña, de esta manera se evitara la duplicación de puesto y de actividades lo que desembocaría en un análisis de plantilla, necesario en cualquier empresa para detectar áreas en donde se tiene nomina innecesaria.

Otro de los objetivos es crear un vínculo de comunicación abierta entre el cajero, el supervisor y el gerente de cajas pues con este manual se pretende erradicar conflictos por y deslindar responsabilidades pues cada puesto tiene específicamente sus funciones lo que a la postre ayudara mucho a saber quien realiza su trabajo correctamente.

Así mismo se tiene por objetivo que otros departamentos copien este sistema de trabajo y elaboren un manual del área para que de esta manera el gerente de recursos humanos en conjunto con el gerente de cada área cuente con un perfil específico al momento de realizar alguna entrevista de selección de personal.

El alcance que se pretende lograr con este manual es que la manual es que la empresa Costco Celaya utilice este manual y lo otorgue a cada empleado del departamento de

cajas, también se pretende que siguiendo este ejemplo cada departamento desarrolle su propio manual operativo.

Otro de los alcances que se intenta conseguir es que se pueda aplicar en todas las tiendas de la compañía.

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 INTRODUCCION AL ÁREA**

### **1.2 OBJETIVOS DEL ÁREA EN LA ORGANIZACIÓN**

### **1.3 PUESTOS QUE INTEGRAN AL DEPARTAMENTO**

### **1.4 POLITICAS Y LINEAMIENTOS**

LAS POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS  
SON LAS SIGUIENTES

LINEAMIENTOS

### **1.5 INTERRELACION CON OTRAS ÁREAS**

RELACIONES INTERNAS CON LOS DEMAS

DEPARTAMENTOS

## **2. INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO OPERATIVO DEL PUESTO**

### **2.1 EXPLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA UNO**

DE LOS PUESTO QUE INTEGRAN AL  
DEPARTAMENTO

#### **2.1.1 GERENTE DE CAJAS**

OBSERVACIÓN

RESPONSABILIDADES

SENTIDO DE URGENCIA

CAPACIDAD Y ANÁLISIS

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTOS

#### **2.1.2 GERENTE Y ASISTENTE DE CAJAS**

ACTIVIDADES DE APERTURA  
ACTIVIDADES DE CIERRE  
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS  
ACTIVIDADES DIARIAS, SEMANALES,  
QUINCENALES Y MENSUALES

### **2.1.3 SUPERVISOR DE CAJAS**

PERFIL DE SUPERVISOR DE CAJAS  
FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAJAS  
FUNCIONES OPERATIVAS  
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS  
APERTURA DE PODIUM  
CIERRE DE PODIUM  
AUDITORIA DE DEVOLUCIONES  
OPERACIONES EN LINEA DE CAJAS  
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS  
CONTROL DE HORARIOS Y DESCANSOS

### **2.1.4 CAJERO**

PERFIL DEL CAJERO  
PUNTOS A EVALUAR PARA PLANTA DE CAJERO  
POLÍTICAS DE LOS CAJEROS  
FUNCIONES OPERATIVAS  
REGISTRO Y COBRO  
MANEJO DE CONTROLES Y FORMAS

## **3. OPERACIÓN**

**3.1** PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LA LINEA DE  
CAJAS

**3.2** ACTIVIDADES DE RUTINA

## **4. SERVICIO**

**4.1** IMPORTANCIA DEL SERVICIO EN EL ÁREA

**4.2** ESTÁNDARES DEL SERVICIO INTERNO AL SOCIO

## 1.- Introducción.



### 1.1 introducción al área.

El área de cajas o Front-End, tiene la responsabilidad de operar como uno de los principales filtros de contacto entre la empresa y nuestros socios. En este departamento, es donde se reciben y canalizan todas las inquietudes o situaciones que se derivan de la operación de nuestra bodega, el personal que labora en esta área, tiene un reto muy grande, ya que cada uno de ellos, representa la cara de la empresa ante los socios, y su objetivo es lograr que la última impresión que reciben de nuestra parte sea positiva, para mantenernos en el gusto de su preferencia, por lo cual debemos sentir el compromiso de ofrecer el mejor trato y servicio al socio.

### 1.2 Objetivo del área en la Organización

Tener una visión total de la bodega, enfocada principalmente a brindar la mejor atención y servicio posible a nuestros socios, actuando con rapidez y eficacia

en *el cobro correcto* de nuestra mercancía

- a) Rapidez y eficiencia al registrar y cobrar la mercancía.
- b) Buen trato y cortesía de parte de todo el personal.
- c) Manejo adecuado de la mercancía del socio.

### 1.3 Puestos que integran el departamento



### 1.4 Políticas y lineamientos

**Las políticas del departamento de Cajas son las siguientes.**

- a) Que nuestros socios reciban el servicio calificado que merecen y esperan.
- b) Que toda la mercancía que sale de la Bodega haya sido propiamente marcada y empacada a nuestros socios.
- c) Si no se está seguro de la información que requiere el socio, dirigirlo con la persona indicada.
- d) Que todas las transacciones de nuestros socios sean procesadas lo mas pronto y preciso posible.

- e) No se realizará la venta si la persona que porta la membresía no es la misma de la fotografía.
- f) La membresía vencida que el socio no renueve será retenida por el cajero.
- g) Solo se le podrá cobrar a personas que estén afiliadas a COSTCO.
- h) El cajero no cobrará a familiares y amigos.
- i) Que el trabajo de los empleados sea aprovechado al máximo para asegurar que nuestro control de nomina se mantenga dentro del presupuesto.
- j) En artículos de devolución los percederos tienen prioridad.
- k) Cerciorarse que al entregar o recibir efectivo y/o documentos la cantidad sea la correcta.
- l) Mantener siempre limpia el área de trabajo.
- m) La clave de acceso a la registradora es confidencial.
- n) Al no estar en la línea de Cajas marcando, la registradora deberá permanecer en cerrado temporal por seguridad.
- o) Los envíos de efectivo no deberán de exceder de \$10,000.00
- p) Verificar que los billetes no sean falsos.
- q) No se venderán bebidas alcohólicas ni cigarros a menores de edad.

## LINEAMIENTOS

Dentro de Costco existen lineamientos que rigen nuestra manera de hacer las cosas, tal es el caso de los Seis principios los cuales son aplicables a todas las áreas de la bodega. En el departamento de cajas, todo lo referente a este punto, tiene que ver con el personal y la forma en que

trabajamos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios.

#### 1.- LA MERCANCÍA Y EL PERSONAL CORRECTO

- Interpretamos como mercancía correcta aquella que al marcarla en cajas, tiene un Ítem, un código de barras y un precio definido, así como una descripción coherente con respecto a lo que se esta cobrando.
- Al realizar las devoluciones, se debe determinar si la mercancía puede regresar al piso de ventas o si se trata de una merma, esto con la finalidad de cumplir nuestro cometido de ofrecer al socio artículos de primera calidad.
- Para desarrollar eficientemente todas nuestras funciones, debemos contar con personal 100% capacitado y ubicado en el puesto que le corresponda en base a su experiencia y habilidad.

#### 2.- EL LUGAR ADECUADO

- Vigilar que el personal, ocupe las áreas asignadas para contar con una cobertura correcta, que nos permita operar con efectividad.
- Verificar que la recolección de cartón se realice correctamente, separando las cajas que sirven para el empaque de mercancía y acomodándolas en los contenedores, para que estén al alcance del cajero; por otra parte, el cartón inservible deberá ser llevado al compactador.

#### 3.- EL MOMENTO CORRECTO

- Es muy importante tener la visión de anticipar situaciones o eventos especiales, para actuar de manera

oportuna en todo momento.

- Realizar una planeación adecuada de horarios y descansos del personal del área, para tener una buena cobertura, que satisfaga las necesidades del negocio.

#### 4.- LA CANTIDAD DEBIDA

- Contar con el número de empleados, cajas en funcionamiento y material suficiente, para ofrecer un excelente servicio.
- Tomar en cuenta las temporadas especiales, para reforzar la plantilla, así como los suministros de material, para rendir al 100%.

#### 5.- LAS CONDICIONES ÓPTIMAS

- Contar con un programa de mantenimiento preventivo, para nuestro equipo y material de trabajo.
- Se debe mantener un estrecho control sobre la limpieza del área.
- Verificar la correcta presentación de nuestro personal, recordando que debemos mantener una buena imagen ante las personas que nos visitan.

#### 6.- EL MEJOR PRECIO

- Lograr que el área tenga altos resultados de productividad y rentabilidad.
- Verificar que nuestro personal, reciba una remuneración justa de acuerdo a su desempeño, lo cual genere el sentido de compromiso hacia la empresa.

## **1.5. Interrelación con otras áreas**

### **Relaciones internas entre el área y los demás departamentos**

#### **MEMBRESÍAS**

Este departamento tiene una relación muy importante dentro de operaciones, membresías tiene como labor principal la de renovar, actualizar e incrementar nuestra base de socios y el departamento de cajas contribuye con el 45% de dicho ingreso.

#### **MERCADERÍAS**

Este departamento tiene la labor fundamental de hacer las ventas y el departamento de Cajas concretarlas. Ambos departamentos deben contar con una comunicación muy estrecha, ya que de ello depende que nuestro piso de ventas este en las mejores condiciones, llevando a cabo devoluciones y descartando las áreas que así lo requieran.

#### **CAJA GENERAL**

Este departamento es el que administra y controla el flujo de valores que se generan en Cajas, controla todo el efectivo y cheques.

#### **AUDITORIA DE VENTAS**

Es responsable de controlar y auditar toda la información generada por el área de Cajas, coteja las ventas por Caja contra las ventas reales, Auditan procedimientos tales como cancelaciones, descuentos, documentos etc.

#### **RECURSOS HUMANOS**

Para Costco lo más importante son sus socios y sus empleados, por lo cual la función principal de éste departamento es la de mantener a todos nuestros

empleados motivados, para que el desempeño de su trabajo se vea reflejado con nuestros socios. Ambas áreas trabajan conjuntamente realizando estudios de Ambiente juntas, planes de motivación, incentivos grupales, actividades extralaborales etc.

#### PUERTAS

Este departamento tiene como objetivo y finalidad verificar al 100% el correcto cobro de la mercancía y el estado en que esta se encuentre, así como verificar y sellar las garantías de los aparatos eléctricos y mecánicos, además es muy importante para los encargados de cajas ya que le ayudan a evaluar el desempeño operativo de los cajeros.

## **2. Introducción y desarrollo Operativo del Puesto**

### **2.1 Explicación de las actividades de cada uno de los puestos que integran el departamento**

#### 2.1.1 Gerente de Cajas

##### RESPONSABILIDADES

Este puesto requiere de una persona dinámica, responsable y con un alto sentido de urgencia y disponibilidad, para atender adecuadamente, todas las necesidades del negocio. Debe tener una visión muy amplia con respecto a la operación general de la bodega, ya que la mayor parte del tiempo funge como gerente en turno y esto lo obliga a atender todas y cada una de las situaciones que se presentan.

El gerente de cajas, debe ser capaz de desarrollar canales efectivos de comunicación, con todas las áreas de la bodega y deberá tomar como base los siguientes puntos, para conseguirlo:

- Observación

Tener la capacidad de detectar y atender, todos los sucesos que se presentan de manera simultanea en el departamento que dirige, esto incluye el flujo de operaciones en las cajas, rapidez, eficiencia y atención en general ejercida por cajeros hacia nuestros socios, actitudes de los clientes y sus necesidades de servicio, resguardo de valores, tanto en línea de cajas, como en caja general, abastecimiento de material de trabajo y funcionamiento adecuado de todas las instalaciones de la bodega.

- Sentido de urgencia

Desarrollar la habilidad de dar prioridad a cada una de las situaciones, de acuerdo a su importancia, tomar decisiones acertadas y dar soluciones rápidas y justas a cualquier tipo de problema que se presente, ya sea con los socios o con el personal a su cargo.

- Capacidad de análisis

Contar con un criterio amplio y maduro, para ejercer sus funciones de manera efectiva, conocer al 100% las políticas que rigen a la empresa, para hacer efectivos los alcances y las limitaciones de las mismas.

- Motivación y reconocimiento

El gerente de cajas, tiene el compromiso de desarrollar a todo el personal que esta a su cargo, para ello deberá implantar de forma permanente, la integración y motivación necesaria, para estimular el buen funcionamiento de su área, deberá ejercer una comunicación estrecha con sus subordinados y premiar públicamente el esfuerzo individual o colectivo.

Para desempeñar eficazmente todas y cada una de sus

funciones, el gerente de cajas contara con el respaldo de un asistente, el cual podrá ejercer con la misma autoridad y responsabilidad. Trabajaran en equipo, para desarrollar mejoras e innovaciones en el departamento que dirigen, así mismo se turnaran las tareas administrativas y operativas, para tener una visión completa de su área.

### **2.1.2 Gerente y Asistente de Cajas.**

1. Administrar y coordinar la correcta aplicación de las políticas y procedimientos de las operaciones del área de Cajas.
2. Coordinar la adecuada atención a los socios, desde su acceso a la Bodega.
3. Verificar la entrada de los socios, los reportes estadísticos relacionados con el presupuesto de ventas y horas planeadas, para alcanzar las metas establecidas.

### **CIERRE DE CAJAS**

- Verificar que el supervisor que cierra podium, tenga todo listo para el cierre, poniendo especial atención en que el número de cajas en servicio sea suficiente para atender las necesidades, en base al conteo de socios de la última hora; coordinarse con el personal de puertas y seguridad, para realizar el empuje de socios; solicitar al supervisor que cierra limpieza, que indique cuales son las áreas mas criticas, para enviar el personal suficiente para atacarlas.
- En coordinación con el supervisor que cierra el podium, se deberá verificar que todas las gavetas hayan sido entregadas junto con la hoja de cajero

correspondiente, para que sean devueltas a caja general, verificar que las llaves de control se entreguen a caja general.

#### CIERRE DE LIMPIEZA EN PISO DE VENTAS

- El gerente de cajas, deberá verificar haciendo rondines por la bodega, para asegurarse de que este todo en orden y que las actividades de recolección de cartón, devoluciones, clasificación de artículos de merma, perecederos y ubicación de carros de autoservicio y plataformas vacías; se estén realizando adecuadamente, así mismo deberá transmitir entusiasmo a la gente, para que se termine el trabajo en el menor tiempo posible y que todos se puedan ir a descansar.

#### CIERRE DE BODEGA

El gerente de cajas o el asistente, deberán coordinarse, para realizar las labores correspondientes al cierre de bodega; como son:

- Cierre de cajas registradoras.
- Cierre de caja general.
- Cierre del área de sistemas (edp)
- Cierre de limpieza en piso de ventas.

#### ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

En el área de cajas, las funciones administrativas son de carácter estadístico y de control, lo cual permite tener una visión clara y completa de lo que acontece dentro del departamento: el gerente de cajas será el responsable de mantener actualizados todos los datos relevantes, relacionados con la productividad, rentabilidad, rotación, suministros y control general; apoyándose en las siguientes

funciones:

- *Actualización de plantilla*
- *Revisión de horarios*
- *Análisis de cancelaciones totales*
- *Análisis de tarjetas rosas*
- *Actualización de cursos de capacitación*
- *Expedientes de empleados*
- *Plan de trabajo*

#### ACTUALIZACIÓN DE PLANTILLA

1. Se deberá generar un reporte semanal, en el que se reflejen detalladamente los turnos reales que existen por cada puesto, comparando contra la plantilla autorizada, para determinar las posibles vacantes.
2. En base al resultado de este reporte, se podrá efectuar una plantación de horarios y descansos, acorde a las necesidades del negocio: por lo tanto es muy importante que siempre este al 100%, para tener una excelente cobertura en el servicio.
3. La plantilla del departamento, podrá ser incrementada o disminuida de manera proporcional, de acuerdo a las necesidades de la empresa (temporadas especiales, ajustes de personal).
4. Cuando se llegue a presentar algún movimiento interno de personal como son: bajas, promociones, transferencias, cambios de área o incapacidades prolongadas: se deberá coordinar con el área de recursos humanos, la cobertura de la vacante, mediante los ajustes que correspondan.

## REVISIÓN DE HORARIOS

1. Los horarios del área de cajas, se planean en base al presupuesto de ventas de cada día, dependiendo del monto de venta estimada por cada hora, se determina en número de cajas que se requieren para el servicio.
2. Los horarios tendrán que estar listos con dos semanas de anticipación, el gerente de cajas será el responsable de revisarlos cuidadosamente, así como de notificar de manera oportuna, cualquier cambio o ajuste que pudiera presentarse.
3. Al realizar la planeación semanal de horarios, se deberá contemplar la posibilidad de que en dicho periodo existan días festivos o de ventas especiales: ya que en estos casos se debe reforzar la cobertura, para prever excesos en la afluencia de socios y ausencias de personal.
4. Cualquier cambio de horario, descanso o permiso del personal, deberá ser solicitado con la anticipación suficiente y de preferencia se buscare la posibilidad de aplicar una permuta entre los mismos empleados, para afectar lo menos posible la programación; estos movimientos serán autorizados por el gerente del área, dependiendo del carácter y la necesidad de los mismos.

## ANÁLISIS DE CANCELACIONES TOTALES

Este análisis se lleva a cabo cada semana en conjunto con Auditoría de Ventas y tiene la finalidad de controlar y corregir el flujo de las operaciones realizadas en el área de cajas, el gerente, el asistente de cajas y supervisores de cajas son las únicas personas del departamento que

pueden realizar una cancelación de este tipo en el sistema, esto tiene como fundamento el evitar malos manejos con la mercancía o los documentos que se generan en estos casos.

Este documento contiene los siguientes datos:

- número de transacción
- número de caja en la cual se genera
- tipo de cancelación
- causa o motivo
- importe total
- fecha

El documento fuente para este reporte, son las tarjetas verdes que se generan con la cancelación.

Formulario de cancelación en una tarjeta verde. El formulario contiene los siguientes campos:

- FECHA
- CAJA
- TRANSACCION
- ITEMS
- RAZON
- DPFD. No.
- DESCRIPCION DE ARTICULO
- CANTIDAD
- NOBRE Y FIRMA
- GERENTE
- VALIDAR BAJO LA LINEA
- CANCELACION TOTAL

### ANÁLISIS DE TARJETAS ROSAS

El gerente de cajas en coordinación con el departamento de auditoria de ventas, se encargaran de validar la correcta aplicación de procedimientos en la elaboración de una

tarjeta rosa, la cual se genera cuando se realiza algún descuento al precio original o cuando se efectúa una venta por departamento de los artículos; este documento tiene la finalidad de controlar los ajustes a nuestro inventario, los lineamientos son los siguientes:

Cada que se ocupe una tarjeta de estas, el supervisor de cajas será quien la solicite y se encargara también de llenarla con la siguiente información:

- número de transacción
- motivo que la genera
- descripción del articulo
- número de departamento
- importe total
- fecha
- autorización de gerencia

Formulario de tarjeta rosa para control de inventario. El formulario es de color rosa y contiene los siguientes campos:

- FECHA: 1 / 1
- CAJA: \_\_\_\_\_
- NARRACION: \_\_\_\_\_
- ART. INC: \_\_\_\_\_
- RAZON: \_\_\_\_\_
- DEPTO. NO: \_\_\_\_\_
- DESCRIPCION DE ARTICULO: \_\_\_\_\_
- CANTIDAD: \_\_\_\_\_
- NOMBRE Y FIRMA: \_\_\_\_\_
- GERENTE: \_\_\_\_\_

VALIDAR BAJO LA LINEA

001673

#### ACTUALIZACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Es responsabilidad del gerente de cajas, mantener un nivel óptimo en cuanto al desarrollo del personal a su cargo, por

lo cual la capacitación juega un papel muy importante; en la medida en que el desempeño general del área sea el adecuado, se lograra un buen estándar de operación y control en el departamento, el personal sentirá que se le toma en cuenta y esto motivara su manera de trabajar.

En el área de cajas la capacitación debe enfocarse a los siguientes temas:

- Inducción a la empresa y al departamento.
- Calidad en atención y servicio
- seguridad en manejo de valores, tarjetas clonadas y billetes falsos
- Relaciones humanas
- Sistema operativo de cajas

#### EXPEDIENTES DE EMPLEADOS

Se deberá contar en el departamento de cajas con un expediente por cada empleado integrante del mismo, con la finalidad de ejercer un control más directo y exacto, acerca de su desempeño y trayectoria dentro de la empresa, este archivo deberá contener los siguientes datos:

- Nombre completo del empleado
- Dirección y teléfono
- Número de empleado
- Registro del IMSS
- Fecha de ingreso
- Puesto actual
- Record de cursos de capacitación
- Amonestaciones y sanciones
- Movimientos de cambio o promoción

## PLAN DE TRABAJO

El gerente y el asistente de cajas, tendrán la obligación de elaborar un plan de trabajo semanal, con el cual darán seguimiento a todas las actividades del área.

### **2.1.3 Supervisor de Cajas.**

1. Apoyar y vigilar la correcta aplicación de los procedimientos realizados por los cajeros.
2. Supervisar la seguridad del área, para evitar la filtración de mercancía.
3. Anticiparse a cualquier situación que frene o entorpezca el proceso de cobro en las cajas registradoras.
4. Designar actividades a los cajeros según lo requiera la operación.
5. Apoyar a los cajeros en cualquier situación relacionada con el servicio a los socios.
6. Realizar los reportes estadísticos, analizarlos y aplicarlos a la operación para mantener el estándar de servicio.

## PERFIL DEL SUPERVISOR DE CAJAS

Para este puesto, se requieren personas con mucha disposición hacia el trabajo, ya que dentro del área de cajas las funciones a desarrollar son muy variadas y se realizan a un ritmo vertiginoso. A cada supervisor se le asignaran diferentes tareas, las cuales serán roladas, para que las personas de este grupo alcancen un dominio total del área; para lograr que este objetivo se cumpla el gerente y el asistente de cajas tendrán la responsabilidad

de seleccionar y capacitar adecuadamente a cada supervisor, y este por su parte, deberá aplicarse al 100% en el desempeño de sus labores, colaborando de esta manera a lograr las metas y objetivos del departamento.

Es muy importante desarrollar una buena comunicación con todos los supervisores, ya que ellos son los ojos y oídos del gerente, pues al estar en contacto directo y permanente con el personal de cajas, tienen la posibilidad de monitorear y transmitir todo tipo de situaciones e inquietudes que afecten o beneficien el desempeño y los resultados del área.

Para que un supervisor de cajas pueda desempeñar su trabajo con calidad y eficiencia, deberá contar con ciertas cualidades, tales como:

- Responsable
- Honesto
- Visión
- Dinámico
- Colaborador
- Entusiasta
- Creativo
- Iniciativa
- Personalidad
- Saber escuchar
- Positivo
- Comunicador
- Optimista

#### FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAJAS

Las funciones del supervisor de cajas se clasifican de la siguiente manera:

##### *Operativas*

- Abrir y cerrar podium
- Línea de cajas
- Reportar ventas Satélite

- Corte de cajas
- Limpieza en piso de ventas

#### *Administrativas*

- Control de horarios y descansos
- Control de expedientes
- Control de papelería y material
- Control de incentivos
- Reporte de indicadores de desempeño del área de cajas

Las funciones del supervisor de cajas se clasifican de la siguiente manera:

#### APERTURA DE PODIUM

El supervisor encargado de abrir podium, tendrá la responsabilidad de coordinar la correcta operación del departamento, para lograr que esto se cumpla, deberá aplicar los siguientes pasos:

- Al inicio del día, solicitará en el departamento de caja Gral., las llaves del área de cajas.
- Para organizar correctamente sus actividades, deberá verificar el presupuesto de ventas del día.
  - +Breaksheets (horarios del personal de cajas, control de renovación, tarjetas rosas y arqueos)
- Realizar el registro respectivo de CDS internos.
- Solicitar a caja general el fondo de efectivo para cambio.
- Verificar la limpieza general del área.
- Verificar que el personal de puertas se encuentre ubicados en su puesto.

-Coordinarse con todos los gerentes de área, para que estén pendientes de la apertura de la bodega.

-Será el responsable de controlar la puntualidad y asistencia de todo el personal del departamento, así mismo coordinara los horarios de comida de los turnos completos, procurando utilizar las horas de menor movimiento, para no afectar la cobertura.

-En coordinación con el área de puertas, deberá monitorear la afluencia de socios cada media hora.

-Tendrá la responsabilidad de actualizar las ventas de la bodega cada hora, para comparar el record contra el presupuesto del día

-Controlar la operación del departamento, abriendo o cerrando cajas de acuerdo a la afluencia de socios, coordinar al personal para que ataquen las áreas críticas y controlar al personal que se presta como apoyo a otras áreas.

-Auxiliar a los supervisores de línea, en la aclaración de problemas o dudas, relacionados con artículos nuevos o mal ligados, nuevos procedimientos en el sistema, atención a socios y aspectos generales de la operación.

-Administrar y proporcionar a los cajeros, el cambio de moneda indispensable para darle fluidez al servicio.

-Las funciones del supervisor que abre el podium, concluyen cuando este, es relevado por la persona que se encargara del cierre, al cual se le hará entrega de lo siguiente:

1. Fondo de efectivo para cambio de moneda ( arqueo )
2. Llaves del área de cajas
3. Formatos y controles utilizados durante el día
4. Radio de podium

5. Pendientes generales o información especial acerca del área

CIERRE DE PODIUM

El supervisor encargado del cierre de podium, tendrá la responsabilidad de mantener la operación general del área, hasta que se terminen las actividades y a partir de ese momento, deberá enfocarse especialmente en la aplicación de las tareas relativas al cierre; las cuales son las siguientes:

-Deberá programar el número de cajas suficientes, para agilizar la atención a los socios que se encuentran dentro de la bodega, en la última hora de servicio.

-Al terminar el horario de servicio de la bodega, deberá coordinar con el personal de puerta y seguridad, el cierre de la misma y el empuje de socios hacia el área de cajas.

-Después de despedir al último socio del establecimiento, se asegura el cierre de puertas, para iniciar la realización de los cortes de caja, con la colaboración de todos los supervisores, procurando que éstos se efectúen en el menor tiempo posible.

-Una vez concluidos los cortes de caja, el supervisor tendrá que avocarse a la labor de recolectar todas las gavetas utilizadas, verificando que cada una contenga la hoja de cajero respectiva y su correcto llenado; realizará un último arqueo al fondo de efectivo para cambio verificando que este correcto y hará entrega de todo al departamento de caja general.

-Se procederá al envío de capsulas por los tubos, para asegurarse de que todos los envíos llegaron a caja general.

-Solicitará al resto de los supervisores, la devolución de todas las llaves del área, para entregarlas al departamento de caja general.

-Se encargará de actualizar el llenado de ventas, para que se tenga un control adecuado de los resultados del área.

#### OPERACIONES EN LÍNEA DE CAJAS

La función del supervisor en línea de cajas, consiste en vigilar y atender directamente, el flujo de las operaciones realizadas por los cajeros de cada terminal de punto de venta que se encuentre funcionando, otra función importante es la de brindar atención y servicio a todos los socios que lo requieran. El supervisor en línea, deberá enfocar su atención en los siguientes puntos:

- Antes de dar inicio a sus actividades, deberá solicitar a caja general una llave de supervisor, ésta será su herramienta de trabajo durante el día.
- El supervisor tendrá la obligación de auxiliar a los cajeros en la investigación de ítems, precios, descripción de artículos, ligue de productos al sistema de cajas, registro y cobro de mercancías en alto volumen, registro y cobro de artículos cuyo costo sea mayor de \$1000.00 vigilando al mismo tiempo que invariablemente se cumplan las políticas de la empresa.
- Deberá conocer al 100% el sistema de cajas, para poder efectuar cualquier tipo de movimiento, relacionados con:

#### 1.- Cancelación de artículos dentro de Cuenta

Cuando el cajero registra artículos de más o cuando el socio decide dejar algún artículo, el supervisor tendrá

que eliminar el registro generado en el sistema.

- a) Se identifica el registro a cancelar y se verifica que el artículo corresponda a la descripción y con el ítem.
- b) Se introduce la llave al sistema y se gira a modo Supervisor
- c) Se oprime la tecla de cancelación y número de artículo.
- d) Se registra la clave de autorización (Override) y se oprime la tecla enter.
- e) Se regresa la llave a modo normal y se retira.
- f) Se verifica el registro del movimiento en la hoja de cajero y se firma de vobo.

## 2.- Cancelación fuera de Venta

Se presenta cuando por alguna razón, el socio decide no llevar su mercancía o cambiar la forma de pago de su mercancía solo cuando esta difiera por el cobro de una comisión.

- a) El operador deberá de pasar la tarjeta de socio por el escáner fijo y el escáner de mano, de no ser posible se solicitara un pase temporal.
- b) Colocar la llave en el teclado en posición de supervisor, digitar el número 88 y presionar la tecla Sign on
- c) Digitar el código (ítem) del primer articulo y presionar enter
- d) Presione la tecla borrar.
- e) Presione la tecla Over y digite el código de supervisor, presione enter
- f) Se despliega la descripción y precio del articulo

cancelado

- g) Regresar la llave a modo normal y continuar tecleando los ítems de los artículos de la cuenta a cancelar.
- h) Votar la cuenta a la forma de pago del ticket original a cancelar y terminar transacción.

### 3.- Cancelación de forma de pago

Se presenta cuando por alguna razón, el socio decide cambiar la forma de pago de su mercancía y solo puede hacerse en efectivo, dólares, nota de Crédito y Tdc.

### 4.- Retiro de efectivo

El sistema esta programado para indicar el momento en que la gaveta contenga mas de \$6000.00, lo cual genera un envío de efectivo, esto es con la finalidad de ejercer un correcto resguardo de los valores de la empresa, el supervisor tendrá la responsabilidad de monitorear toda la línea de cajas, para efectuar el envío de valores en antes o en cuanto la terminal lo requiera.

### 5.- Retiro de documentos

Al igual que en el punto anterior, el objetivo primordial de esta función, se enfoca al resguardo de los valores de la empresa, tomando en cuenta que el flujo de transacciones realizadas con documentos, es verdaderamente elevado, obliga al supervisor de cajas a mantener un estrecho control sobre los mismos.

### DÓLARES

Digite número de dólares y presione la tecla dólares.

La Terminal convertirá la cantidad de dólares a la equivalencia en efectivo, según el tipo de cambio que exista en ese momento.

### CHEQUES

Digite la cantidad del cheque y presione la tecla cheques.

Repetir estos pasos las veces que sean necesarias y terminar con cheques.

### VOUCHERS

Para el registro de tdc recuerde la variedad que se tiene para cada una de las tarjetas

Variedad 1 para Banamex

Variedad 2 para Bancomer

Variedad 4 para Carnet

Variedad 5 para American Express

Variedad 6 para Tarjeta Costco

Variedad Debito presionar la tecla borrar

Nota:

Solo digitar la variedad para el primer pagare de cada tipo de tarjeta los siguientes serán solo el importe y tecla enter.

### 6.- Descuentos a mercancía especial

Se refiere a aquellos artículos que por diversas razones, ya no cumplen con las características originales de la mercancía de línea, en estos casos se podrá manejar la aplicación de algún descuento al precio, el cual será determinado y autorizado en todos los casos por un gerente, y comunicado al área de cajas para que se realice.

#### 7.- Corte de caja

Esta función consiste en hacer un balance general de todos los movimientos efectuados por el cajero en su gaveta y sirve para determinar el resultado de las operaciones del día, por medio del corte se conocerá la productividad, eficiencia y las posibles desviaciones de cada persona, para lo cual habrá que retirar todo los documentos y efectivo que se hayan acumulado.

#### 8.- Arqueo de caja

Es una función que se realiza básicamente por dos razones, una es la de conocer el status general de las operaciones efectuadas por el cajero, para detectar posibles desviaciones, y proceder a su aclaración respectiva; la segunda se presenta cuando por necesidades de operación o especiales, se tiene que relevar a un cajero de sus funciones en línea y a la vez se asigna a otro en la misma gaveta, pero sin realizar el corte de caja correspondiente.

#### 9.- Manejo de notas de crédito

Es un documento que se genera, cuando se devuelve a la bodega alguna mercancía, cuyo valor excede de \$ 500.00, este documento es entregado al socio, quien tendrá la opción de cambiarla por efectivo o hacerla valida como forma de pago en la adquisición de algún artículo; siempre que cubra con los requisitos establecidos.

#### 10.-Limpieza en piso de ventas

El departamento de cajas tiene la responsabilidad de realizar las funciones relacionadas con la limpieza y descarte general del piso de ventas, esta labor es

coordinada por uno de los supervisores del área y consiste básicamente en lo siguiente:

- El supervisor encargado de podium, deberá controlar y supervisar el orden y la limpieza en general de la bodega durante el transcurso del día, esto quiere decir que tendrá la obligación de monitorear por medio de caminatas en zig-zag, para conocer las condiciones generales de la bodega y proceder a realizar las funciones de devolución de artículos del área de cajas y de las áreas en general, descartone, reacomodo de mercancía en pasillos problema.
- Deberá registrar en el formato correspondiente, los nombres de las personas que participaran en las labores de limpieza durante el día, esto es con la finalidad de conocer exactamente la ubicación de cada uno de los empleados y al mismo tiempo servirá para verificar su adecuado desempeño.
- Al acercarse la hora del cierre de la bodega, el supervisor encargado de esta labor, se coordinara con el supervisor de podium, para tomar el control general de la gente que participara en el cierre de limpieza y en base al plano de la bodega asignara a cada persona una función específica, así mismo deberá supervisar personalmente la adecuada realización de las mismas.
- Se deberá poner especial atención a las áreas críticas, como son: Ropa, Papelería, Abarrotes y detergentes; ya que por lo regular es ellas donde se presenta una mayor Rotación de mercancía y afluencia de socios.

### 11.-Control de expedientes

Para ejercer un control exacto de los movimientos, trayectoria, capacitación y disciplina del personal del área, se deberá manejar un expediente por cada empleado, los cuales serán controlados por algún supervisor, quien tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Se deberá crear un archivo general con un expediente personal, para cada empleado del departamento.
2. En este expediente se integraran los siguientes documentos:
  - a. Hoja de datos generales.
  - b. Evaluaciones de desempeño.
  - c. Record de puntualidad y asistencia.
  - d. Record de capacitación.
  - e. Avisos de sanciones y amonestaciones.
  - f. Avisos de cambio o promoción de puesto.

1. El supervisor encargado de esta función, tendrá la obligación de actualizar los datos contenidos en cada uno de los controles que integran el expediente.
2. Se deberá estar al pendiente de la rotación del personal, para anexar a los nuevos empleados y/o eliminar a aquellos que causen baja o cambio de área.

### 12.-Control de papelería y material

Para contar con un adecuado surtido de papelería y material, se deberá monitorear el stock, mediante un control de inventario mensual, esta labor será asignada a

uno de los supervisores, quien deberá ejercer un control adecuado, basado en lo siguiente:

1. Deberá conocer el promedio mensual de consumo, de cada uno de los formatos, material e implementos de trabajo.
2. Será indispensable ejercer una relación estrecha y permanente con los proveedores, para efectuar los pedidos correspondientes con oportunidad.
3. Tendrá que tomar en cuenta las temporadas o eventos especiales de ventas, ya que los consumos de material se incrementan.

### 13.-Reporte de indicadores de desempeño del área de cajas

Este reporte se genera semanalmente y va dirigido a la dirección de operaciones, se debe entregar los días lunes a primera hora, contiene la siguiente información:

- ventas por registradora
- ventas por ítem
- artículos procesados por scanner
- artículos procesados manualmente
- artículos registrados por minuto
- promedio de venta por socio
- venta de membresías

Estos datos se obtienen del reporte *performance* y de los controles generados por el departamento de auditoria de ventas.

### **2.1.4 Cajero.**

#### PERFIL DEL CAJERO(A)

El puesto de cajero es uno de los más importantes dentro de la estructura de la empresa, el ritmo de operación y la responsabilidad de este puesto, exige personas honestas, dinámicas, capaces de brindar buena atención y manejar situaciones difíciles; las funciones de un cajero requieren de mucha concentración, dada la importancia de las operaciones y movimientos que se realizan en el departamento; a continuación se describen las principales funciones, así como las políticas y procedimientos que debe observar un cajero:

#### *FUNCIONES*

- Mantener las Cajas registradoras en óptimas condiciones de limpieza, funcionamiento y orden.
- Realizar las operaciones de registro y cobro de mercancía, en base a las políticas y procedimientos establecidos.
- Resguardar adecuadamente el efectivo y los documentos de las ventas realizadas, los cuales que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Ofrecer a todos los socios una adecuada atención, actuando con rapidez, cortesía y eficacia.
- Vigilar el correcto funcionamiento del sistema de Cajas, reportando cualquier irregularidad que en éste presente.
- Revisión detallada de aquellos artículos que por sus características y precio así lo requieran.
- Realizar labor de venta de membresías no renovadas

así como altas de titulares y secundarias.

- Deberá registrar y cobrar toda la mercancía que lleven los socios antes de pasar la línea de cajas.
- No podrá cobrar mercancía a familiares o amigos.
- Por ningún motivo podrá abandonar su área de trabajo, mientras se encuentre en operación.
- Invariablemente, deberá leer los despliegues en el display de la caja, para detectar posibles errores o problemas en general.
- Deberá revisar discretamente todos aquellos artículos que por sus características, puedan ser utilizados para filtrar otras mercancías en su interior.
- Por ningún motivo podrá registrar y cobrar productos restringidos a menores de edad (cigarros, vinos y licores, solventes, etc.).
- Cuando se presente algún problema con relación al precio, descripción, número de ítem, etc. deberá solicitar el apoyo de un supervisor para dar una rápida y adecuada solución.
- Al recibir una nota de crédito de parte del socio, invariablemente deberá requerir la presencia de un supervisor, para poder efectuar el movimiento correspondiente.
- Tendrá la obligación de llenar su hoja de cajero correctamente y al 100%.
- Será responsable de mantener su área de trabajo limpia y en óptimas condiciones de operación.

#### PUNTOS A EVALUAR PARA PLANTA DE CAJERO

##### 1.- puntualidad y asistencia

El cajero deberá tener estricta puntualidad en horas de

entrada diaria, tanto al iniciar la jornada como al regresar de comer, por lo que aquella persona que llegue tarde no se le permitirá la entrada y será motivo de amonestación el presentarse después de su hora de entrada ya que esta actitud afecta la operación completa del departamento y la productividad del mismo de tal forma que las personas que falten tendrán que tener incapacidad por parte del seguro social para evitar que aparezca como injustificada en su registro de asistencia.

Falta entre semana = Amonestación

Falta en fin de semana = Sanción

Por lo anterior, toda persona que tenga más de tres faltas injustificadas en un lapso menor a 30 días no será merecedora de la planta de cajero.

## 2.- Faltantes

Teniendo en cuenta que el cajero necesita tener cuidado y la responsabilidad de salvaguardar los valores de la empresa que reciba durante su jornada de trabajo operando con los procedimientos y reglas de la empresa.

## 3.- Recuperaciones en puertas

En cuanto a rescates en el área de puertas se refiere, es importante mencionar que toda la mercancía que no es cobrada de manera adecuada genera una alteración a nuestro inventario de bodega y una importante fuga de mercancía que se traduce en pérdida en efectivo para la empresa y para lo cual hemos decidido tener un margen para este tipo de errores los cuales son sancionados.

#### 4.- Actitud

El cajero que pretende ganar una planta deberá tener una actitud de respeto, servicial, disciplinaria, honesta, y sobre todo receptiva al momento de entender las políticas y procedimiento del área y de la misma empresa, por tal motivo que el empleado que rompa con estos lineamientos no tendrá oportunidad de conseguir dicha planta y posiblemente la estancia en la bodega.

#### 5.- Iniciativa

Se refiere a tener la capacidad de entender lo que Costco espera de un cajero, teniendo en cuenta que con la menor supervisión el empleado va mas allá de las tareas asignadas

Por ejemplo:

- Mantener el área de trabajo en optimas condiciones
- Sentido de urgencia para manejar la fluidez del socio
- Actuar con oportunidad ante problemas en línea de cajas
- Estar pendiente del cartón para empacar mercancía de socios
- Orden y disciplina para manejar su punto de venta

Adquirir conocimientos para un dominio adecuado de sus labores y funciones dentro y fuera del departamento.

#### 6.- Venta de membresías

Como sabemos esta función de renovar en cajas, se ha convertido en una obligación para el cajero, ya que el departamento de cajas es uno de los filtros más

importantes de la empresa donde se concentra el mayor número de socios y donde se tiene la oportunidad de interactuar de manera directa con ellos por lo que todo aquel auxiliar que contemple alcanzar una planta como cajero deberá pelear por los primeros lugares mensuales en venta y renovación de membresías, teniendo la oportunidad de contribuir con la bodega para lograr los objetivos de venta y renovación de membresías.

El puesto de cajero es uno de los más importantes dentro de la estructura de la empresa, el ritmo de operación y la responsabilidad de este puesto, exige personas honestas, dinámicas, capaces de brindar buena atención y manejar situaciones difíciles; las funciones de un cajero requieren de mucha concentración, dada la importancia de las operaciones y movimientos que se realizan en el departamento; a continuación se describen las principales funciones, así como las políticas y procedimientos que debe observar un cajero:

#### POLÍTICAS DE LOS CAJEROS

1. Deberá registrar y cobrar toda la mercancía que lleven los socios antes de pasar la línea de cajas.
2. No podrá cobrar mercancía a familiares o amigos (la omisión a este punto, puede generar la baja automática del empleado).
3. Por ningún motivo podrá abandonar su área de trabajo, mientras se encuentre en operación.
4. Invariablemente, deberá leer los despliegues en el display de la caja, para detectar posibles errores o problemas en general.

5. Deberá revisar discretamente todos aquellos artículos que por sus características, puedan ser utilizados para filtrar otras mercancías en su interior.
6. Por ningún motivo podrá registrar y cobrar productos restringidos a menores de edad (cigarros, vinos y licores, solventes, etc.).
7. Cuando se presente algún problema con relación al precio, descripción, No. De ítem, etc. Deberá solicitar el apoyo de un supervisor para dar una rápida y adecuada solución.
8. Al recibir una nota de crédito de parte del socio, invariablemente deberá requerir la presencia de un supervisor, para poder efectuar el movimiento correspondiente.
9. Tendrá la obligación de requisitar su hoja de cajero correctamente y al 100%.
10. Será responsable de mantener su área de trabajo limpia y en óptimas condiciones de operación.

#### FUNCIONES OPERATIVA

1. La principal función de un cajero, se relaciona con el registro y cobro de la mercancía del socio, para desempeñarla de manera eficaz se deben tomar en cuenta las políticas y procedimientos establecidos.
2. Otra función importante, es la recibir y resguardar oportunamente, los valores de la empresa, que se generan con cada una de las transacciones.
3. El cajero deberá sentir el compromiso de ofrecer a

los socios en todo momento, una adecuada atención así como un excelente servicio; esto con la finalidad de conocer su opinión e inquietudes, acerca de nuestro desempeño general, en base a lo cual podremos aplicar las medidas necesarias para ser mejores cada día.

4. la productividad es una forma real de medir el desempeño del personal que funge como cajero; esto obliga a las personas que ocupan este puesto a realizar sus funciones con mucha dedicación y para conseguirlo, se enfocaran a la tarea de aplicar los siguientes procedimientos.

Se deberá conocer al 100% el funcionamiento operativo de la caja registradora, considerando los alcances y las limitaciones del mismo, compaginando al mismo tiempo, la aplicación de procedimientos, dentro del marco de políticas establecidas por la empresa; sin perder de vista que invariablemente se tendrá que alcanzar los objetivos planteados.

a) Inicio de operaciones

- Al iniciar su jornada el cajero deberá reportarse con el supervisor de podium, para recibir su gaveta y conocer el número de check out asignado.
- Solicitara su hoja de cajero y procederá a llenarla, anotando sus datos.
- Posteriormente, deberá verificar el importe del fondo de trabajo contenido en la gaveta, el cual será equivalente a \$ 300.00; en caso de existir diferencias, deberá solicitar al supervisor de podium

la aclaración respectiva.

- Antes de iniciar con el registro de mercancía, deberá verificar que el equipo se encuentre en perfectas condiciones de operación (banda, scanner, pistola, buen surtido de papelería y material etc.)

b) Registro y cobro

- Al recibir al socio, deberá brindarle un saludo cordial y al mismo tiempo le solicitará su membresía, para iniciar el movimiento.
- Se deberá verificar que la persona que porte la membresía, coincida con la que aparece en la fotografía impresa.
- Se preguntará al socio por su experiencia general dentro de la bodega, para conocer sus inquietudes y hacerle sentir que su opinión es importante.
- Se deberá scanner o registrar el número de membresía en el sistema, para poder iniciar el registro de artículos.
- Cada uno de los artículos deberá ser registrado en el sistema, ya sea por medio del scanner o manualmente. Al concluir el registro de la mercancía, se deberá totalizar el importe de la cuenta, informando al socio del mismo y solicitando la forma de pago.
- En caso de que el pago sea con Cheque preguntar a socio se sabe que se le cobra una comisión, adicional al importe total de la cuenta.
- Una vez que se efectuó el pago de la cuenta, se le entregará al socio su membresía junto con su ticket factura correspondiente.

- Por ultimo se deberá despedir al socio, de una manera adecuada para lograr que este, se vaya satisfecho y convencido de que nos esforzamos por servirlo como se merece.

c) Resguardo de valores.

- Dentro de las funciones que ejerce un cajero, es importante resaltar el resguardo y protección de valores, los cuales están bajo su responsabilidad mientras se encuentren en su poder.
- Para evitar cualquier tipo de problema con relación a este punto, el cajero tendrá la obligación de monitorear constantemente, la acumulación de cantidades representativas.
- Cada que se acumulen mas de \$ 6000.00, ya sea en efectivo o en cheques, se deberá notificar al supervisor de línea, para que este realice el retiro correspondiente, en base al procedimiento establecido.
- El adecuado manejo que el cajero ejerza sobre sus valores, servirá de base para evitar posibles desviaciones o problemas que generen situaciones comprometidas entre la empresa, el personal y los socios.

e) Limpieza y seguridad del área

- El cajero tendrán la obligación de mantener su área de trabajo en optimas condiciones de operación,
- Deberán tomar las medidas necesarias, cuando se trate de limpiar la banda, o el piso, sin esperar a

ser auxiliados por gente de mantenimiento, pues en estos casos, lo importante es actuar con oportunidad, para evitar mayores contratiempos.

- Con respecto a la seguridad, se tienen definidas ciertas tareas que se ejercen para controlar los siguientes aspectos:
  - 1.- chequeo de mercancía especial para evitar filtraciones.
  - 2.- devolución de artículos al área respectiva, para evitar y/o disminuir la merma.
  - 3.- resguardo de valores correcta y oportunamente; monitoreo de importes, provisión de capsulas de envío.
  - 4.- protección y bloqueo de áreas fuera de servicio.

#### ATENCIÓN AL SOCIO

Uno de los aspectos mas importantes que se tienen que tomar en cuenta en Costo y sobre todo para todos los cajeros es la forma de atender a los socios.

Para poder lograr un servicio de calidad se propone seguir los siguientes pasos:

1. Siempre saludar a cualquier persona que se encuentre cerca de ti
2. Recibir al socio con una sonrisa
3. Saludarle cortes y solicitarle su membresía
4. Preguntar si encontró todos los artículos que necesitaba, en caso contrario comunícaselo al supervisor
5. Cobrarle su mercancía de la manera más rápida, eficaz y con el debido cuidado para

no maltratar su mercancía.

6. Darle las gracias y despedirlo por su apellido.

### **3. Operación**

#### **3.1 Problemas más frecuentes en la línea de Cajas**

- Mercancía no ligada al sistema de cajas
- Membresías vencidas
- Mercancía sin código de Barras
- Problemas de Comunicación Terminal Punto de venta

#### **3.2 Actividades de rutina**

Los Gerentes en hora de servicio, coordinaran sus funciones de manera alternada, esto quiere decir, que mientras uno se encuentre atendiendo el frente de cajas y los problemas con los socios, así como el resguardo de valores; el otro deberá recorrer la bodega, verificando los niveles de mercancía en piso de ventas y cabeceras, la limpieza y el orden en general de los pasillos y el área de recibo; que en las áreas críticas (abarrotes, ropa, devoluciones) haya personal suficiente, que el área de tech center (área de tecnología) tenga cobertura todo el tiempo para dar servicio e información, efectuar el recorrido al estacionamiento y pórtico de la bodega, para verificar que haya suficientes carros de autoservicio para los socios, que el área este limpia, así como en perfecto orden y seguridad.

### **4. Servicio**

#### **4.1 Importancia del Servicio en el área**

Costco es una empresa que su enfoque principal es el servicio al cliente. Esto significa desde portar un gafete con nuestro nombre, hasta que el cliente se vaya satisfecho del

servicio que recibió.

Dado que somos el primer sistema en México donde se le cobra al socio una membresía, este debe recibir la mejor calidad en artículos y sobre todo en servicio.

El departamento de cajas tiene la responsabilidad de darles un trato y un servicio personalizado, asegurándose de que el socio se vaya satisfecho y convencido de que él es parte de la empresa, lo cual es una invitación segura para que regrese.

1. *Sonreír, naturalmente*
2. *Solicitar al socio su membresía*
3. *Lllamarlo por su nombre*
4. *Contacto visual*
5. *Evita conversaciones innecesarias*
6. *Nunca discutas con un socio*
7. *Respuestas*

Nunca contestes **no sé** esto le da a entender al socio que no te interesa su problema, mejor dile déjeme investigar.

8. *Despedir al socio por su nombre*

Crea en el socio una sensación de reconocimiento por su preferencia a Costco y nos permite continuar en su preferencia

9. *Preguntar si encontró todo lo que buscaba.*
10. *Tu eres la empresa*

A los ojos del socio tú representas a COSTCO

#### **4.2 Estándares de servicio al cliente interno y al socio**

El ambiente a generar con nuestros empleados y compañeros de trabajo es una de las bases fundamentales para el desarrollo de la empresa y el de nosotros, para

esto deberemos de propiciar el compañerismo sin ser paternalistas y lograr un ambiente sano que se refleje en la imagen diaria que se lleva el socio. Para lo cual se necesitara desarrollar los puntos siguientes:

- A) Fomentar actividades fuera de labores con otros departamentos.
- B) Actividades deportivas.
- C) Comentar individualmente sus puntos de vista acerca del departamento y que se puede mejorar.
- E) Dar incentivos de trabajo como diplomas y festejo de cumpleaños.
- F) Reconocimientos verbales y por escrito.
- G) Incentivos grupales.
- H) Círculos de conversación.

## CONCLUSIONES

De esta manera se concluye este trabajo en donde convergen los elementos que transforman a una organización de calidad mundial, ahí es donde esta la clave para que las empresa cualquiera que sea su ramo y cualquiera que sea su tamaño logre los objetivos tratados, reinventarse y aplicar métodos de evaluación sin dejar a un lado la importante percepción de los trabajadores que son el impulso más importante que la empresa tiene al igual que el cliente que es lo que genera que la empresa siga su camino.

De igual manera entiendo que en la actualidad se vive en una época vertiginosa en donde las sociedades arriesgan poco para no perder mucho, pero eso precisamente es lo que impide que una empresa logre su transformación pues lo que se necesita es compromiso, esfuerzo y por su puesto ganas de reinventarse y de estar a la par de los mas grandes.

Con este trabajo quiero mostrar que un trabajo de comunicación bien aplicada a la institución cualquiera que sea su ramo puede traer grandes frutos que se verán reflejados en la principal fuente de poder de toda institución, su personal; es importante abrir brecha dentro de las instituciones para lograr que el comunicólogo tenga su espacio dentro del sector institucional y de esta manera lograr que las empresas crean en este tipo de trabajos.

Así pues me quedo con la satisfacción de haber mostrado todos los componentes pertinentes para que la organización que traté en este trabajo implemente y se reinvente, pero sobre todo con la satisfacción de saber que con este trabajo contribuyo a romper el tabú de que el licenciado en ciencias de la comunicación no tiene un lugar en el sector empresaria, tabú que afortunadamente cada día es menor.

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando ***“ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”*** Quinta edición. Trillas México DF. 771 Pp.
- ARRIETA ERDOZAIN, Luís. ***“UN CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”*** primera edición nov. EP Editorial diana, 1999 México DF. 142 pp.
- CEES B.M. Van Riel ***“COMUNICACIÓN CORPORATIVA”*** Tercera Reimpresión 2000 Pentice Hall. 264 Pp.
- CHAVES, Norberto ***“IMAGEN CORPORATIVA, TEORÍA Y METODOLOGÍA DE LA IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL”*** 6 edición 2001. G. Gilli, SA de CV. 185 Pp.
- MARTINES DE VELASCO, Alberto. NOSNIK, Abraham. ***“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PRACTICA”*** primera reimpresión 2001. Trillas México 1988. 111 Pp.
- MOLES, Abraham ***“LA IMAGEN. COMUNICACIÓN FUNCIONAL”*** Primera edición Junio 2001. Trillas México. 271 pp.
- RAMOS PADILLA, Carlos G. ***“LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL”*** segunda reimpresión febrero 2002. Trillas México 113 Pp.

- REYES PONCE, agustín ***“ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIAS Y PRÁCTICAS”*** Trigésima sexta reimpresión. Limusa editorial. México 1989. 187 pp.