



Comunicación Mediática y Organizaciones II

Docentes

Guillermo Fernández / Sebastián Tangorra / Carolina De Marziani

Clase 7.

**Claves para indagar sobre la
identidad de una organización**



Clase 7.

Claves para indagar sobre la identidad de una organización

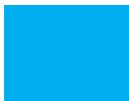
Como las personas, cada organización posee una identidad única, irrepetible en cuanto a lo que es, lo que hace y cómo lo hace, por eso podemos afirmar que la **identidad es su personalidad, su origen, su misión y los valores que guían su accionar a través del tiempo.** Y los procesos internos y externos por los que discurre y debe afrontar o adaptarse para mantener su vitalidad y cumplir con sus objetivos.

En su ADN se encuentra su historia, su filosofía de trabajo y normas establecidas que constituyen su personalidad, la hacen única y la diferencian de las demás. Es intrínseca a su existencia y la demostración cultural de que “el todo es mayor que la suma de las partes”.

Una organización forja su propia identidad en función de lo que cree y piensa de sí misma, y en relación dialógica con la semiosis que los públicos realizan de sus acciones. No es exactamente lo que posee en sus oficinas, en sus talleres, en su sitio web, en su organigrama o en lo que declama en “quienes somos” y su “misión, visión y valores”.

Es, en definitiva, la imagen percibida a través de los complejos procesos de la comunicación, donde el contexto político y el clima de época influyen de manera decisiva en su valoración positiva, neutra o negativa.

La identidad corporativa se manifiesta mediante cualquier acto comunicacional. Intervenir conscientemente, lograr una relación integrada y homogénea entre todas las actividades comunicacionales es la clave para una estrategia destinada a sostener, fortalecer o avanzar en el posicionamiento político y social.



Para adentrarnos en el campo de la identidad es necesario establecer un fluido contacto con los fundadores/directivos/personal clave en el proceso histórico o funcional, de manera de obtener respuesta a preguntas que nos permitan discernir la filosofía corporativa de la organización.

Todos quienes puedan reconstruir el relato histórico, su épica y los procesos recursivos deben ser abordados en la primera etapa del diagnóstico, porque nos pueden responder interrogantes esenciales como: quién es y qué hace, cómo lo hace y dónde quiere llegar.

Concretamente se trata de definir la **misión** (qué es y qué hace), los **valores** (principios éticos y profesionales que guían sus acciones) y la **visión** (dónde quiere llegar; la perspectiva de futuro).

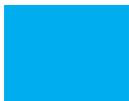
Forma parte de esta tarea reconocer la cultura organizacional: el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, escritas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que se reflejan en sus comportamientos. Es el conjunto de códigos, creencias y valores compartidos por todos o por la gran mayoría de los miembros.

Esto incluye el **organigrama formal que no necesariamente coincide con el sistema real** de toma de decisiones. Es común que exista un desfasaje entre esta cuadrícula y el mecanismo real, generalmente más acotado de ejercicio del poder y circulación de información confidencial.

Lograr tomar contacto con este círculo rojo permite profundizar la indagación sobre las motivaciones reales de decisiones trascendentes y cruciales sobre el desarrollo de la vida de las organizaciones.

El caso de Aerolíneas

En 1950, el primer gobierno del General Juan Domingo Perón fundó Aerolíneas Argentinas, para cubrir el rol de línea aerocomercial de bandera en rutas de cabotaje e internacionales, para personas, correo y cargas.



Su desarrollo fue meteórico en los pocos años en que la industria nacional se dinamizó con la ampliación del mercado interno; incorporó la fabricación de aviones, barcos para la flota mercante, automotores y maquinaria agrícola; mejoró los términos de intercambio internacional con la nacionalización del comercio exterior, la banca, los recursos naturales (petróleo, gas, carbón, minería) y los servicios públicos (ferrocarriles, telefonía y telégrafos).

En este proceso Aerolíneas cumplió el objetivo de unir con celeridad los puntos más alejados del octavo territorio del planeta, con una amplitud de 5 mil kilómetros entre sus dos puntos más alejados: Ushuaia y La Quiaca. Favoreciendo el turismo y la conectividad con fines comerciales, postales y de salud.

Fue pionera en el uso de aeronaves de primera generación como el jet Comet IV en 1958 y el Boeing 707 en 1965, con los que realizó proezas que la destacan aún a nivel internacional. Como el récord mundial de velocidad (11 horas y 31 minutos) en el primer vuelo sin escalas entre Buenos Aires y Madrid.

En 1969 incorporó los Boeing 737 y, a mediados de los 70, los 747 (Jumbo) con uno de los cuales realizó el primer vuelo transpolar, uniendo Buenos Aires con Auckland, Nueva Zelanda, a través del Polo Sur.

Desde su creación la empresa se desarrolló, aún después del derrocamiento de Perón en septiembre de 1955, hasta 1975 en un Estado que con tres dictaduras (Aramburu, Onganía y Lanusse) y tres gobiernos civiles (Frondizi, Illia y Perón) que le proveyó cierta normalidad institucional.

El Estado de bienestar creado por el peronismo, por la férrea presencia de los sindicatos y la Resistencia Peronista, no pudo ser desmantelado hasta la sangrienta dictadura cívico-militar iniciada en 1976, que le costó la vida a 30 mil desaparecidos y el exilio a otros tantos argentinos.

El ministro de Economía de Videla, José Alfredo Martínez de Hoz, elevó la deuda externa de 7800 millones de dólares a 45.100 millones de dólares entre 24 de marzo de 1976 y octubre de 1983.



Aplicando sus lemas “achicar el Estado es agrandar la Nación” y “en una economía en libertad da lo mismo fabricar caramelos que acero” desmanteló la industria nacional, liberó indiscriminadamente las importaciones y creó un bloque de pobreza estructural que aún perdura.

La democracia se inició con una economía de rodillas y un país en recesión. Raúl Alfonsín cerró su período de gobierno con una fuerte presión internacional para privatizar empresas públicas y medios de comunicación. Sobre el final de su mandato, su ministro de Obras Públicas y Transporte, Rodolfo Terragno, ya proponía traspasar el 50 por ciento de Aerolíneas a la nórdica Scandinavian Airlines.

En 1989, tras la asunción de Carlos Menem, se privatizaron los teléfonos (Telefónica y Telecom); el Correo Argentino (Grupo Macri); YPF (Grupo REPSOL); los Ferrocarriles (grupos Cirigliano, Macri, Romero, Taselli); carbón (Grupo Taselli); acero (Grupo Techint), autopistas (grupos Macri, Techint y Roggio), subterráneos (grupo Roggio), Hidrovía Paraná-Paraguay (Grupo Romero), Canal 13 y Radio Mitre (Grupo Artear) y Aerolíneas Argentinas (Grupo Iberia).

La reestatización

Hacia 2008 Aerolíneas, administrada por el Grupo Marsans, ligado a la corona española y operador turístico, estaba quebrada, mientras el Estado argentino pagaba los salarios a sus 9 mil empleados; el combustible; neumáticos y reparaciones.

De 85 aeronaves que integraban su flota, solamente 25 se encontraban operativas al 3 de septiembre de 2008, cuando el Senado de la Nación sancionó la ley de reestatización.

La salida del Grupo Marsans de Aerolíneas determinó la quiebra de Air Comet Chile y Air Comet Europa, dos empresas que dependían del dinero de Buenos Aires, hecho que quedó claro durante dos juicios que tramitaron en España.



Antonio Mata, ex presidente de Aerolíneas y ex socio de Jorge Lanata en el diario Crítica de la Argentina, fue condenado a dos años de prisión y una multa de 99 millones de euros, mientras que su socio Gerardo Díaz Ferrán fue puesto en prisión preventiva.

Entre el 24 de julio de 2008 y el 24 de julio de 2015 las cinco empresas del grupo: Aerolíneas, Austral, Optar, Aerohanding y JetPaq sanearon sus finanzas, renovaron su flota.

Hoy cuenta con una flota de 81 aviones compuesta por aeronaves Airbus 330 / 340 para sus vuelos de largo alcance; Boeing 737 - 700 / 800 / MAX y modelos Embraer 190 para rutas de cabotaje y regionales, una de las más modernas del continente.

También ha instalado simuladores para contar con su propio centro de instrucción de pilotos (CeFePra) y el Hangar 5 de Ezeiza, el más grande de Latinoamérica.

La gestión febrero de 2008 / julio 2009 tuvo como objetivo, a través de los dos directores del Estado, Julio Alak y Vilma Castillo, desnudar el vaciamiento llevado a cabo por los concesionarios españoles y llevar la documentación al Congreso y a la Justicia.

Entre febrero y julio de 2008 se logró producir un informe lapidario sobre los estados contables, realizado con la colaboración de los gremios aeronáuticos y personal histórico, portador de saberes y con los atributos éticos necesarios para enriquecer esta iniciativa.

Este material permitió realizar un documental destinado a relatar la historia de la empresa y los avatares ocurridos desde la privatización. El video, pensado para ilustrar a diputados, senadores y medios de comunicación, recibió una valoración inesperada.



Dicha documentación exhumada de la gestión Marsans se convirtió en insumos indispensables a la hora de reconstruir la comunicación interna y externa de la compañía, en los momentos más álgidos de su crisis, que pudo llegar a ser terminal.

Sobrepasó las expectativas al ser exhibido en la TV pública y ser distribuido por la Revista 23 y el diario Página 12. Desde entonces está disponible en:

Una identidad corporativa sólida puede perdurar en el tiempo si las organizaciones cuentan con un reservorio para recomponerse y adaptarse a un nuevo tiempo histórico, luego de crisis que han puesto en riesgo su existencia, su viabilidad.



LECTURA Complementaria

