

Paul Capriotti

Planificación
estratégica
de la Imagen
Corporativa

Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa

IIRP

Instituto de Investigación en Relaciones Públicas

<http://www.iirp.es>



Paul Capriotti

Paul Capriotti (www.bidireccional.net) es Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina).

También es PDD en Dirección de Marketing por ESADE. Es Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España). Además, es Consultor de Estrategias de Imagen y Comunicación Corporativa.

Ha trabajado para el Ayuntamiento de Barcelona (Departamento de Cultura) en el desarrollo de la marca *Barcelona, ciudad de museos*. Antes de ello, fue Brand Communication Manager de Epson Ibérica, y miembro del *Brand Management Teamwork* de Epson Europe y de Seiko Epson Corporation Worldwide.

Ha publicado diversos capítulos de libros y 3 libros: *Imagen de Empresa* (1992), *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (1999) y *Branding Corporativo* (2009). Es autor de diversos artículos en revistas de reconocido prestigio internacional, como *Public Relations Review*, *Journal of Communication Management*, *Business & Society*, *Corporate Communications*, *Razón y Palabra*, *Sphera Pública* y *Zer*. Es Profesor Invitado en diferentes universidades españolas y latinoamericanas.

Paul Capriotti

Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa

1º Edición: febrero 1999 (Editorial Ariel)

2º Edición: enero 2005 (Editorial Ariel)

3º Edición: marzo 2008 (Editorial Ariel)

De las ediciones impresas:

ISBN: 84-344-1275-6

4º EDICIÓN

Febrero de 2013

Edita: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (Málaga, España)

Obra de acceso gratuito

Se puede acceder a esta edición electrónica desde:

<http://www.bidireccional.net>



Esta obra tiene licencia Creative Commons *Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas*. Se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas.

Para ver una copia de esta licencia, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

AGRADECIMIENTOS

Este libro es fruto de varios años de reflexión y trabajo en el ámbito de la Imagen Corporativa, y no hubiera salido a la luz si no fuera por diversas personas y empresas, a quienes les dedico este trabajo:

- A Marisol, quien siempre ha estado a mi lado y me ha apoyado y estimulado para que llevara adelante este trabajo.
- A mi Familia (Roberto y Elsa, mis padres, y Fabiana, Juan Manuel y Beto, mis hermanos), quienes, a la distancia, han estado siempre junto a mí y me han brindado su apoyo incondicional.
- A Manuel Martínez Nicolás, por sus comentarios y orientaciones sobre los aspectos conceptuales del libro, y por su constante estímulo a la creación e investigación en comunicación.
- A Epson Ibérica S.A., por su apoyo y colaboración en la elaboración de gran parte de este libro.
- A todos mis amigos y colegas de España, Argentina y Chile, que me dieron sus opiniones y comentarios, y a las empresas que me han brindado información y colaboración para el desarrollo de los ejemplos y situaciones.

A todos ellos, Muchísimas gracias.

INTRODUCCIÓN GENERAL

La Situación Actual del Mercado

Cada vez más, se está reconociendo la importancia que tiene la Imagen Corporativa para el logro de los objetivos de cualquier organización, sea ésta privada o pública. Se pueden encontrar a muchos directivos diciendo “*nuestra imagen es fundamental para nuestro negocio*”. Pero, ¿es realmente cierta la importancia de la Imagen Corporativa?, ¿No estaremos sobredimensionando sus posibilidades?, ¿No será una “moda”, que de aquí a 4 ó 5 años ya se habrá olvidado?.

Si analizamos detenidamente como está la Situación Actual del Mercado y su perspectiva futura, podríamos definir tal situación como una tendencia hacia la creciente *Madurez Global de los Mercados*, y éstos son algunos de los rasgos más importantes (en relación con nuestro tema) que la caracterizan:

a) **Homogeneización de los productos/servicios**: los productos/servicios de las diferentes organizaciones, a nivel de características físicas, cada vez se parecen más (o eso nos parece a los consumidores, que es lo que realmente cuenta), debido, en gran parte, a la reducción de los costes de acceso a la tecnología, a las innovaciones tecnológicas en los productos, o incluso, debido a que los propios fabricantes de marcas producen para las denominadas marcas de distribuidor. Piensen los lectores en un producto (yogures, mermelada, etc.) de marca reconocida y uno de marca de distribuidor: ¿tiene usted la creencia de que existen diferencias sustanciales entre uno y otro producto?.

b) **Saturación de la oferta de productos/servicios**: creo que no es necesario comentario alguno, sólo basta con pararse delante de un lineal o de una góndola en *Wall Mart*, *Carrefour*, *Continente* o cualquier otro hipermercado para comprobarlo. Tenemos a nuestra disposición una oferta amplísima de productos o servicios que, como señalamos en el punto anterior, no nos parecen excesivamente diferentes. Así, la cantidad de marcas, y la amplitud de las gamas en cada marca hace que nos podamos llegar a encontrar con 15 o más tipos de yogures diferentes (incluso es difícil encontrar el yogur "tradicional"). Tal oferta de productos no nos permite poder recordar o identificar todas las opciones que hay en el mercado.

c) **Aceleración del consumo**: los productos/servicios tienen un ciclo de vida cada vez más corto, con lo cual es difícil llegar a una identifica-

ción plena de los mismos. Los cambios en la moda son cada vez más rápidos, y las nuevas tecnologías dejan obsoletos productos que la semana pasada eran innovaciones. Pensemos en el mercado informático: ¿alguien se acuerda del 486 de Intel, del Pentium 75, o incluso del Pentium 166?. Probablemente no.

d) ***Saturación comunicativa***: la cantidad de mensajes existentes en el ecosistema comunicativo hace que los individuos no puedan procesar todos los mensajes que les llegan, y si lo hacen, es probable que puedan llegar a confundir los mensajes de una u otra organización (se calcula que en Barcelona o Madrid una persona puede llegar a recibir alrededor de unos 1.000 impactos comunicativos diarios). Y a ello hay que añadir la creciente llegada de nuevos medios de comunicación, masivos o no masivos, que permiten a las personas la posibilidad de elegir por qué medios quieren ser informados, a la vez cada uno de ellos aporta un poco más de dispersión y complejidad al caudal de mensajes que reciben los individuos.

e) ***Cambios cualitativos en los públicos***: el aumento de los niveles de formación y el mayor acceso a la información por parte de los públicos han hecho a éstos más exigentes y más capacitados para analizar de forma racional los mensajes y los argumentos, así como para evaluar las alternativas reales que se le presentan. También tienen unas expectativas diferentes acerca de lo que debe hacer o cómo lo debe hacer una organización. No sólo eligen unos productos y servicios determinados en base a las pautas tradicionales, sino que están sensibilizados en cuestiones medioambientales (preferencia de productos elaborados bajo criterios ecológicos) y demandan una responsabilidad y un compromiso social (apoyo a cuestiones relacionadas con, por ejemplo, la no discriminación racial, sexual o religiosa) a las empresas. Así, en el sector de los detergentes para lavadoras, por lo menos en España, el hecho que los productos sean ecológicos ya no es un valor añadido o un elemento distintivo. Es un valor mínimo, una exigencia básica, para cualquier marca que quiera sobrevivir en el mercado. Hace 10 años, la causa ecológica era un elemento de diferenciación, ahora sólo nos permite empezar a competir en el mercado.

Todos estos rasgos generales, ya presentes en la actualidad pero que marcarán decisivamente el devenir de los próximos años, generan una dificultad para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios u organizaciones existentes en el mercado.

Consecuencias de la Situación Actual del Mercado

Como consecuencia de ello, los públicos buscan, también, establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización productora (relación *Persona/Organización*) y no sólo con el producto o servicio (relación *Persona/Producto*). Se produce, así, una ampliación del campo de acción de las organizaciones. La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante. Diversos autores (Peninou, 1990; Regouby, 1989; Herreros, 1992; Ricarte, 1992; Capriotti, 1992) han señalado como fundamental este cambio de status de la empresa en la sociedad moderna. El reconocimiento de esta situación por parte de las organizaciones ha hecho que éstas deban asumir nuevas responsabilidades sociales. Así, en la actualidad, las organizaciones adquieren una importancia y asumen unos compromisos que, en otros momentos históricos, correspondían a instituciones sociales distintas. Por ejemplo, entran en el área de la educación, a través de los convenios con instituciones de enseñanza como las universidades, o en el ámbito de la cultura, por medio del mecenazgo o el patrocinio cultural.

La comunicación en las organizaciones se tiene que adaptar a estos cambios, y por esta razón debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial, entrando en la esfera de lo social. O sea, la actual situación del mercado ha generado una necesidad de comunicación basada en transmitir información acerca de la propia empresa como sujeto social. Con el afianzamiento de esta forma de comunicar también cambia la filosofía comunicativa de la organización. El objetivo fundamental no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa, sino que tiene un cometido más amplio: la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión.

Una de las premisas fundamentales de esta concepción de la comunicación podría expresarse de la siguiente manera: *en una empresa todo comunica*. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta

manera, todo lo que la empresa *hace* adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.

Ante esta forma de presentación social y comunicativa de las organizaciones, los individuos consideran a las empresas como un miembro más del tejido social, que actúa y se comunica, con el cual se relacionan, interaccionan y que puede influir en el devenir de sus asuntos.

De allí que los públicos realicen un proceso de personalización, de antropomorfización de la empresa que, de acuerdo con Mucchielli (1977: 73-75), es el resultado de un proceso psíquico particular: la transposición de cualidades y defectos humanos a ciertos caracteres perceptibles de la empresa, que termina en una individualización antropoide. Así, se percibe a una organización como *joven-vieja, grande-pequeña, eficiente-ineficiente, moderna-antigua*, etc. Aaker y Myers (1984: 254) se manifiestan en el mismo sentido que Mucchielli, afirmando que "(...) cada marca [y cada empresa] (...) comienza a tomar una *personalidad*, o a fijar significados, a través de la cual los consumidores la describen, recuerdan y relacionan. Un producto [y una empresa], como una persona, es un objeto complejo que puede describirse o caracterizarse de diversas maneras" [los corchetes son míos].

Esta construcción mental de una empresa por parte de los públicos es lo que podemos denominar como *Imagen Corporativa de la Organización*, la cual condicionará, en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía.

La Importancia de la Imagen Corporativa

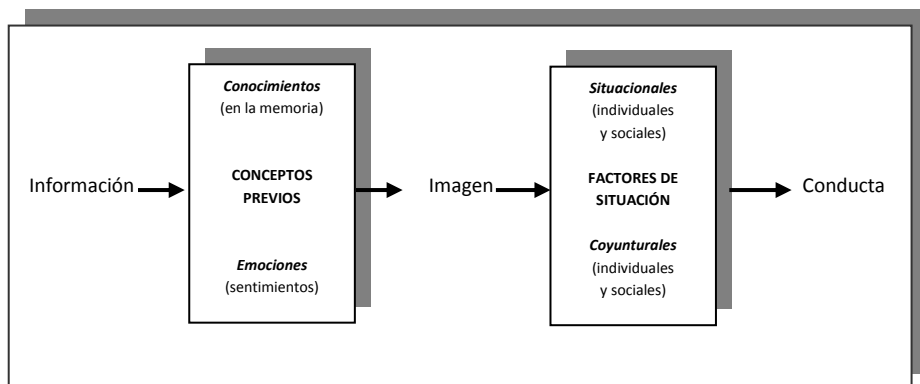
Como ya hemos señalado anteriormente, a consecuencia de la madurez existente en los mercados, en la actualidad uno de los problemas más importantes que nos encontramos es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, *creando valor* para la empresa y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos:

- a) *Ocupará un espacio en la mente de los públicos*. Por medio de la Imagen Corporativa "existimos" para los públicos. Hace pocos años (e incluso ahora, en muchas entidades) la disyuntiva estaba en Comunicar-No Comunicar. Las organizaciones debían decidir si

comunicaban o no, si hacían algún tipo de actividad comunicativa o si, por el contrario, elegían un “perfil bajo”. La disyuntiva actual (y futura) no se enmarca dentro de la perspectiva de comunicar o no. En este momento, todas las organizaciones comunican en mayor o menor medida, más o menos concientemente, más o menos acertadamente. En la mayoría de las entidades se asume esa situación y se intenta trabajar sobre ello. En la actualidad, y sobre todo de cara a un futuro próximo -yo diría inminente-, la disyuntiva está en Existir-No Existir. Parafraseando a Shakespeare: *Ser o No Ser*. Ya no basta solamente con comunicar, ahora hay que existir para los públicos. Y cuando hablamos de Existir, me refiero a ocupar un espacio en la mente de los públicos, como dirían Ries y Trout. Estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de la personas es la *Imagen de la Empresa o de sus productos*. Si estamos en la mente de los públicos, **Existimos**, y si no, no existimos. Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar nos aboca definitivamente al ostracismo. Esta es una afirmación que se debe ir asumiendo en las organizaciones. Las decisiones, ante la situación de mercado descrita anteriormente, se toman en función de las compañías que son “familiares”, de las organizaciones que están presentes “en ese momento”. Por ello, el primer paso para que nos elijan es que existamos para los públicos.

b) *Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los Públicos*, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Existir para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un **Valor Diferencial** con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. El primer paso para que nos elijan es que existamos para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos nos consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de "beneficio mutuo" será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro.

c) *Disminuirá la influencia de los factores situacionales* en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las empresas con imagen corporativa o de marca consolidadas podrán minimizar el impacto, a nivel de influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Esto es también un elemento en el juego de poder entre fabricante y distribuidor, ya que si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se decidirán muchas ventas, y por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en relación con el fabricante, ya que *las personas eligen en el punto de venta un producto o servicio que necesitan*. Si por el contrario, la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la imagen corporativa), la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir sobre la base de la imagen corporativa o de marca de los productos o servicios. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior con el distribuidor, ya que *la gente elige un determinado producto o servicio en algún punto de venta*. Aún así, es conveniente recordar que la decisión de compra se verá influenciada por todo el conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.



Además de estos 3 aspectos fundamentales, la Imagen Corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

1. Permite “Vender mejor”: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8%.
2. Atrae mejores inversores: una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios será superior a otras empresas que no posean una buena imagen. Así, por ejemplo, el Banco Popular tiene una imagen de banco bien administrado, lo cual hace que para los diferentes inversores sea una entidad atractiva y con una alta seguridad a la hora de invertir o apostar por esa entidad bancaria.
3. Atrae mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, esa entidad sea una empresa de referencia y la tengan como una empresa en la que les gustaría trabajar.

Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la Imagen Corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización.

Esquema General del Libro

Así pues, se plantea como fundamental la realización de un trabajo de análisis profundo sobre la estructura y formación de la imagen de la empresa, que nos permita conocer los resortes y mecanismos que llevan a su formación y modificación. Este trabajo de reflexión sobre la imagen lo realizaremos en la primera parte del libro, *Los Fundamentos de la Imagen Corporativa*, incidiendo en el análisis de los públicos y de su estructura interna, así como estudiando cuál es el proceso de formación de la imagen en los públicos de la organización.

Ello nos permitirá realizar un planteamiento global de actuación sobre la Imagen Corporativa, un Plan Estratégico de Imagen Corporativa, que facilite una efectiva acción por parte de las empresas. Esto es lo que proponemos para la segunda parte de este libro, *La Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, en la cual plantearemos un modelo de actuación global para las organizaciones, partiendo del análisis de situación, para llegar a definir el perfil corporativo y luego poder comunicarlo a los públicos. De este modo, se presentará una metodología de acción para una compañía, para intentar influir en la Imagen Corporativa que se formen o que tengan los públicos de la organización.

Para concluir esta introducción, quisiera realizar una aclaración terminológica: a través de todo el libro se utilizarán, con el mismo sentido, los vocablos "*organización*", "*firma*", "*empresa*", "*compañía*", etc. Esto no quiere decir que todas ellas tengan un mismo significado (de hecho, en los diccionarios pueden aparecer como sinónimos, pero a cada una se le otorga una particularidad), pero aquí se utilizarán de forma indistinta, para facilitar la lectura, evitando una repetición continua del mismo término. En cualquiera de los casos, siempre nos estamos refiriendo a organizaciones de cualquier tipo: públicas o privadas; lucrativas o sin fines de lucro; grandes o pequeñas; comerciales, políticas, culturales o sociales.

CAPITULO 1

EL CONCEPTO DE IMAGEN CORPORATIVA

1. La polisemia del término *Imagen*

En la actualidad, la palabra *Imagen* está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia del término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a *imagen* en las enciclopedias o diccionarios, en los que podemos encontrar diversas definiciones.

Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de empresa también fuese confusa, y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. Costa (1987: 185-186) hace una agrupación de esas expresiones, citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global. Marion (1989: 19) habla de tres clases de imagen de la empresa: la imagen depositada, la imagen deseada y la imagen difundida. Frank Jefkins (1982: 25-28) define cinco tipos de imágenes: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple. Lougovoy y Linon (1972: 54-63) diferencian entre imagen símbolo, imagen global, imagen de las actividades, imagen de los productos, imagen de los hombres e imagen como apariencia del hecho. Enrico Cheli (1986: 22-25) cita tres tipos de imagen: real, potencial y óptima. Villafañe (1992: 9-11) habla de tres dimensiones de la imagen corporativa: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. Rafael Pérez (1981: 50) diferencia entre autoimagen e imagen social. Incluso hay libros (Hebert, 1987) referidos al tema de imagen de empresa en los cuales ni siquiera se la define.

La dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre lo que es la *Imagen Corporativa* ha llevado a que muchos investigadores rechacen su utilización en el campo de la Comunicación de Empresa. Sin embargo, a pesar de esta oposición, dicha expresión se ha impuesto como uno de los conceptos básicos de las disciplinas vinculadas al fenómeno comunicativo (marketing, publicidad, relaciones públicas).

Al hablar de *Imagen Corporativa* me refiero a aquélla que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social.

La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Muchos autores utilizan otras expresiones para hacer referencia a lo mismo: imagen global, imagen integral, imagen de marca de la empresa, etc. Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones, sino la utilización que se hace de ellas, y que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización.

Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión *Imagen Corporativa* (o de sus sinónimos), no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido, para lograr su adecuada utilización en el campo de la comunicación en las organizaciones.

2. Las Concepciones Predominantes acerca de la *Imagen* en la Empresa

En todas las definiciones analizadas existe una idea subyacente de lo que es *imagen*: una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste. Pero esta idea de representación ha sido interpretada de manera diferente por la mayoría de los autores en el ámbito de la empresa.

Más que hacer una recopilación de definiciones de imagen de distintos autores en el campo de la comunicación empresarial, hemos creído conveniente agrupar las posiciones de esos autores en cuanto a su concepción sobre el tema, lo cual nos permitirá observar las grandes tendencias existentes sobre la imagen en ese campo de estudio.

De esta manera, como ya se puso de manifiesto en un trabajo anterior (Capriotti, 1992: 23-26), se pueden estructurar esas interpretaciones en tres grandes concepciones o nociones predominantes: a) La Imagen-Ficción, b) La Imagen-Icono, y c) La Imagen-Actitud.

2.1 *La Imagen-Ficción*

Esta concepción es la de imagen como «apariencia de un objeto o de un hecho», como acontecimiento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Ésta es una posición muy aceptada a nivel popular, en la que se considera a la imagen como una forma de tapar la realidad, de mostrarse de manera diferente a como son, por parte de las empresas. Y es una noción que también tiene sus adeptos en los círculos académicos.

Así, Edward Bernays rechaza el uso del término *imagen* en las Relaciones Públicas, ya que por su polisemia genera confusión, y "hace creer al lector o al oyente que las Relaciones Públicas tratan con sombras o

ilusiones" (Bernays, 1990: 88). Opone la imagen a la realidad, sosteniendo que la imagen es una ilusión o ficción, y que las relaciones públicas tratan con la realidad, con los comportamientos, actitudes y acciones de los públicos.

Daniel Boorstin, uno de los principales exponentes de esta idea, también distingue entre imagen y realidad, entre lo que se ve y lo realmente *hay allí*. Sostiene que la imagen es algo creado, construido para lograr un determinado fin. Este autor la define como "un perfil de personalidad, estudiosamente fabricado, de un individuo, institución, corporación, producto o servicio. Es una caricatura valorativa, en tres dimensiones, de materiales sintéticos" (Boorstin, 1977: 186).

La imagen estaría generada en base a pseudo-acontecimientos, que serían eventos no naturales planificados y puestos en marcha para obtener una rentabilidad a cualquier nivel.

2.1.1 Características de la Imagen-Ficción

Boorstin (1977: 185-194) caracteriza a la imagen como:

- a) *Sintética*: ya que es planeada y creada especialmente para servir al propósito de formar una impresión determinada en los sujetos acerca de un objeto.
- b) *Credible*: pues la credibilidad de la imagen es el factor fundamental para lograr el éxito de la misma.
- c) *Pasiva*: ya que ella no se ajusta a su objeto, sino que por el contrario el objeto busca adecuarse a la imagen preestablecida.
- d) *Vívida y concreta*: debido a que recurre frecuentemente y cumple mejor su objetivo si es atractiva a los sentidos.
- e) *Simplificada*: pues sólo incluye algunos aspectos de la persona u objeto que representa. Y generalmente se resaltan los buenos y se excluyen los malos.
- f) *Ambigua*: ya que fluctúa entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad, así como que debe acomodarse a los deseos y gustos de sus *usuarios*.

Tomando como referencia la obra de Boorstin, Lougovoy y Linon (1972: 61-62) describen las ventajas de los pseudo-acontecimientos con respecto a los hechos reales de la siguiente manera:

- 1) Pueden ser programados con mucha anticipación y preparados minuciosamente;

- 2) Son más independientes del tiempo y del lugar en que se producen;
- 3) Pueden ser amplificados antes, por su propio anuncio o previsión, y después, por los comentarios sobre los acontecimientos y los resultados de los mismos;
- 4) Pueden poner en juego uno o varios instrumentos o autores, cuya intervención se acomodará al efecto que se busca.

Todas estas características, en última instancia, refieren y buscan fundamento a la crítica básica de la noción de imagen, que no es otra que su concepción como *apariencia de la realidad*.

2.1.2 Crítica a la concepción de Imagen-Ficción

La crítica central está basada en la noción de realidad. Estos autores no observan que las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellas. Heude afirma que "la imagen es por esencia completamente subjetiva; es decir, ligada a la percepción propia de cada ser humano. En consecuencia, la imagen de una marca no es jamás objetiva y racional. Sólo la percepción del individuo debe ser tomada en cuenta y no la realidad objetiva de los hechos reales y racionales" (Heude, 1990: 3).

Con ello no se pretende afirmar que las cosas no tengan una existencia real. No se pone en duda la existencia física de los objetos. Pero la realidad es siempre una realidad *interpretada* por las personas, por lo cual damos a cada objeto o acontecimiento un significado específico. Por ejemplo: nadie pone en duda la existencia física de la multinacional estadounidense *Procter & Gamble*. Pero hay muchas personas que no saben que hay una empresa con ese nombre. Para esas personas, *Procter & Gamble* no existe. Si tuvieran que citar empresas multinacionales de Estados Unidos, no la nombrarían (aún cuando es una de las compañías que tiene los productos detergentes más conocidos del mercado), pues para ellos no existe.

El problema se centra en que los autores parten de la concepción de que la imagen es una *falsificación* de la realidad. Sin embargo, tal como sostiene Marston, «no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque, para la persona, la imagen *es* la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actuará según ello» (Marston, 1981: 99).

Así pues, *no hay nada tan real como una creencia*. La subjetivación de los hechos y de los objetos de la realidad cotidiana que hacen los

individuos lleva a que las personas consideren como real lo que ellas creen que es la realidad, y no la realidad en sí misma.

La concepción de imagen-ficción, aún cuando etimológicamente puede considerarse como correcta, no debería utilizarse para definir lo que es la Imagen Corporativa, ya que tiene una connotación altamente negativa e incluso va contra los fundamentos, tanto éticos como instrumentales, de la Comunicación Corporativa.

2.2 *La Imagen-Icono*

Otra de las concepciones actuales es que la imagen es «una representación icónica de un objeto», el cual no se encuentra presente a los sentidos.

La imagen será, pues, una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de un objeto o persona. En esta dirección, Moles señala que la imagen es "un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo..." (Moles, 1975: 339). Ésta es, quizás, la noción más popular sobre la Imagen Corporativa: ella es "*lo que se ve*" de una empresa o persona.

En el campo de la empresa esta noción se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con los elementos de su Identidad Visual: el *símbolo*, o figura icónica que representa a la empresa; el *logotipo* y *tipografía corporativa*, o sea el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial; y los *colores corporativos* o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la compañía. También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. La imagen englobaría tanto al icono en sí como a los contenidos simbólicos que de él se desprenden.

Así, Pedro Sempere, define la imagen corporativa como "el conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos, que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones" (Sempere, 1992: 67). Y Joan Costa (1971, 1972, 1977b, 1987) habla de imágenes materiales, y las opone a las imágenes mentales, basándose en la Teoría de la Imagen de Abraham Moles.

2.2.1 Del Icono Material al Icono Mental

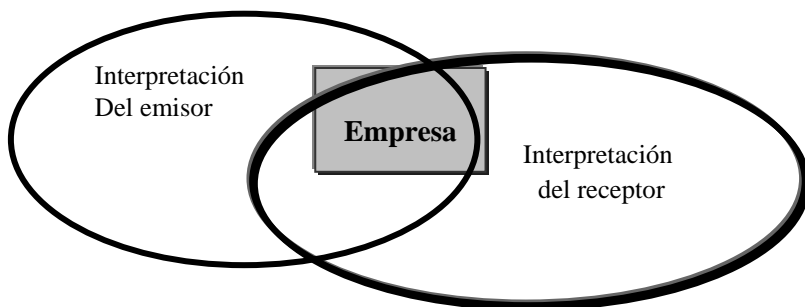
La Imagen-Icono es, pues, una imagen material, en cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del artista o el diseñador. Los iconos materiales darán lugar a la formación de un icono (o imagen) mental, que sería el recuerdo visual de esos iconos materiales.

Pero ello no significa que exista una traducción mecánica del objeto, sino que por el contrario, se produce una subjetivación del icono real. Esto es lo que Moles (1975: 357) llamó el *proceso de esquematización*. En el proceso de captación de la realidad por parte de los individuos se pondrían de manifiesto diferentes procesos: el de la percepción de los objetos a través de los sentidos, la selección de la información, la jerarquización de la información y la integración de la misma en un todo. El resultado serían unos esquemas de realidad, representaciones simplificadas y abstractas de un objeto, y que serían el icono mental.

Así pues, si a través de todo el proceso de selección y formación de la imagen-icono, el sujeto hace una valoración del objeto, le *da forma*, podríamos hablar de una doble construcción de la imagen mental de los iconos de una empresa:

a) Por una parte, la construcción que hace quien elabora la imagen material (el emisor), por ejemplo: cuando un diseñador elabora la identidad visual para una empresa, la construye en base a elementos significativos que él considera como transmisores de las características de la empresa, en base a su experiencia y conocimientos. Así, elabora un símbolo y/o un logotipo con unas cualidades específicas, elige unos colores y unas tipografías identificatorias y establece las reglas de su aplicación material.

b) Por otra parte, la construcción que hace quien mira la imagen material (el receptor), que hace una interpretación de la interpretación realizada por el diseñador. Los públicos interpretan, *re-construyen*, los signos icónicos de una empresa a su manera, y pueden concordar o no con el diseñador. De allí la existencia de numerosos fracasos en la elaboración de la identidad visual de empresas, pues no siempre la interpretación del diseñador coincide con la de los públicos.



2.2.2 *Crítica a la noción de Imagen-Icono*

La primera crítica que se puede realizar a esta concepción es la dirigida a que, cuando se habla de Imagen Corporativa de una empresa, no debemos referirnos a la figura material que representa a la compañía (un símbolo, un logotipo, etc.) o a su recuerdo visual, sino a la imagen mental global que se genera en los públicos. Y en la construcción de dicha imagen por parte del receptor entrarían en juego otros elementos, además de los puramente icónicos, tales como el contexto general y específico, las experiencias previas con la organización y toda la información sobre la empresa. La figura material evoca, refiere a la identidad cultural o personalidad de la empresa, pero no constituye su imagen. Es decir, es un instrumento en poder de la organización para intentar influir en la Imagen de la empresa, pero no *la* Imagen Corporativa.

La segunda crítica se refiere al sobredimensionamiento que se ha hecho del campo de la identidad visual como instrumento de formación de la imagen de la empresa, en detrimento de otros elementos significativos como pueden ser el conjunto de acciones institucionales de la organización, la comunicación de marca o productos, o la experiencia personal del receptor con la empresa o sus productos, a los cuales prácticamente se los deja de lado o son tratados de forma insignificante. Con esta perspectiva, se pone en un peldaño superior *lo que la empresa dice*, relegando a un segundo plano *lo que la empresa hace*, cuando en realidad aquélla debe estar siempre en función de ésta.

La noción de Imagen-Icono (al igual que la noción de Imagen-Ficción) puede considerarse correcta desde la perspectiva etimológica del término, pero no es adecuada para definir lo que es la Imagen Corporativa. La concepción de Imagen-Icono debería redefinirse claramente hacia la idea de *Identidad Visual*, al ser la plasmación visual de la identidad cultural o personalidad de una organización, y sería un instrumento más dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos.

2.3 *La Imagen-Actitud*

Una última concepción sostiene que la imagen es «una representación mental, concepto o idea» que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto.

Esta es una corriente muy amplia, dentro de la cual existen diferentes pequeños matices, dependiendo de las teorías sobre las que se fundamentan o del campo de donde provienen los autores.

Así, Joan Costa define la imagen como "la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos" (Costa,1977: 19). Este autor tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt y el modelo de comunicación de Shannon, y toma como punto de partida el concepto gestáltico de percepción.

Para Marion la imagen es "la construcción forjada por un grupo de individuos los cuales comparten un proceso común de representación" (Marion,1989: 23). Se apoya en la psicología social cognitiva europea y tiene como base el concepto de representación social. Marion no profundiza en el estudio del proceso de formación de la imagen, limitándose a señalar que existe un proceso de reconstrucción y de organización particular de los conocimientos por parte del grupo o del individuo.

Enrico Cheli sostiene que la imagen es "aquella representación mental -cognitiva, afectiva y valorativa- que los individuos se forman del ente en sí mismo" (Cheli,1986: 22), basándose claramente en el concepto de actitud.

Desde el punto de vista publicitario, Aaker y Myers (1984: 253) hacen un interesante planteamiento: asocian la noción de imagen con la de posicionamiento. Así, la idea de imagen de empresa no estaría sólo en función de lo que la gente piensa de una empresa, sino de lo que piensa de ella en relación con las demás empresas del sector. A esta misma conclusión llega Rafael Pérez (1981: 50), que afirma que la imagen se configura en relación con otras entidades y con respecto a la imagen ideal de la empresa. Sin embargo, Park et al. (1986: 136) no concuerdan con esta idea, y sostienen que "las estrategias de posicionamiento y reposicionamiento, aún incorporando la noción de imagen, no indican cómo debe ser dirigida la imagen a través del tiempo". Afirman que estas estrategias "están implementadas para comunicar una imagen de marca y diferenciar la marca de la competencia (lograr una posición), pero el posicionamiento da poca orientación para el mantenimiento y dirección de una imagen consistente a través del tiempo".

En cualquiera de los casos, la idea central subyacente es que esa representación mental, ese concepto, esa idea que nos hacemos de una empresa no sería la empresa como tal, sino una *evaluación* de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Tomamos de ella unas

características básicas, con las cuales elaboramos un estereotipo de la misma. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella.

De allí que denominamos a esta concepción como *imagen-actitud*, ya que una actitud "es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación" (Vander Zarden, 1989: 199). Incluso se podría afirmar que, para los autores englobados en esta concepción, la imagen es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de actitudes que poseen los públicos, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones. Así, Cirigliano (1982: 76) advierte que "la imagen es un esquema de posibles respuestas, es un perfil de conductas anticipadas".

2.3.1 Características de la Imagen-Actitud

Tomando como referencia diversos autores del campo de la psicología social (Katz, 1960; Krech et al., 1978; Brecker, 1984; Vander Zarden, 1989), podemos señalar brevemente los componentes fundamentales de la Imagen-Actitud:

- *El componente cognitivo*: es como se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Es el componente reflexivo.
- *El componente emocional*: son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc. Es el componente irracional.
- *El componente conductual*: es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. Es el componente conativo.

A su vez, las características de la Imagen-Actitud serían las siguientes (Capriotti, 1992: 26):

- a) Tiene una *dirección*, es decir, que las personas pueden tener una imagen favorable -positiva- o desfavorable -negativa- de la empresa.
- b) Tiene una *intensidad*, o sea, que la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva, o más o menos negativa en los individuos (más fuerte o más débil).
- c) Tiene una *motivación*, constituida por el interés o los intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una

dirección y una intensidad determinada de la imagen de la organización. Esta es la característica fundamental, ya que determina la variación cualitativa de la imagen corporativa en las personas.

2.3.2 *El proceso de formación de la Imagen-Actitud*

A pesar de ser ésta una de las nociones más aceptadas actualmente, no ha habido un trabajo de profundización en cuanto a la formación de la imagen.

Así, Enrico Cheli (1986: 22-23) expone muy sucintamente el proceso de formación. La imagen se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por toda la experiencia más o menos directa que el sujeto ha tenido con la entidad; y a nivel social, por toda la información indirecta sobre la entidad, que circula a nivel interpersonal o de los mass media. Para este autor, hay una interacción entre cinco factores, que dan lugar a la imagen:

- la historia de la empresa, si se conoce
- lo que la organización ha comunicado intencionalmente
- lo que la organización ha comunicado sin intención
- lo que se ha dicho o escrito sobre la empresa por otras personas
- lo que dicen de la empresa aquellas personas con algún grado de influencia (opinion leaders y opinion makers)

A su vez, existirían 3 fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de la imagen:

- a) la organización en sí misma,
- b) los medios de comunicación,
- c) los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión, etc.).

Entre los pocos trabajos dedicados a la investigación de la formación de la imagen de la empresa con una cierta profundidad, podemos citar los de Joan Costa (1977a; 1992) quien hace un análisis de la imagen de la empresa desde la perspectiva de la teoría psicológica de la Gestalt y la teoría matemática de la información de Shannon, centrándose en los procesos de transmisión de la información de la empresa y la percepción de los mensajes por parte del individuo.

Desde esta perspectiva, para este autor la imagen se configura en la mente del receptor como una gestalt, resultado de un proceso acumulativo de información, el cual es fragmentario (se recibe en partes) y discontinuo (se recibe en diferentes momentos temporales) (Costa,1977a: 79).

Existirían dos modos de comunicación por parte de la organización (Costa,1977a: 65-68): a) el modo directo, a través de todo lo que la empresa hace. Se transmitiría directamente, de forma personal, por medio de lo que la organización vende y de la forma cómo lo vende, y b) el modo indirecto, a través de todo lo que la empresa dice que hace. Esto se realizaría a través de los diferentes canales de comunicación de que dispone la empresa: los *mass media* y los *micro media* (medios que permiten un contacto más directo que los mass media, aunque también implican el uso de algún sistema técnico).

Todo lo que la empresa comunica se transmitiría a través de tres campos mediáticos: 1) el área de las telecomunicaciones de la empresa; 2) el área de las interacciones sociales, y 3) el área de las experiencias personales (Costa,1977: 81-85).

Una vez que los mensajes de la empresa han llegado al receptor, se producen en éste diversas reacciones, que van desde la atención y exposición selectivas, pasando por la percepción y recepción selectivas y la memorización y olvido selectivos de la información, que dará como resultado el estereotipo o imagen acumulada, que originará unas actitudes, opiniones y, en definitiva, una conducta con respecto a la organización (Costa,1977: 93-95; 1992: 79-108).

2.3.3 *Crítica a la concepción de Imagen-Actitud*

No ha habido un estudio en profundidad de la formación de la Imagen Corporativa. La mayor parte de los autores se limitan a dar una definición, realizan una descripción superficial del proceso de formación de la imagen y hacen una descripción de los elementos principales que la organización utiliza como portadores de imagen. Se centran, fundamentalmente, en la proposición de programas de comunicación para las empresas.

También se otorga poca importancia en la formación de la imagen a las informaciones provenientes del exterior de la empresa, como las de la competencia y las del entorno general social, económico y político. Las informaciones provenientes de esos ámbitos pueden no ser concordantes con las que se generan en la propia empresa, lo cual dará origen a una confrontación de informaciones de la que se pueden desprender algunos aspectos negativos para la imagen de la propia organización.

La crítica clave a esta concepción es que muchos autores, a pesar de reconocer —en sus propias definiciones— que la imagen se forma en los receptores, consideran a la imagen corporativa como una “*propiedad*” de la empresa, como algo que la compañía posee, como un instrumento de gestión, y que debe ser adecuadamente transmitida a los públicos para que ellos la reciban y la adopten como suya. Esta es una idea bastante extendida, la cual lleva a considerar que la imagen de la empresa la construye la propia compañía, y la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa.

De ella que se desprende la razón por la que la mayoría de los autores centran los trabajos en el estudio del emisor y en los procesos de construcción de los diversos mensajes corporativos o programas de comunicación en detrimento del estudio del destinatario y del proceso de formación de la imagen, sin reparar en el análisis de cada uno de los componentes del proceso, ni profundizar en el análisis del origen de la información y en el proceso de consumo de la información por parte de los públicos.

Pero la imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción. La Imagen Corporativa se forma en los públicos de la empresa, como correctamente sostienen gran parte de los autores en sus definiciones. Por lo tanto, es una construcción “*propiedad*” de los públicos de organización. La Imagen se forma en las personas receptoras de toda la información y comunicación sobre la empresa. Por tanto, debe ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o *consumo*) de la información, más que desde el ángulo de la empresa y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación) que ella realiza.

Sin duda, en el campo de la Comunicación de Empresas, el punto de partida para el estudio de la imagen de empresa debe ser la noción de Imagen-Actitud, aunque debe ser revisada en sus aspectos básicos, para dirigir la atención (y la investigación) hacia los públicos y sus procesos de recepción e interpretación de la información.

3. Niveles de Imagen

Una cuestión importante que se debe destacar es que los diferentes públicos de una empresa pueden considerar *objetos* a diversos niveles de la organización, ya sea a la empresa en sí misma, a sus marcas de productos o a

los productos en cuanto tales, como también los públicos pueden identificar niveles supra-organizacionales, a nivel sectorial o de país. Así, podemos identificar diferentes niveles de imagen, dentro del ámbito empresarial:

- Imagen de Producto Genérico,
- Imagen de Marca de Producto o Servicio,
- Imagen Corporativa o de Marca Corporativa,
- Imagen del Sector Empresarial,
- Imagen de País.

Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de las diferentes imágenes que se presentan para una organización, desde lo múltiple (la imagen de los productos) hasta lo global (la imagen de los países).

La *Imagen de Producto Genérico* se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o empresas. Por ejemplo, la imagen que se tiene del "cigarrillo" es bastante mala en una parte de la población, sin reparar en las compañías o marcas existentes en el mercado, mientras que la imagen que se tiene del producto "miel" es altamente positiva, por sus propiedades, por encima de las marcas comercializadas.

La *Imagen del Sector Empresarial* hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en el que se encuentra una organización, y por lo tanto, influye, de forma específica en la imagen de la organización. Así, la imagen que se tiene del sector químico influirá en la imagen de todas las empresas químicas: si la imagen sectorial es mala, aunque una organización de ese sector desarrolle adecuadamente su acción, su imagen se verá afectada por la imagen del resto del sector.

La *Imagen de País* es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá de si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión. Al igual que la imagen sectorial, la imagen de país afecta, de forma positiva o negativa, a la imagen de las empresas de tal nacionalidad. Así, por ejemplo, muchas personas tienen una buena imagen de Alemania (de seguridad, fiabilidad y calidad), con lo cual muchas empresas y productos alemanes se verán favorecidos y respaldados por esa imagen. Por otro lado, mucha gente puede tener una imagen negativa de Taiwan (productos baratos y de baja calidad), y las empresas de ese país estarán afectadas por esa imagen, aún cuando sus productos no respondan a esas características.

Donde mayor confusión se ha generado ha sido en la definición de los conceptos de imagen en los que la organización está implicada directamente con la creación y gestión de los mismos: *Imagen de Marca* e *Imagen Corporativa*. Ambos vocablos tienen su origen en los países de habla inglesa, diferenciándose entre *corporate name*, que es el nombre de una empresa, y *brand names*, que son los nombres de marca a través de los cuales una empresa anuncia y vende sus productos (Charmasson, 1988: 5). De esta diferenciación surgieron expresiones tales como *Corporate Image* y *Brand Image* para hacer referencia a la imagen de una empresa como sujeto social, y a la imagen de las marcas bajo las que comercializa sus productos o servicios, respectivamente.

Sin embargo, en Francia, en muchas ocasiones la expresión *image de marque* refiere a la imagen del nombre comercial de la empresa y a su promoción como un producto más, utilizándose *image de las marques* para la imagen de los nombres de los productos o servicios de la empresa, e *image de l'entreprise* para referirse a la imagen de la empresa en cuanto tal. Esto ha generado una confusión, más de carácter terminológico que de contenidos¹. Así, por ejemplo, han aparecido libros con títulos tan diferentes como *L'image de marque de l'entreprise* (Gschwind y Cohen, 1971), *L'image de marque* (Heude, 1990), *Images de marques* (Cauzard et al., 1989) o *L'image de l'entreprise* (Marion, 1989), en los cuales se escribe sobre un mismo fenómeno: la imagen de la empresa.

En España y Latinoamérica, el término inglés *brand image* ha sido traducido como *Imagen de Marca*, es decir, la imagen de un producto bajo su nombre; mientras que *corporate image* se ha traducido como *Imagen Corporativa* (aunque también como imagen institucional o de empresa), para referir a la imagen de la empresa en general.

La *Imagen de Marca* es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio. La marca es un «nombre comercial» con el cual una empresa comercializa, personaliza y ampara sus productos (o gama de productos) o servicios (o gama de servicios). Es el caso de la imagen de las mantequillas *Tulipán* o *Flora*, o de las mermeladas *Hero* o *Eva*. La imagen de marca es la imagen asociada a estos nombres, y que son un valor añadido a los mismos. Dependiendo de la política de producto que tenga la empresa, la imagen de marca podrá identificarse en mayor o menor grado con la imagen de la empresa. Sin embargo, también podemos encontrar expresiones tales como "*Marca*

¹ Marion (1989: 17-18) reafirma esta idea, sosteniendo que el paso del tiempo y la vulgarización del término en los *media* dio lugar a su asociación con toda clase de realidades.

Corporativa", para hacer referencia a los nombres de las empresas o enseññas comerciales (*Carrefour, Continente, Wall Mart, BBV, Banesto*, etc.), con lo cual también el concepto de Imagen de Marca Corporativa puede ser asociado a la idea de imagen de la empresa, aunque en su vertiente más comercial.

4 El concepto de *Imagen Corporativa*

Partiendo del análisis de las diferentes concepciones existentes con respecto a lo que es la Imagen, y tomando como punto de partida la noción de Imagen-Actitud, propondremos nuestro propio concepto de lo que es la Imagen Corporativa. De este concepto partirá todo el análisis y reflexión posterior en este libro.

La *Imagen Corporativa* es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori (1986: 17) define como la "imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público". En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.

Definimos la Imagen Corporativa como ***la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.***

De esta manera, *Imagen Corporativa* es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: Identidad Corporativa, Comunicación Corporativa y Realidad Corporativa.

- Identidad de la Empresa: es la *personalidad* de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás.
- Comunicación de la Empresa: es todo lo que la organización *dice* a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).
- Realidad Corporativa: es todo la estructura material de la organización: sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía.

4.1 *Análisis del Concepto de Imagen Corporativa*

Realizando un análisis de la definición de Imagen Corporativa, se puede establecer una diferenciación entre la estructura de la imagen ("*la estructura mental de la organización que se forman los públicos ...*"), y el proceso de formación de la imagen ("*..resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa.*").

4.1.1 *La Estructura de la Imagen Corporativa*

La primera parte de la definición, la de la estructura de la imagen, puede ser aún subdivida en dos, para establecer, de esta manera, los componentes individualizados:

- "**La estructura mental de la organización...**", es el conjunto de rasgos o atributos que se otorgan la empresa. Esta estructura es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la organización. De esta manera, la imagen se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, que originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Así pues, estudiaremos cómo es esa estructura cognitiva y cuáles son sus características en el capítulo 3.
- "**..que se forman los públicos...**", los sujetos donde se forma la imagen. Estos se constituyen en públicos de la empresa a partir de ocupar un status y desarrollar unos roles determinados en relación con la organización, y tendrán unas motivaciones propias que los diferencian de los demás, y por esas motivaciones perciben la información y la interpretan de manera particular cada uno de ellos. De esta manera, para un correcto estudio de la Imagen de Empresa es imprescindible un análisis pormenorizado de los públicos y de los roles que desempeñan en relación con una organización, para poder establecer cuales son las pautas fundamentales por medio de las cuales procesan la información que les llega sobre una empresa. El concepto de público se desarrollará en el capítulo 2.

4.1.2 *El Proceso de Formación de la Imagen Corporativa*

La segunda parte de la definición, la del proceso de formación de la imagen, también es susceptible de ser subdivida en dos, para separar el

proceso de consumo interno de la información y el de la circulación externa de la misma:

- **"..el resultado del procesamiento.."**, o sea, el proceso interno de *consumo* de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la empresa. La expresión *procesamiento de la información* se refiere al proceso activo de elaboración que realiza el receptor de toda la información que le llega, en función de los conocimientos que ya posee. Por ello, se hace necesario analizar cómo los diferentes públicos pueden procesar la información la información que les llega, cuales son sus estrategias para ese procesamiento y como se almacena esa nueva información. El procesamiento de la información será estudiado en el capítulo 6.
- **"..de toda la información relativa a la empresa."**, se refiere a todo el caudal de mensajes que reciben los públicos acerca de la organización. Esta información es recibida por los públicos tanto si la organización envía mensajes (envío activo de información) como si no los envía (envío pasivo de información). También contribuyen a la formación de la imagen, y de manera decisiva, las informaciones provenientes del entorno de la organización. Esta última afirmación debe ser destacada, puesto que no sólo los mensajes enviados por la organización influyen o afectan a la formación de la imagen, sino también todos aquéllos que puedan provenir de otras fuentes y que contengan información sobre la organización o sus actividades, como también aquéllos que hagan referencia a su ámbito de trabajo o acción (sector al que pertenezca), que puedan afectar indirectamente su imagen. El origen de toda la información que llega a los públicos se analizará en el capítulo 4. También debe contemplarse el estudio de las diferentes alternativas de búsqueda de información por parte de los públicos, así como de las diversas fuentes de información del individuo, como los mass media, las influencias interpersonales y la experiencia directa. La obtención de información por parte de los públicos será planteada en el capítulo 5.

Así pues, la primera parte de este libro se centrará en la estructura y el proceso de formación de la imagen de la empresa, que nos permita reconocer las características particulares que nos facilite la realización, posteriormente, de una actuación efectiva sobre la Imagen Corporativa de la organización.

PRIMERA PARTE

LOS FUNDAMENTOS DE LA IMAGEN CORPORATIVA

CAPÍTULO 2

LOS PÚBLICOS DE LAS ORGANIZACIONES

La noción de Público es uno de los pilares básicos en el ámbito del Marketing, de la Publicidad y de las Relaciones Públicas, y se lo reconoce como tal, siendo tratado en la mayoría de los libros y artículos sobre estos temas. Tanto los investigadores como los profesionales del sector ponen diariamente de manifiesto la importancia que tienen para las organizaciones el conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan, sus públicos.

Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, los públicos han sido poco estudiados en profundidad. Una de las razones principales de que los análisis sobre los públicos sean poco profundos es que los estudios se han centrado básicamente en los procesos de elaboración de los mensajes de la comunicación empresarial y en el rol del profesional como gestor de los programas de comunicación. Es decir, los esfuerzos principales se han centrado en la parte institucional, en el emisor, dejando de lado el estudio del receptor, de los públicos. Así, aunque se realizan anualmente muchas investigaciones sobre los públicos, con ellas sólo se pretende medir los resultados de una campaña, el efecto de los mensajes en los públicos, o la imagen que tienen de una organización. Se estudian los resultados, y no el proceso de formación de los públicos y cómo éstos *consumen* los mensajes, detalles que son fundamentales para lograr una efectiva orientación de la acción de la organización.

Para nuestro trabajo es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones, pues la imagen de la empresa se forma en ellos. Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar *cómo se forman los públicos*, lo cual nos permitirá conocer como se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. De allí que nuestra perspectiva se centre en una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la empresa y se forman la imagen de la misma.

1. Del concepto de *público* a la noción de *Stakeholders* de la empresa

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de *público* por el de *públicos*. Esta modificación, por pequeña que parezca (paso del vocablo del singular al plural), no fue sólo la modificación de una palabra, sino la variación de toda una concepción del sujeto receptor. Con este cambio, se pasó de la idea de *receptores* (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de *destinatarios* (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó del *todos* al *algunos*. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información. Nosotros nos centraremos principalmente en este concepto de *público* amplio, que incluye a todos los individuos con los que puede tener relación la organización, y no restringido pura y exclusivamente al consumidor, ya que la imagen corporativa se podrá formar en todos los sujetos con los cuales la empresa se relaciona.

Sin embargo, esta apreciación básica no ha sido profundizada, intentando averiguar cuáles son los mecanismos que llevan a la aparición de cada uno de los diferentes públicos de una organización. El concepto de *público* ha sido estudiado asiduamente en algunas disciplinas tales como sociología o psicología social, y cada una lo ha enfocado desde una perspectiva particular. En los estudios en el ámbito de la comunicación de las organizaciones, los públicos han sido estudiados principalmente desde la perspectiva sociológica de los grupos de una forma descriptiva, reconociendo aquellos grupos que se relacionan con la empresa, con lo cual la investigación se ha centrado principalmente en las características demográficas, sociales, culturales o económicas propias de los grupos.

Pero esta perspectiva acerca de los públicos debe ser revisada, puesto que no favorece el estudio del factor básico en la formación de los públicos de una organización: **la relación individuo-organización**. Nuestro estudio no irá dirigido al análisis de los públicos como grupos, señalando sus características propias y la interacción entre sus miembros, sino que analizaremos a los individuos en su interacción con una organización.

Algunos autores (Grunig y Hunt, 1984; Capriotti, 1992 y 1994; Moffitt, 1992; Grunig y Repper, 1992) ya han puesto de manifiesto que el estudio de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva diferente:

analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Grunig y Hunt (1984: 138) tomando como base las definiciones hechas por Herbert Blumer y por John Dewey, y teniendo como trasfondo global la teoría general de sistemas, definen al público como "a loosely structured system whose members detect the same problem or issue, interact either face to face or through mediated channels, and behave as though they were one body" (Grunig y Hunt, 1984: 144). Estos autores señalan que "Publics come and go.(...) It all depends on what an organization does and how people and organizations in the environment react to that organizational behavior". Los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge, entonces, un vínculo (*linkage*), una relación entre individuos y organización, en base a dichas consecuencias. Las personas, al reconocer un problema o las consecuencias de la organización sobre ellos, pasan a constituirse en público de la empresa.

La noción de vínculo (*linkage*) tiene una importancia fundamental, ya que a partir de la relación establecida entre organización e individuos, se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo o relación.

En función de esta idea de relación o vínculo, algunos autores (Grunig y Repper, 1992: 124-127; Dowling, 1994: 22-24) han introducido el concepto de *stakeholder*. Los stakeholders² son definidos como "people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other" (Grunig y Repper, 1992: 125).

El concepto de *stakeholder* es muy adecuado, y como se puede apreciar en la definición, está ligado directamente a la noción vínculo o relación, por lo que su utilización sería, incluso, más correcta que el término *Público*. Este concepto estaría vinculado, de acuerdo a Grunig y Repper (1992) a la conducta comunicativa, manifiesta o latente, de las personas. A nosotros nos interesa particularmente un proceso anterior a la conducta comunicativa, que es la acción cognitiva que realizará una persona en relación con una organización, y dicha relación cognitiva estará basada en la relación particular o vínculo que establezca con la organización. Aún cuando consideremos más correcta la idea de *stakeholder* que la

² El término *stakeholder* puede traducirse como "interesado", pero creemos que es más adecuado su utilización original, por su aceptación general a nivel internacional.

de *público*, a lo largo de este libro utilizaremos el término *público*, puesto que es de más corriente utilización en los países de habla hispana.

Por ello, nos centraremos en el análisis de este aspecto fundamental en la formación de los públicos: *la relación o vínculo entre los individuos y la organización*. Los públicos surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma.

Así, una primera aproximación a la definición del concepto de *Público* podría ser la de *un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular*.

2. La interacción individuo-organización: el *Status* y *Rol* de Público

Blumer (1982: 5) pone de manifiesto que la vida de grupo necesariamente presupone una interacción entre los miembros del mismo, y que una sociedad se compone de individuos que entablan una interacción con los demás.

Dentro del conjunto de interacciones con su entorno, los individuos establecen relaciones bipolares con las empresas en cuanto sujetos sociales. Al interactuar en la vida cotidiana, los individuos procuran ubicar mentalmente a las organizaciones en diversas categorías. Clasifican a las entidades —las agrupan— en base a aquellas características que son importantes para ellos. La interacción va generando una serie de categorizaciones recíprocas entre las personas y las organizaciones, las cuales establecen, enmarcan y refuerzan las obligaciones y expectativas de cada uno de ellos en su relación. De esta manera, se establece una interacción y relación mutua entre empresa e individuo, basada no sólo en las funciones económicas de las empresas, sino también en aquellas funciones del ámbito de lo social que ahora asumen, como la educación, la cultura o el ocio. Cada individuo establecerá una interacción y relación específica con la organización.

En base a esa relación se deriva la identificación de los individuos con un *status* y un *rol* determinados. El *status* o *posición*³ puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que podemos definir el *rol* como el conjunto de expec-

³ En el lenguaje sociológico, el término inglés *status* ha sido traducido al castellano como *posición*. Así pues, con el fin de no hacer excesivamente repetitivo uno de dichos vocablos, serán utilizados ambos indistintamente.

tativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición (Gross et al., 1966: 60).

Los conceptos de status y rol pueden ser aplicados al estudio de los públicos de las empresas, analizando las posiciones y roles que surgen de la interacción de los individuos con la organización como sujeto social, ya sea interna o externamente.

En la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición, es decir, con un rol. Aquella posición en relación con la organización es lo que denominaremos *status de público*, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la empresa constituyen el *rol de público* que desempeñarán dichos sujetos.

De allí que los públicos puedan ser identificados en función de su vínculo con la entidad, y por lo tanto, podríamos definir al público como *el conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización*.

De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos (*status de público*), que tendrá unas expectativas y obligaciones compartidas (*rol de público*) con respecto a la empresa.

Así, el análisis de los públicos puede ser enfocado en función de la posición que ocupan y del rol que desempeñan los individuos en relación con la organización, y no en base a las características personales o de grupo⁴.

Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes *posiciones* en relación con ella, que desarrollarán unos *roles* específicos para cada posición, lo que llevará a que tengan intereses particulares en función de dichos *roles de público*.

Es decir, que un conjunto de personas pueden tener características demográficas o socio-culturales diferentes, pero a la hora de relacionarse con la organización tienen algo en común: un mismo *status y rol de público*, que originará a una estructura de intereses similares. Por ejemplo: el status de *accionista* originará una estructura de intereses similares —y

⁴ En este mismo sentido, Parsons y Shils (1968: 42) señalan que la unidad significativa de una estructura social no es la persona en sí misma, sino el rol que desempeña en ella.

compartidos— en los individuos con ese status de público: *cuidado de la inversión y obtención de beneficio*, que dará pie a unas expectativas y obligaciones compartidas (rol de público): exigencia de información económica sobre la organización, participación en la toma de decisiones, pedido de rendición de cuentas al final de cada ejercicio, etc.

Así pues, los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones y relaciones con la entidad. Analizando las expectativas y obligaciones mutuas del *rol de público* que desempeñan los individuos en cada posición será posible conocer como perciben a la organización y comprender sus intereses, para actuar en consecuencia.

2.1 Las expectativas del Rol de Público

Las expectativas pueden ser definidas como "evaluative standards applied to an incumbent of a particular position" (Gross et al., 1966: 58). Las expectativas no predicen como va a actuar el individuo, sino que señalan como debería actuar alguien que desempeña dicho rol. Se espera que el individuo se comporte de acuerdo a las pautas establecidas del rol que desempeña. En muchos casos, las expectativas referirían no sólo a aspectos de conducta —es decir, cómo el individuo debería actuar—, sino también a aspectos de atribución —o sea, como debería ser la persona que desempeña el rol— (Gross et al., 1966: 63).

Una cuestión muy importante que se debe tener en cuenta para analizar el rol de público sería las expectativas mutuas que surgirían de la relación entre una posición y su posición asociada. Una posición en particular está siempre vinculada a otra posición asociada. Así, no existe alumno sin profesor, ni jefe sin empleado, ni, en el caso de los públicos de la empresa, clientes sin proveedores, consumidores sin vendedores, ni empleados sin empleadores.

Este tipo de expectativas es especialmente significativo para nosotros, ya que sería la clase de expectativas que se generarían entre cada público y la organización al asumir cada uno su *status* a partir de la interacción. De esta manera, cada uno de los *roles de público* tendrá una serie de prescripciones y proscripciones con respecto a la empresa, mientras que la organización tendrá unas determinadas prescripciones y proscripciones en referencia a cada rol de público. En base a ellas surgirán unos derechos y obligaciones mutuos, siendo las obligaciones de uno los derechos del otro, y viceversa, que marcarán las relaciones entre los individuos como miembros de un público y la organización.

Pero las expectativas no sólo juegan un importante papel a nivel de evaluación de conductas, sino que también tienen un carácter marcadamente cognitivo (Hunt, 1976: 284). Por una parte, señalarían al actuante del rol las prescripciones y proscripciones del mismo, es decir, le permitirían conocer al individuo lo que se espera de él en dicho rol. Por otra parte, actuarían como esquemas o pautas de conocimiento de las posiciones asociadas. Así, las expectativas mutuas entre público y organización llevarán a cada uno a organizar sus conocimientos del otro en base a las expectativas generadas. En función de las expectativas de los roles de público con respecto a la organización, se establecerá, desarrollará y reforzará una determinada estructura de intereses en cada público.

Implicación: Cada público se forma unas expectativas e intereses propios en relación con una Organización, en función de las características particulares de su interacción.

2.2 Nivel de institucionalización del Rol de Público

Algunas expectativas de un rol existen incluso antes de que un individuo lo asuma, es decir que son unas expectativas establecidas de antemano y aplicables a cualquier sujeto que lo desempeñe. Estas expectativas serían consideradas por encima y más allá de los individuos que desempeñan el rol.

Los roles entre organización y públicos se establecen en su interrelación, pero se basan en unas expectativas establecidas *a priori*, que son las pautas institucionalizadas de los roles de público (pautas elementales o básicas de los roles establecidas como *naturales* de antemano), es decir, pautas objetivadas en interacciones anteriores entre la organización y los individuos que desempeñaban dichos roles de público.

El grado de institucionalización de las expectativas de los roles dará como resultado una mayor o menor flexibilidad a la hora de internalizar, de personalizar, los roles de público por parte de los individuos.

Hay roles de público con un grado relativamente bajo de institucionalización, —roles no institucionalizados— es decir, que son más flexibles en su definición y desempeño para el individuo que lo asume, y las expectativas mutuas no están totalmente estandarizadas. Por otra parte, hay otros roles más rígidos, con un alto grado de institucionalización, —roles institucionalizados— cuya definición y desempeño se haya altamente especificada y, por tanto, otorga muy poca libertad al individuo para que aporte sus propios detalles al rol. Son roles estandarizados y que tienen un modelo de conducta ideal preestablecido.

Aún así, no podemos hablar de roles de público puros, totalmente institucionalizados o no, sino que se pueden diferenciar aquéllos con un mayor o un menor nivel de institucionalización.

Algunos roles, como es el caso de los *empleados*, pueden tener un alto grado de institucionalización -roles institucionalizados-, en gran parte debido a que su relación se encuentra basada en la existencia de un contrato, dónde se especifican los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como manuales de normas, en los que se detalla sus funciones. Así pues, el rol de *administrativo* o *contable* tiene unas pautas claramente establecidas de antemano, independientemente de la persona que lo desempeñe, y el sujeto, aunque pueda otorgar su estilo personal al rol, debe ajustarse a las pautas establecidas de antemano.

Por otra parte, algunos de los roles de público que se desempeñan pueden tener un grado relativamente bajo de institucionalización -no institucionalizados-, como puede ser el caso de públicos que surgen como resultado de situaciones nuevas o problemas puntuales, como los *defensores del entorno ciudadano* o los *damnificados por la aluminosis*, ya que sus expectativas se forman fundamentalmente a partir de su constitución como público, y no hay expectativas previas. Estos públicos, al ser de nueva constitución, no han tenido una continuidad en el tiempo, y por ello su grado de institucionalización es bajo, aunque si perduran en el tiempo pueden llegar a consolidar algunas expectativas, como en el caso de *Greenepeace*.

En medio de estos dos extremos podemos encontrar diversos grados de institucionalización de los diferentes roles de público (*accionistas*, *proveedores*, *consumidores*, etc.), que surgen de la interacción entre la organización y los individuos.

El grado de institucionalización es importante para el análisis de los públicos, ya que las expectativas establecidas de antemano pueden ser reconocidas en todos los sujetos que desempeñan el mismo rol de público, a la vez que juegan un papel importante en la definición y establecimiento de la *estructura de intereses básicos* de cada público. Por ejemplo, el rol de *proveedor* de una empresa puede tener como principal expectativa institucionalizada el derecho a recibir una retribución adecuada a cambio de los productos o servicios que provee. Esta expectativa será similar en todos los individuos que asuman dicho rol, y será un elemento significativo en sus interacciones con la organización, a la vez que un interés prioritario en su relación con ella. Si dicha expectativa, y por consiguiente di-

cho interés, no se cumple en los niveles deseados por los proveedores, ello repercutirá negativamente en la imagen de la empresa en ese público.

Sin embargo, el individuo no asimila total y ciegamente el rol que asume, sino que lo personaliza, le da su marca personal. Es el *rol internalizado*⁵.

El concepto de rol de público internalizado se refiere a las variaciones particulares de un rol determinado, en cuanto a su *definición* -la manera particular en que el individuo establece sus derechos y obligaciones en cuanto ocupante del rol-, y su *desempeño* -la forma concreta en que el individuo actúa el rol-. No hay 2 personas que desarrollen de la misma manera el mismo rol convencional, sino que depende de las características personales, de su sensibilidad y de sus preferencias particulares.

De esta manera, el rol internalizado tiene la marca particular de la persona, puesto que está influido por todos los demás roles que desempeña, por el modo en que aprendió el rol y por la personalidad del individuo (Yinger, 1984: 505).

Así pues, un rol de público estaría conformado por unas expectativas institucionalizadas del rol, establecidas *a priori*, y por unas expectativas no institucionalizadas, establecidas *a posteriori*, a partir de la interacción específica entre la organización y los individuos que desempeñan el rol.

Implicación: Cada Público tiene unos intereses y expectativas comunes y similares entre todos sus miembros, aunque pueden existir diferentes formas de realizar la interacción con la Organización.

2.3 El Rol de Público priorizado

Los individuos, en su vida cotidiana, desarrollan diversos roles en relación con las diferentes posiciones que ocupan en la vida social. En cada momento, dependiendo del tipo de interacción que desarrollen con otros sujetos, las personas desempeñarán un rol específico. Cada individuo asumirá dicho rol específico en ese momento, para luego dejarlo de lado y asumir otro rol diferente. En este sentido, Floyd Allport (1975: 13)

⁵ La expresión *rol internalizado* ha sido utilizada por Yinger (1984: 504-505), pero otros autores utilizan otras expresiones para denominar la misma cuestión, tales como *conducta del rol* (*role behavior*), *desempeño del rol* (*role enactment*) o *asunción del rol* (*role assumption*).

ha expuesto la idea de la *inclusión parcial* de los individuos en los públicos, por la cual los sujetos sólo asumirían momentáneamente los intereses de los públicos en los cuales se hallan inmersos en un momento determinado.

En referencia a los públicos de una empresa se presenta la misma situación que en la vida cotidiana. No desempeñamos sólo un rol de público en nuestra interacción con la organización. Dependiendo del tipo de contacto que tengamos con ella, desarrollaremos el rol de *empleado*, de *accionista*, de *consumidor*, etc. Así, un empleado, cuando se encuentra realizando su trabajo diario, asume el *rol de empleado*, lo cual hará que tenga unos intereses particulares, mientras que cuando se encuentra en el supermercado realizando su compra diaria, asumirá el *rol de consumidor* - con respecto a la empresa donde trabaja-, con lo cual surgirán otro tipo de intereses. Así pues, la noción de inclusión parcial de los individuos en los públicos puede ser aplicada a nuestra concepción de rol de público.

La Inclusión Parcial de la persona en un rol de público es un aspecto clave a tener en cuenta por la organización. Puede suceder que una persona, en su rol de consumidor, tenga una buena imagen de una empresa, ya que ella le brinda las soluciones o beneficios que necesita la persona (es decir, satisface sus intereses como consumidor). Pero también puede pasar que esa misma persona, en su rol de miembro de la opinión pública, tenga una mala imagen de la empresa, ya que puede considerar que no se comporta adecuadamente como institución social (o sea, no satisface sus intereses como miembro de la comunidad). Así, por ejemplo, se puede explicar la situación de IBM en Argentina. Luego de ser denunciada por pago de sobornos a funcionarios del gobierno par ganar un concurso público, IBM se generó una imagen negativa a nivel de social, pero esto no implicó la pérdida del liderazgo a nivel de ventas en Argentina. Ello se podría explicar porque las personas (en su rol de miembros de la opinión pública) valoraron negativamente a IBM y censuraron su comportamiento poco ético a nivel social. Pero a nivel de mercado, los individuos (en su rol de consumidores) siguieron considerando a IBM como una empresa que les daba soluciones adecuadas a sus necesidades específicas, y su imagen positiva en este público se vió menos afectada por el escándalo que la imagen que tenía en la opinión pública.

Sin embargo, aunque podamos hablar de inclusión parcial de las personas en los diferentes roles de público con respecto a una empresa, no se puede afirmar que los individuos se desprendan totalmente de los roles

que desempeñan en otras situaciones, sobre todo si un rol de público implica un vínculo importante entre organización e individuo.

Así pues, algunas veces hay algún rol de público que es considerado por el individuo como más importante que los demás: es el rol priorizado. Los roles priorizados son aquellos roles considerados como prioritarios por los individuos en su relación con la organización, y que, en cierto modo, pueden llegar a influir en el desempeño de los otros roles de público. Así, la imagen de la empresa que se haya formado un individuo en su rol de empleado (rol priorizado) influenciará en la imagen que tenga esa persona cuando asuma el rol de consumidor de los productos de la empresa para la cual trabaja, o cuando decida la posibilidad de comprar unas pocas acciones de dicha empresa (rol de accionista).

Incluso puede llegar a aparecer un conflicto de roles, es decir, el choque entre dos roles desempeñados por la misma persona. En el caso de aquellos empleados que poseen acciones de la empresa, la afirmación de que el coste laboral que soportan las entidades es perjudicial para la rentabilidad de las mismas puede llevar a una oposición de intereses entre los roles de **empleado** -que deseará una seguridad y estabilidad del empleo, y un aumento de la remuneración de acuerdo a los índices de inflación anual-, y de **accionista** -a quien le interesará la fortaleza y rentabilidad de la empresa, que repercute en la rentabilidad de la inversión, y que por lo tanto deseará que el coste laboral sea lo menor posible-. Si la persona posee pocas acciones y, por tanto, la inversión no es significativa, puede llegar a no producirse el conflicto, ya que el rol priorizado de empleado estará por encima del de accionista. Pero si se da el caso de que el empleado posee una cantidad significativa de acciones, que implique una gran inversión para su economía personal, el conflicto puede producirse.

Implicación: Cada Persona forma parte de diferentes Públicos en relación con una Organización, aunque habrá uno de esos roles de público que será más importante que los otros.

2.4. Relación entre los miembros de un público

Los individuos que ocupan un mismo *status de público* y que desempeñan un mismo *rol de público* pueden, con un alto grado de probabilidad, llegar a establecer una relación entre ellos.

La existencia de expectativas compartidas hace que los individuos que desempeñan un mismo rol de público reconozcan que existe un vínculo

lo entre ellos: unas expectativas y unos intereses comunes. Esta vinculación, esta *pertenencia* a un público, se origina principalmente porque todos los miembros de un público se reconocen mutuamente como ocupantes de una misma posición y, por ende, desarrollando un mismo rol y teniendo unas expectativas y unos intereses comunes en relación con la organización, que son diferentes a los de otros públicos de la misma.

Este vínculo entre los individuos puede originar que se conviertan en miembros de un grupo organizado. Surge, de esta manera, la organización explícita del público, con el fin de lograr una acción coordinada entre sus miembros, que permita una mayor eficacia de la acción.

Este puede ser el caso de los acreedores de una institución, como en el caso de la suspensión de pagos del *Hotel Arts* de la Villa Olímpica de Barcelona, en el cual los acreedores formaron una asociación de acreedores, organizando institucionalmente el rol de público de desempeñaban; o también el caso de *los damnificados por el aceite de colza*, que formaron una asociación para defender sus derechos con mayor eficacia y coordinación.

Implicación: Los miembros de un Público no tienen, necesariamente, que conocerse entre sí o estar organizados, aunque pueden llegar a la organización formal del público, para actuar con mayor eficacia como tal.

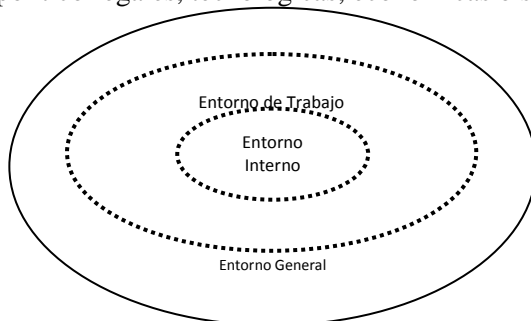
3. Estructura de Públicos de una Organización

Normalmente, los autores suelen hacer una clasificación de los públicos con los que se relaciona una organización, una especie de tipología de públicos, haciendo una primera diferenciación entre Públicos Internos y Externos. Esta clasificación ha generado una serie de discrepancias a la hora de establecer los "*límites*" de la organización: ¿límites físicos de la empresa?, ¿límites de la actividad laboral?, etc. Así, quedaba claro que los empleados son públicos internos y los clientes son públicos externos, pero surgían dudas sobre qué son los accionistas, los proveedores, los distribuidores o los sindicatos, por citar algunos. La respuesta era: "*depende...*" de las características particulares de cada empresa y de la constitución e integración formal, de capital o de trabajo de cada organización. Esta diferenciación de los públicos es demasiado esquemática y simplista, aunque puede ser útil como un primer paso para una elaboración más adecuada.

A partir de esta diferenciación básica, y viendo el nivel de complejidad creciente que se daba en la diferenciación de los públicos de una organización, surgieron un conjunto de propuestas más específicas y más detalladas, que intentan superar los problemas de la tipología originaria.

Entre las múltiples opciones existentes, podríamos citar, por ser de las pioneras en el área de la comunicación corporativa, la que proponen Grunig y Hunt (1984: 140-142), citando a Esman⁶. Clasifican los vínculos entre la organización y los públicos de la siguiente manera: a) Permisivos (*enabling*): lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la empresa, como el gobierno, los legisladores, los accionistas, los líderes comunitarios, etc.; b) funcionales (*functional*): aquéllos que se establecen con organizaciones o públicos que proveen *inputs*, y que toman los *outputs* de la empresa, como los proveedores, los empleados, los consumidores, etc.; c) normativos (*normative*): los que se plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la empresa, como las asociaciones profesionales, centrales empresariales, etc.; y d) difusos (*diffused*): aquéllos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la empresa, como minorías, defensores del medio ambiente, etc.

De forma similar a la propuesta de Grunig y Hunt, han surgido muchas otras clasificaciones. La mayor parte de ellas suelen proponer una estructura de los públicos de la siguiente manera: a) *Públicos del entorno interno* (empleados), b) *Públicos del entorno de trabajo* (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.) y c) *Públicos del entorno general* (fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socio-culturales).

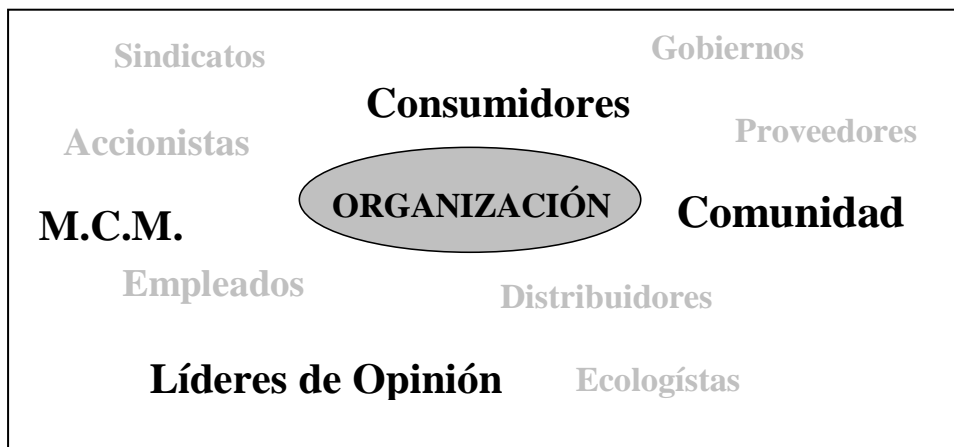


⁶Esman, M.: "The elements of Institution Building", en Eaton, J.(Ed.): *Institution Building and Development*, Ed. Sage, Beverly Hills (USA), 1972, pp. 19-40.

En cualquiera de los casos, el problema (o la solución) radica en incluir dentro de una "etiqueta" a cada uno de los públicos con los que se relaciona una organización. Y tal vez la respuesta no esté en dar una tipología compartimentada de los públicos de una organización, sino todo lo contrario: identificar individuos que tengan una interacción con una organización, y simplemente "etiquetarlos" en base a la una relación similar que se establezca entre ellos y la organización. Es decir, identificarlos sólo en cuanto miembros de un público determinado. Para ello, podríamos partir de la siguiente premisa:

Cada organización genera sus propios públicos.

La características particulares de la organización (el tipo de actividad que desarrolle, la estructura organizativa que tenga, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el que compita, etc.), así como la interacción particular de la organización con los individuos y organizaciones de su entorno, generará unos status y roles de públicos concretos, y unas determinadas expectativas en función de la relación establecida. De ello, se podría establecer una *Estructura Global de Públicos* para cada organización, que sería en conjunto concreto de públicos con los cuales esa compañía en particular tiene una relación.



Por otra parte, no todos los públicos con los que se relaciona una organización tienen la misma importancia, puesto que unos influyen más que otros en el funcionamiento y en el logro de los objetivos de una organización. Por esta razón, podemos señalar que para cada organización existirán unos *Públicos Prioritarios* y unos *Públicos Secundarios*. Esta diferenciación se establecerá en función de la siguiente premisa:

Cada situación concreta genera unos públicos prioritarios y otros secundarios.

Es decir que, a partir de cada situación particular (lanzamiento de un producto o servicio, crisis económicas, expansión regional o internacional, etc.), la importancia relativa de cada público para una organización podrá variar, en función del impacto que pueda tener cada uno de ellos en la resolución positiva de la situación. De esta manera, la importancia de cada público es relativa al momento o situación en que se encuentre la organización y, por tanto, no es una cualidad "intrínseca" a los públicos. De esta manera, ante el lanzamiento de un nuevo producto, para una empresa podrán ser prioritarios los consumidores, los medios de comunicación, los distribuidores y un sector de los empleados (los vendedores); mientras que en una situación de ampliación de capital, los públicos prioritarios podrán ser entidades bancarias, accionistas, asesores de inversión, etc.

Así pues, la Estructura de Públicos de una organización estará conformada por todos los públicos con los que ella establezca una interacción y por la priorización de aquéllos más importantes, todo ello en función de las características de la organización, de su relación particular con los públicos y de la situación en la que se encuentre.

4. Infraestructura de los Públicos de una Organización

Algunos de los públicos pueden influir decisivamente en otros públicos de la organización, ejerciendo presión o aportando información sobre el funcionamiento, actividades o comportamiento de una empresa. Así, denominamos Infraestructura de los Públicos de una Organización al

conjunto de Públicos que influyen sobre la imagen que tiene un Público concreto de una organización.

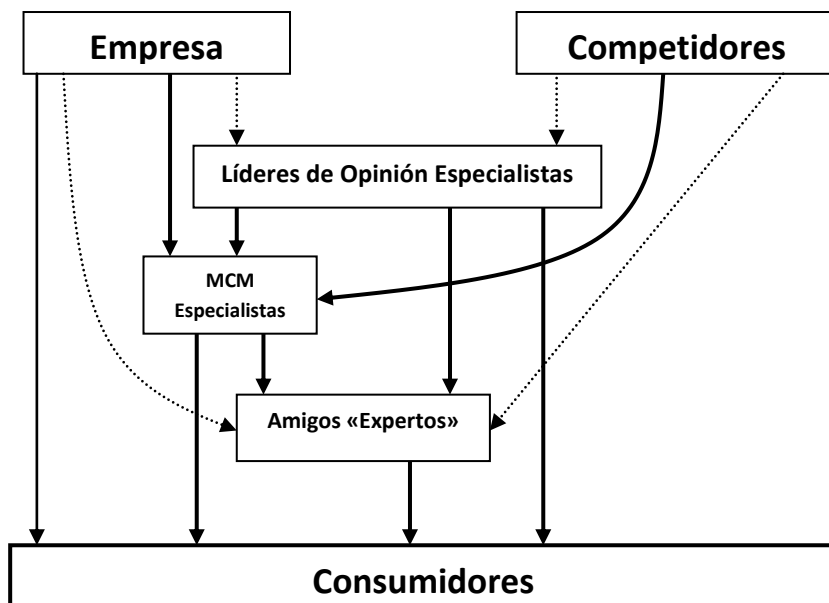
La Infraestructura de los Públicos puede ser de 2 tipos:

– ***Infraestructura de Información***, que serían los públicos de los cuales un Público concreto obtiene información. Influyen aportando datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado. Por ejemplo, los medios de comunicación especializados en informática son parte de la infraestructura de los consumidores de productos informáticos, ya que difunden las novedades que van surgiendo cotidianamente dentro del sector, y los consumidores conocen los productos o van a buscar dicha información principalmente a estos medios.

– ***Infraestructura de Influencia***, que son los públicos que afectan o influyen de forma directa a un Público determinado en su opinión, decisión o conducta. Influyen emitiendo opiniones sobre productos, servicios o empresas, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor. Por ejemplo, en el caso de los productos informáticos, la opinión sobre una determinada organización que tengan los amigos "expertos" podrá influir en la imagen de esa empresa que tengan los consumidores "inexpertos".

Es conveniente aclarar que un público puede formar parte de ambas infraestructuras de un Público concreto, pero que no necesariamente tienen que coincidir, puesto que un Público puede informarse por unas fuentes determinadas (*infraestructura de información*), y a la vez ser influenciado por las opiniones de otros públicos diferentes (*infraestructura de influencia*).

La organización deberá determinar cuál es la Infraestructura de los Públicos Claves, identificando los públicos que ejerzan influencia sobre el público clave o actúen como fuente de información hacia ellos, para poder actuar de forma adecuada y eficiente sobre ellos. Por ejemplo:



Es importante para la empresas conocer cual es la Infraestructura de cada uno de sus públicos prioritarios, porque de esta manera podrán conocer por qué canales obtienen la información para formarse la imagen corporativa y qué grupos o públicos influyen de forma importante en la imagen de la organización que se forme ese público.

Para las organizaciones es de vital importancia saber cuáles son sus públicos (prioritarios y secundarios, conocer cómo se forman los públicos y cuáles son sus intereses, y la infraestructura de cada uno de ellos, ya que en función de todo eso tendrá que establecer su acción comunicativa. Es decir, la planificación y la gestión de la comunicación corporativa de una organización estará altamente condicionada por los intereses de cada público, ya que habrán de fijar objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización, en función de sus intereses.

CAPÍTULO 3

LA ESTRUCTURA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La Imagen Corporativa ha sido definida, por lo general, como una representación mental que se forman las personas. A dichas representaciones mentales se le han otorgado unas características y funciones específicas y ha sido denominado de diferentes formas, según cada tendencia o línea de investigación: estereotipo (Lipmann, 1922; Costa, 1977; Aaker y Myers, 1984), categoría (Allport, 1967; Doise, Deschamps y Mugny, 1980; Cantor y Mischel, 1979), esquema (Taylor y Crocker, 1981; Fiske y Taylor, 1984), Representación social (Moscovici, 1977; Jodelet, 1984) o tipo (Schutz y Luckmann, 1984; Berger y Luckmann, 1984), entre otras. Por nuestra parte, nosotros utilizaremos la expresión de "*estructura mental cognitiva*" para referirnos a la Imagen Corporativa.

El concepto global de estructura mental cognitiva puede ser asociado a las nociones de categoría⁷, de esquema⁸, pertenecientes al campo de la psicología social cognitiva, y a la idea de tipo⁹, proveniente de la sociofenomenología, ya que los tres conceptos han sido tratados como elementos fundamentales del conocimiento humano.

Así, nuestro estudio de la Imagen Corporativa estará fundamentado con información procedente de las investigaciones realizadas en el terreno de la sociofenomenología del conocimiento y de la psicología social cog-

⁷ Henri Tajfel y Joseph Forgas, dos reconocidos investigadores en el área de la categorización, definen este concepto como "the process of ordering the environment in terms of categories, i.e. through grouping persons objects and events as being similar or equivalent to one another in their relevance to an individual's actions, intentions or attitudes" (Tajfel y Forgas, 1981: 113). Para una mayor información sobre las categorías, véase Allport, 1968; Doise, Deschamps y Mugny, 1980; Taylor, 1981; Tajfel, 1984; Cantor y Mischel, 1979.

⁸ "...a schema is a cognitive structure that represents organized knowledge about a given concept or type of stimulus. A schema contains both the attributes of the concept and the relationships among the attributes" (Fiske y Taylor, 1984: 140). Para una completa información sobre los esquemas, véase Fiske y Taylor, 1984; y Taylor y Crocker, 1981.

⁹ Los tipos pueden definirse como estructuras de sentido, conformadas de atributos significativos, relativas a una persona, objeto o situación, sedimentadas en experiencias anteriores de la vida cotidiana (Schutz y Luckmann, 1984: 225).

nitiva, en el área de la categorización y de los esquemas, lo cual nos permitirá reafirmar algunos aspectos desde otras posiciones, así como completar la investigación en aquellos lugares donde la información sea insuficiente o no se encuentre suficientemente explicitada.

1. La Imagen Corporativa como una Estructura Mental Cognitiva

De acuerdo con Herreros (1992:31), el estudio de la imagen corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización. Ese conocimiento de una organización no se elabora como una acción reflexiva o premeditada de análisis de la misma, sino que es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la empresa como una persona u objeto más dentro del devenir cotidiano de la vida de un individuo. Así, el conocimiento de las empresas por parte de las personas se enmarcaría dentro del conocimiento diario o *de sentido común* de la vida cotidiana.

La adquisición del conocimiento en la vida cotidiana se realiza por medio del conocimiento de sentido común. De acuerdo con Jodelet (1984: 473), «el conocimiento de sentido común» es un conocimiento práctico, que busca comprender, explicar y dominar los hechos, cosas o situaciones del entorno cotidiano en el que se encuentra la persona, y que se forma a partir de las experiencias diarias y de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos de los demás.

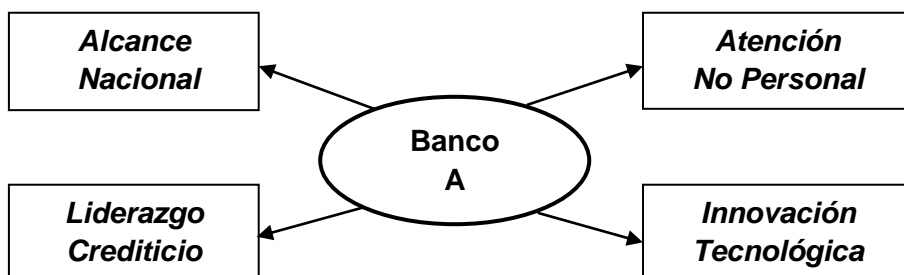
El individuo, en su vida cotidiana, se encuentra ante un cúmulo innumerable de informaciones provenientes de diversos productos, personas o empresas. Ante dicha situación, tiene la necesidad de realizar procesos de simplificación que le permitan, en un momento dado, poder reconocer personas o empresas previamente experimentadas, sin tener que realizar un nuevo proceso de conocimiento. Es decir, los individuos, basándose en las experiencias pasadas, ya sean personales o sociales, realizan una actividad simplificadora, pero significativa, entre lo nuevo y lo ya adquirido, y otorgan a las personas o entidades un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás. Estos esquemas simplificados de las cosas o personas, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria de las personas, y son recuperadas en los momentos en que los individuos las necesitan, para reconocer, identificar y diferenciar tales objetos o individuos con respecto a otros.

Estos esquemas significativos son, por lo tanto, «*estructuras mentales cognitivas*», ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y

diferenciamos las cosas. Así, nuestro conocimiento del mundo cotidiano se organiza sobre la base de un gran número de esas estructuras mentales, relativas a personas, cosas, objetos o situaciones.

Estas estructuras mentales cognitivas están integradas por un conjunto de atributos, rasgos o características que son significativos (o importantes) para el individuo en un momento determinado, fruto de los conocimientos previos que teníamos y de las experiencias nuevas.

La Imagen Corporativa de una organización sería una de estas estructuras mentales cognitivas, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social, y la distinguirían de las demás entidades del sector.

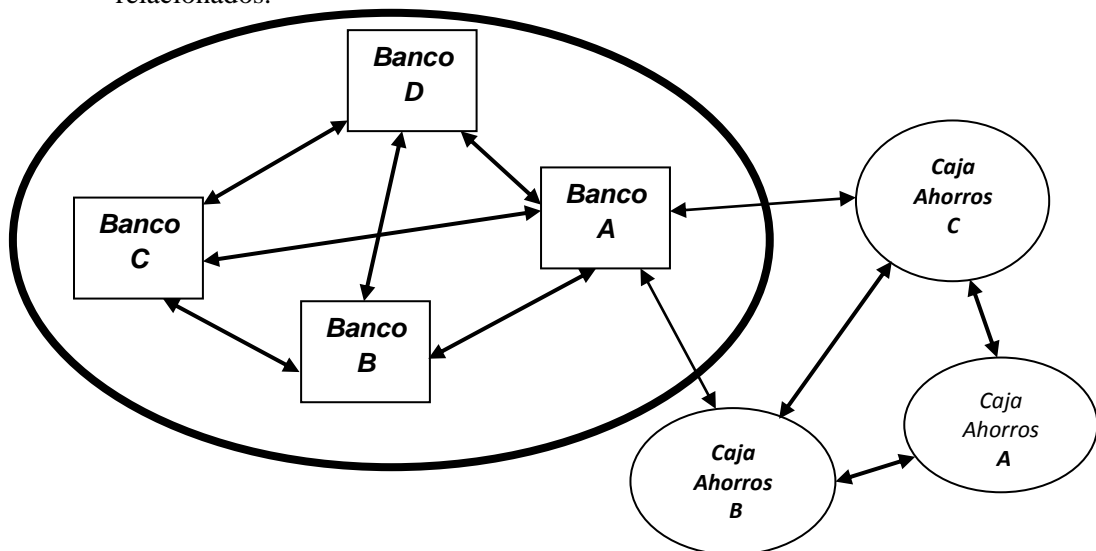


Esta red de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre una organización. Al hablar de creencias, intentamos reafirmar la idea de que esa estructura mental que conforma la Imagen Corporativa no está compuesta necesariamente de conocimientos reales, objetivos o comprobados, sino que está formada por un conjunto de informaciones que el individuo *cre*e que son correctas, y evaluará a la organización -y posiblemente actuará- en función de ellas. Esa estructura mental es la que el sujeto considera como “*la organización real*”, por lo menos para él.

A su vez, cada uno de los atributos estaría formado por un conjunto de *evidencias* (tangibles o comprobables de forma material) y de *suposiciones* (intangibles o de no comprobables materialmente). Así, por ejemplo, el atributo «*atención personal*» en una organización podría estar compuesto por evidencias tales como: «*personal en las oficinas*», «*trato*», «*tiempo de espera*» y «*resolución de problemas*».

La Imagen Corporativa de una empresa (como estructura mental cognitiva) también estaría en íntima vinculación con la imagen corporati-

va de las demás instituciones de su sector y de los sectores próximos o relacionados.

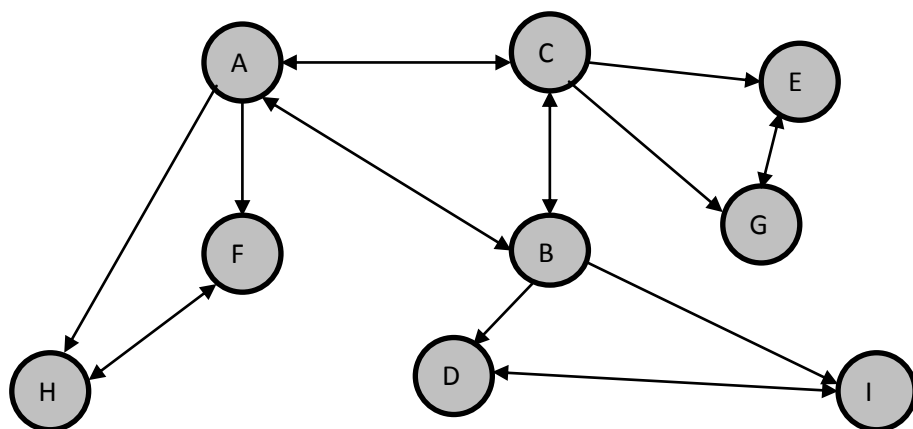


De esta manera, una empresa es identificada por el individuo como perteneciente o vinculada a una categoría o sector empresarial, y con una determinada forma de manifestarse, por medio de una serie de características o atributos significativos que la identifican. En el gráfico anterior, si el Banco A fuera un banco cooperativo, podría tener pertenencia directa a la categoría o sector de "Bancos", pero podría tener vinculaciones con las categorías "Cajas de Ahorro".

1.1 La Estructura Interna de la Imagen Corporativa

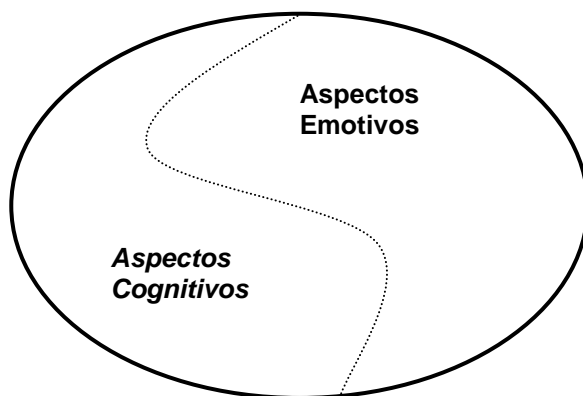
Como hemos señalado anteriormente, la Imagen Corporativa, considerada como una estructura mental cognitiva, estaría formada por un conjunto de atributos significativos. Estos atributos estarían dispuestos en forma de red, como nodos mutuamente interrelacionados, formando una estructura de sentido propia, por medio de la cual un sujeto "explicaría" la organización, la identificaría y distinguiría de las demás. Cada uno de estos nodos es un concepto o atributo, y las flechas indicarían las relaciones o vinculaciones entre cada concepto. La información que la persona recibe puede reforzar un nodo particular (si la información es similar a la existente), generar unas nuevas relaciones entre los nodos existentes (si la

información modifica la vinculación), o bien crear un nuevo nodo (si la información es complementaria o diferente de la existente).



En esa estructura de creencias podemos encontrar elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas) como así también elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas). Esas dos estructuras (cognitivas y afectivas) se encuentran íntimamente ligadas, e influyen unas sobre otras. Así, es muy difícil determinar hasta que punto la Imagen de una Organización está conformada por aspectos cognitivos o emotivos. Es más, podríamos decir que cada uno de los atributos con los que una organización es identificada o asociada tiene una doble componente cognitiva y emocional.

Por esta razón, las investigaciones sobre la imagen corporativa no deben solamente limitarse a analizar cuales son los niveles de conocimiento de determinados atributos, sino también a estudiar las asociaciones afectivas que realizan los individuos con respecto a una organización. Así, por ejemplo, *Union Carbide* todavía puede ser asociada con el atributo “no ecologista”, aún cuando en la actualidad pueda estar desarrollando una gran actividad de cuidado medioambiental, puesto que el accidente de su planta en Bophal (India), hace ya muchos años, quedó marcado a nivel emocional en la memoria de mucha gente, por los horrores observados a través de los medios de comunicación.



1.2 Niveles de Desarrollo de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva

La Imagen Corporativa, como red de atributos significativos, tiene, también, diferentes niveles de desarrollo (van Riel, 1997: 88-94). Esto es, que los individuos pueden asociar una mayor o menor cantidad o de atributos a una organización. Este nivel de complejidad estará en función de la implicación que tengan los miembros de un público con una empresa en una situación determinada.

Por implicación entendemos el grado de importancia o interés que una cosa, sujeto o situación tiene para una persona. Si para un individuo es muy importante o interesante un tema o un sector, ello conllevará que la persona incorporará más información y tendrá una red de atributos -la imagen de una determinada organización- mucho más amplia o profunda que otro sujeto con un menor interés o preocupación por el mismo tema o sector. El nivel de desarrollo puede darse a nivel de amplitud (cantidad de atributos) como de profundidad (abstracción de los atributos)

Así pues, podemos establecer diferentes niveles de desarrollo de la Imagen Corporativa:

a) *Nivel de Desarrollo Alto*: las personas están muy interesadas en el tema o en el sector, por lo cual es probable que tengan una red de atributos amplia, o vinculada a rasgos o atributos con un grado de abstracción elevado. En estos casos, puede llegar a establecerse una red de 10 a 12 atributos y muchos de ellos con un grado importante de abstracción.

b) *Nivel de desarrollo Medio*: los individuos están interesados en el tema o sector, pero no en un grado importante. En este caso, se establecerá una red de atributos bastante amplia, pero no muy pro-

funda. Se pueden llegar a reconocer entre 5 y 8 rasgos, algunos de ellos abstractos.

c) *Nivel de Desarrollo Bajo*: en este caso, las personas no están muy interesadas en el tema o sector, y tienen una red limitada y genérica de atributos (2 ó 3), que identifican con los rasgos más concretos y visibles de la organización.

<i>Nivel Alto</i>	<i>Nivel Medio</i>	<i>Nivel Bajo</i>
Precio	Precio	Precio
Características Físicas	Características Físicas	Características Físicas
Estilo	Estilo	
Calidad	Calidad	
Posición Social	Posición Social	
Autoestima		
Felicidad		

1.3. *Atributos Significativos Centrales y Secundarios*

Dentro del conjunto de atributos significativos que conforman la Imagen Corporativa, no todos tienen la misma importancia, sino que hay algunos que son más significativos que otros, es decir, que son más importantes que otros para la formación de la Imagen. Ello lleva a tener que diferenciar entre *atributos significativos centrales*, y *atributos significativos secundarios*. Salomon Asch (1972: 214-217) fue uno de los primeros psicólogos sociales en estudiarlas, y les dio la denominación de rasgos (*traits*) centrales y periféricos, los cuales se encuentran interrelacionados y configuran una impresión —una imagen— global del sujeto¹⁰.

En la configuración global de la imagen, las *atributos centrales* son los atributos esenciales que definen la Imagen Corporativa, y constituirían las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma, mientras que las *atributos secundarios* serían rasgos complementarios y

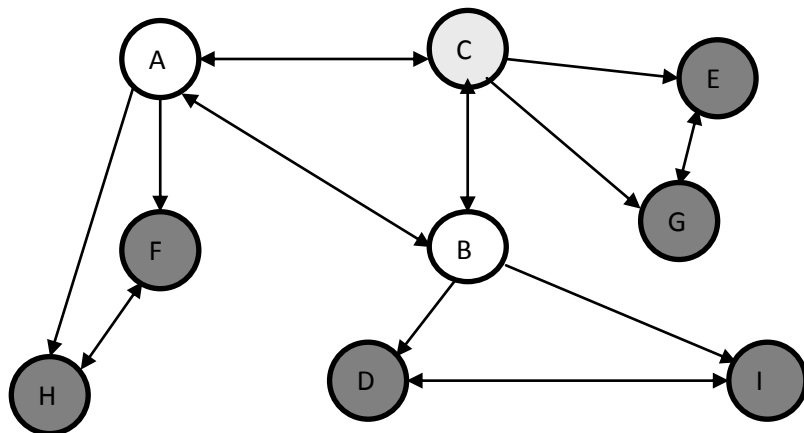
¹⁰ Los estudios de Salomon Asch fueron pioneros en el estudio de las impresiones a nivel cognitivo, y la mayoría de los análisis posteriores tienen su base en sus planteamientos y metodología (Pryor y Ostrom, 1983: 629). Munné (1989: 222) reseña algunas de las conclusiones más importantes a las que llegó S. Asch en su estudio: a) tendemos a formarnos una impresión completa de las personas, aunque no tengamos suficiente información, b) las características de la persona se perciben interrelacionadas, c) las impresiones se estructuran en rasgos centrales y periféricos, y estos son dependientes de los primeros, d) cada rasgo influye en la impresión total y es influido por ella, e) las impresiones previas determinan el contexto en que se forman las siguientes, y f) las incongruencias tienden a buscar alguna noción que resuelva la contradicción.

dependientes de las centrales. Dentro de los rasgos centrales podemos hacer una diferenciación entre los «atributos básicos» y los «atributos discriminatorios».

Los *Atributos Básicos* son aquéllos atributos que los individuos consideran que toda organización debe poseer, porque son los requisitos mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el mercado. No son atributos que diferencien una empresa de otra, sino que son las características mínimas que deben identificar a las empresas para comenzar a competir. Por ejemplo, en la actualidad ningún banco o caja de ahorros podría sobrevivir en el mercado, o ser mínimamente competitivo, si no asume el atributo básico de */seguridad/*, o en el caso de una cadena de supermercados el concepto de */precio competitivo/*. Estos atributos centrales básicos son el punto de partida de la construcción de la Imagen, y no pueden ser pasados por alto por las organizaciones. Con ellos no se logra una diferenciación importante, pero si no se tienen, se corre el riesgo de no poder competir en igualdad de condiciones con el resto de empresas.

Los *Atributos Discriminatorios* son los rasgos centrales que permitirán a las personas generar diferenciación entre las organizaciones existentes en el mercado. Son atributos claves, ya que sobre ellos las personas establecerán las "diferencias" entre las empresas existentes en un mercado. Son rasgos que no son básicos para poder competir o sobrevivir, pero sí que influirán de forma importante en las preferencias de las personas hacia determinadas organizaciones en lugar de otras. Por ejemplo, la "*atención personalizada*" podría ser un atributo discriminatorio en el sector bancario, ya que permitirá a las personas generarse una mejor imagen de algún banco, y con ello dirigir su preferencia hacia dicha entidad.

Así, por ejemplo, en el gráfico siguiente, los atributos prioritarios pueden ser A, B y C, y los atributos secundarios D, E, F, G, H e I. Pero dentro de los atributos prioritarios, A y B pueden ser atributos básicos, mientras que C puede ser un atributo discriminatorio.



Los rasgos centrales marcarán decisivamente la constitución de la imagen de la organización. En el caso de los empleados de una empresa cuyo atributo central de la formación de la imagen es la *remuneración*, tendrán una tendencia muy alta a evaluar a la entidad en función de cómo se consideren retribuidos económicamente. Así, aunque la empresa brinde a sus empleados compensaciones de otro tipo, como *estabilidad del empleo*, *buen clima laboral*, etc.; si la retribución económica es considerada mala, la imagen de esa entidad en los empleados tendrá una tendencia negativa importante. Por el contrario, si la *retribución* es considerada como muy buena, el hecho de que no exista un buen clima laboral puede ser visto como un punto a mejorar, pero no afectará decisivamente a la tendencia positiva de la Imagen de la organización que tendrán los empleados.

La modificación de uno de los atributos centrales implicará una modificación importante -a nivel cualitativo- de la Imagen Corporativa, mientras que la modificación de un rasgo periférico provocará un reacomodamiento dentro de la Imagen, pero no llevará a una modificación fundamental de su estructura. Por ejemplo: una empresa, en relación a sus *proveedores*, puede tener una mala «política de pagos» —no pagar en los términos establecidos, no tener un buen sistema de pagos, etc.—, así como un mal «trato personal», con lo cual la Imagen de la organización en los proveedores será negativo. Si para los proveedores de la organización la política de pagos es considerada como un atributo central y el trato personal es un rasgo secundario, la modificación de uno u otro afectará de forma diferente a la Imagen de la entidad. Si se cambia la política de pagos, para que sea más beneficiosa para los proveedores, la imagen negativa tenderá a dar un vuelco importante hacia una imagen positiva, ya que este atributo es considerado como central, mientras que si sólo se modifica el trato y la atención hacia los proveedores -mayor contacto personal, más cálidos, entrega de regalos, etc.- no habrá un cambio sustancial en la Imagen de la entidad, e incluso puede tener un efecto negativo, ya que puede ser considerado ese cambio como una «cortina de humo» para no hacer cambios en las cuestiones importantes, como la política de pagos.

Esta diferenciación entre atributos centrales y periféricos es muy importante, ya que establece lo que es fundamentalmente significativo para cada público. Ahora bien, no pueden considerarse algunos atributos significativos como centrales en sí mismos, y otros como periféricos. Se podría afirmar que la cualidad de central o periférica se desplaza de un atributo a

otro, en función de la variación de los intereses o de la situación particular de cada público.

Así, cada público interpretará la información sobre la empresa en base a sus propios atributos significativos, y cada público tendrá unos atributos centrales y secundarios en función de su relación con la empresa y de sus intereses, lo cual depende de dos variables: el *rol de público* que desempeñen los individuos en relación con la organización, y *la situación* en la que se encuentren.

Los atributos centrales y periféricos podrán variar en los mismos individuos en función del «rol de público» que desempeñen. De esta manera, no serán iguales los atributos significativos de un individuo que actúa como *empleado*, que los de una persona que desempeña el rol de *accionista*, que los de un sujeto que actúa como *consumidor*: En cada rol surgirán unos atributos significativos centrales y secundarios específicos, que marcarán la formación de la imagen de la organización.

De un conjunto de atributos posibles incluidos en la Imagen de una organización, como por ejemplo:

Modernidad	Fiabilidad	Rentabilidad
Trato y Atención	Eficiencia	Seguridad
Retribución	Liderazgo	Relación Calidad/Precio

Para los *empleados* los atributos sobre los que se formarán la imagen de la empresa podrían ser:

Seguridad	Retribución	Trato	Eficiencia
-----------	-------------	-------	------------

Mientras que para los *accionistas* se podrían formar la imagen en función de los siguientes rasgos:

Liderazgo	Rentabilidad	Seguridad	Fiabilidad
-----------	--------------	-----------	------------

Dentro del conjunto de atributos significativos, para los *empleados* uno de los rasgos centrales podría ser «*retribución*», mientras que para los *accionistas* podría ser «*rentabilidad*». Para ambos públicos también podría ser central el rasgo «*seguridad*», pero diferirá en la interpretación del concepto: para el *empleado* podría significar «*estabilidad de trabajo*», mientras que para el *accionista* podría referir a «*seguridad de la inversión*».

Además, los rasgos prioritarios y secundarios en una persona no serán los mismos cuando actúa como accionista que cuando actúa como

consumidor. Cuando una persona *es* accionista, sus atributos centrales podrán ser «la rentabilidad» o «la seguridad de la inversión» y juzgará a la entidad en función principalmente de esos atributos, mientras que cuando esa persona *es* consumidor, sus rasgos centrales podrán ser «la relación calidad-precio de los productos» o «el trato y atención», con lo cual su juicio será determinado por ellos. Por lo tanto, el mismo individuo juzgará con diferentes parámetros a la misma organización, con lo cual su juicio con respecto a ella puede variar, según desempeñe un rol de público u otro.

Por otra parte, dependiendo de «la situación» también puede variar la definición de los rasgos básicos. Para los empleados de una organización, en una situación de euforia económica y ante unas amplias posibilidades de movilidad laboral, *la retribución* se convertirá en un atributo central y *la seguridad del empleo* será secundaria, mientras que en una situación de crisis económica con repercusión en el ámbito laboral, *la seguridad del empleo* se convertirá en una pauta básica, quedando *la remuneración* en una situación secundaria. En este sentido, la formación de la Imagen de la organización variará en el mismo sujeto dependiendo de la situación en que se encuentre, que determinará diferentes atributos centrales.

De este modo, en función de cuáles sean los atributos significativos centrales y periféricos de cada público en cada situación, los sujetos tenderán a formarse una Imagen Corporativa cualitativamente diferente, ya sea a nivel de la dirección de la imagen, de la intensidad de la imagen, y fundamentalmente, en cuanto a los rasgos desencadenantes de esa imagen de la organización.

Así pues, en la investigación de la Imagen Corporativa de una empresa, debe plantearse como fundamental el estudio de cuáles son los atributos significativos centrales y periféricos de cada público, y como éstos pueden variar, ya que su conocimiento permitirá saber las razones fundamentales que llevaron a ese público a formarse una determinada imagen de la entidad, lo cual facilitará una acción y una comunicación más efectiva sobre cada uno de los públicos.

2 Características de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva

En función de establecer la Imagen Corporativa como una estructura mental cognitiva que se genera en los públicos de la organización, podemos señalar un conjunto de aspectos que la caracterizan:

– *La Imagen implica un grado de abstracción y de anonimización.* Es decir, la persona abstrae, consciente o no, de un amplio campo que le es dado. Esta abstracción permite realizar una reconstrucción de lo experimentado, pero también de lo que le ha sido transmitido, es decir, de lo que no ha experimentado. Se van perdiendo los rasgos no significativos en favor de los rasgos significativos de todas las experiencias. El individuo tiende a eliminar los elementos que no son significativos para él, es decir, aquellos que no presentan ningún interés. Así, para un proveedor de una organización, la Imagen que posee de la misma estará en función de los atributos que sean significativos (importantes) para él, como si la empresa es *solvente, buena pagadora, etc.*, mientras que se podrían descartar otros atributos que no sean significativos, como por ejemplo si *los directivos tienen una buena relación con los empleados, o si venden al extranjero, o si la empresa es de estructura familiar o sociedad anónima, etc.*

– *La Imagen se constituye como una unidad de atributos,* que no son en sí mismos esquemas de sentido separados, aislados, sino que están mutuamente ligados y erigidos unos sobre otros. Se estructuran como una unidad, por lo que reconocemos al sujeto como una totalidad, y no sólo como una suma de atributos (Asch,1972: 212-213; Fiske y Taylor,1984: 140). Para cada público, la Imagen de una organización se conformará de un conjunto de atributos centrales o básicos, y otros secundarios o periféricos, que variarán en función de los intereses de cada público en relación con la organización.

– *Siempre hay una Imagen, aunque sea mínima:* En la memoria siempre hay una Imagen anterior, un conocimiento-guía previo, aunque sea mínimo, que no es intrínseco a la naturaleza humana, sino que se ha formado por informaciones mínimas, o no suficientemente importantes en su momento (Schutz y Luckmann,1984: 226). Así, en sentido estricto, cualquier Imagen es una variación, aunque sea mínima o trivial, de otra Imagen ya presente en la memoria. Estas estructuras previas guían el proceso posterior de adquisición de información, el procesamiento, memorización y recuperación de la misma (Fiske y Taylor,1984: 140). Es decir, cualquier imagen corporativa, en cuanto estructura mental cognitiva, formaría parte de una estructura mental cognitiva superior, dentro de la cual se integraría y adoptaría algunos -pocos o muchos- atributos significativos. Por ejemplo: si un partido político llamado *Unión Alavesa* me envía una carta pidiéndome que le vote, aunque desconozca completamente su orientación ideológica, propuestas, o características generales, ya poseo

una referencia mínima (una Imagen previa) que guiará mi análisis posterior: es un "*partido político*". En mi memoria se encuentra un esquema mental cognitivo (una imagen) referido a lo que es un partido político, integrado por informaciones referentes a los partidos políticos que conozco, las orientaciones ideológicas, entre otras informaciones, y relacionado con otros conceptos como *Política*, *Gobierno*, etc. Estas Imágenes subyacentes aportarán, en función de su contenido, la primera construcción de la Imagen que realizaré de *Unión Alavesa* (como *partido político*), así como condicionarán la búsqueda y el procesamiento de la información sobre dicho partido.

– *Ninguna Imagen es definitiva*, en el sentido de completamente cerrada, sino que puede ir variando en base a las situaciones y a los intereses cambiantes de los públicos. Puede haber una Imagen relativamente definitiva, ya que puede haberse utilizado en diversas situaciones y haber respondido eficazmente, por lo cual «se lo traslada al ámbito del conocimiento natural, y su aplicación puede volverse totalmente automática» (Schutz y Luckmann, 1984: 227), pero ello no quita que ese mismo Imagen, en alguna situación en concreto, sea insuficiente, y por lo tanto necesita ser ampliado o modificado. Así, una persona puede tener una Imagen formada sobre lo que es una compañía de servicios telefónicos («prepotente», «mal servicio», «mal trato», «relación despersonalizada», «insensible», «poco avanzada tecnológicamente», etc.), en base a su relación con *Telefónica*, Imagen que ha servido para caracterizar cada contacto con dicha empresa, y que por lo tanto, se puede haber ido reafirmando a través del paso del tiempo. Sin embargo, con la apertura del mercado de servicios telefónicos y el ingreso de nuevas compañías en el mercado, esta Imagen puede variar en función de la actuación de las nuevas empresas, que en su lucha por una porción del mercado se verán obligadas a dar un buen servicio, un buen trato personal, y a utilizar las más modernas tecnologías como elemento competitivo, lo que llevará a la empresa *Telefónica* a tener que actualizarse, en todos los niveles, para poder competir en buenas condiciones. Esta modificación de la situación llevará, probablemente, a que el individuo modifique el tipo referido a «empresa de servicios telefónicos» que poseía en su acervo de conocimiento.

3 Funciones de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva

Podemos identificar 3 funciones claves que tiene la Imagen Corporativa en cuanto estructura mental cognitiva:

- *Economía de esfuerzo cognitivo*: la familiaridad de las empresas hace que el individuo no tenga que recurrir a la evaluación de todas las opciones disponibles a la hora de elegir, sino que seleccionará apoyado en ese conocimiento previo. Por ejemplo, cuando una persona tiene que ir al supermercado, no necesita conocer todos los supermercados que hay, porque ya conoce un conjunto de empresas que le resuelven la situación.

- *Reducción de la Opciones*: la Imagen Corporativa, además de permitirle un ahorro de esfuerzo cognitivo, le facilita a la persona la selección de una de las opciones disponibles, ya que el hecho de tener una estructura de atributos relacionada con cada organización le permite tener un "conocimiento" y una "relación particular" con cada una de las empresas. Así, para la elección de un yogur, la persona sabe que debe elegir entre el *fabricante A* o el *fabricante B*, ya que se ajustan a las características que el individuo desea; mientras que para la selección de un queso decidirá entre el *fabricante C* o el *fabricante D*, puesto que éstos responden a los intereses de la persona.

- *Predicción de conducta*: el conocimiento de las características de las organizaciones, por medio de la red de atributos que conforman la Imagen Corporativa, llevará a que el individuo pueda, en cierto modo, "planificar" su conducta en función de las situaciones a las que se enfrente y elegir la organización que mejor le solucione el problema. La persona podrá orientar su acción, y realizar elecciones *típicas* para situaciones definidas como *típicas* (por ejemplo, elegir siempre, de forma automática, la leche o la mermelada de la misma marca o empresa fabricante).

4. Efectos de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva

Leyens *et al.* (1992: 94) en su *Theory of Social Judgeability*, sostienen que los individuos, para realizar un juicio, tienen que sentir que se encuentran en posición de juzgar. Para ello, tienen que concurrir algunos factores, tales como: a) que los individuos tengan la impresión de que

poseen suficiente información sobre el objeto, persona o evento a evaluar; b) que los sujetos consideren que la información que tienen es suficientemente relevante; y c) que su juicio es apropiado, es decir, que pueda ser socialmente aceptado o que concuerde con las expectativas sociales o grupales¹¹.

La existencia de una Imagen de una organización en la memoria, suficientemente amplia y definida, permitirá al individuo disponer de información para la formación de un juicio. Por otra parte, ante la falta de información para poder formarse un juicio, hay que destacar que estos esquemas (la imagen) presentes en la memoria pueden actuar como fuente de información complementaria en las situaciones en que la información no sea suficiente, sea ambigua o no sea suficientemente fiable (Fiske y Taylor, 1984: 144-146; Taylor y Crocker, 1981: 103-107).

Si tenemos formado una Imagen de la empresa *Adidas* como *multinacional*, *europea*, *calidad media*, *precios competitivos*, etc., todos estos atributos no sólo nos sirven para reconocer y diferenciar a dicha organización, sino que también nos facilitarán la elaboración de un juicio con respecto a ella, si consideramos como bueno o malo que la empresa sea *europea*, que sea *multinacional*, que tenga *calidad media*, que sus precios sean competitivos, etc. Las investigaciones sobre la imagen de una organización no sólo se dirigen a conocer cuáles son los atributos otorgados a ellas, sino también a saber si son considerados como positivos o negativos.

Así, la Imagen de una organización condiciona la realización de una valoración, de un juicio sobre la empresa. De esta manera, la entidad es considerada como positiva o negativa, como buena o mala, a partir de la creencia del individuo de que posee suficiente información para poder calificarla de esa manera. En función de dicha valoración, el individuo probablemente actuará, con lo cual la Imagen Corporativa existente en la memoria jugará un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos.

¹¹

Para una mayor información sobre esta teoría, véase: Leyens et al., 1992.

CAPÍTULO 4

EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA (I): EL ORÍGEN DE LA INFORMACIÓN

1. Introducción

Aunque el proceso de formación de la imagen de una organización es un proceso complejo, creemos conveniente realizar, con fines de análisis, una separación de momentos del mismo, sin que ello implique, en modo alguno, dar un orden de prioridades o un comienzo y un final al proceso, pues todos los momentos se encuentran mutuamente interconectados. Estableceremos un orden -en cierto modo lógico- de exposición, comenzando por el estudio del origen de la información, para luego analizar la obtención de información por parte de los públicos, para finalizar con el desarrollo del procesamiento de la información en las personas.

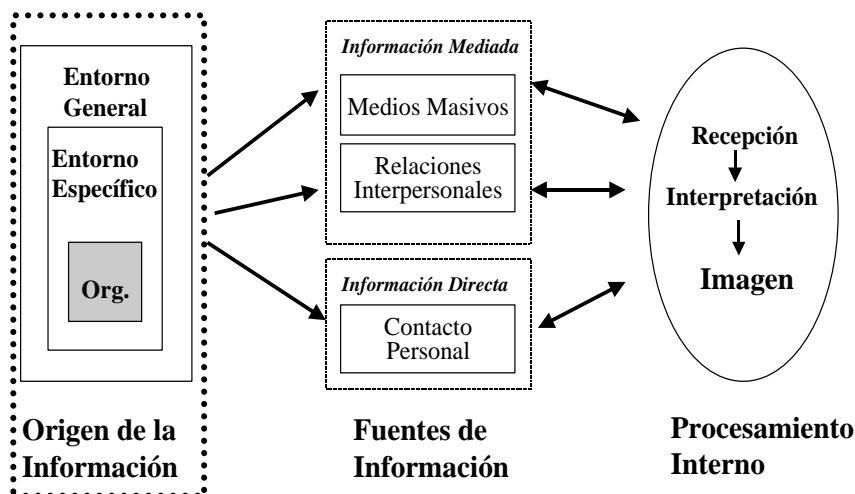
Así pues, a la hora de exponer el proceso de formación de la imagen corporativa, diferenciaremos entre:

a) El origen de la información, que hace referencia a dónde se origina y/o quién es el productor de la misma, que pueden ser la propia organización o el entorno en el cual la empresa se encuentra y desarrolla su actividad, sea éste de tipo social, político, económico, etc. Esta etapa será analizada en el presente capítulo.

b) La obtención de información por parte de los individuos, en relación con las estrategias utilizadas por los públicos para obtener información, así como las fuentes de las cuales se obtiene dicha información. Aquí podemos diferenciar entre la información socialmente mediada (las comunicaciones masivas y las relaciones interpersonales) y la información directamente experimentada (la experiencia personal de los individuos con las organizaciones). Esta etapa será estudiada en el capítulo 5.

c) El procesamiento interno de la información en los individuos, referido al proceso cognitivo interno de los sujetos para la formación de la imagen corporativa, así como las estrategias utilizadas por los miembros de los públicos para procesar la información disponible. Esta etapa será desarrollada en el capítulo 6.

En este capítulo analizaremos la primera de estas etapas: *el origen de la información*.



2 El origen de la información

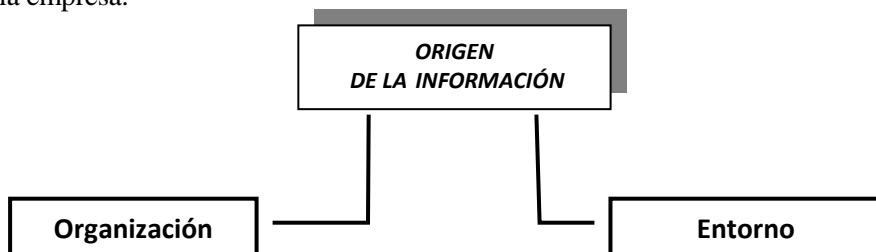
Una de las principales críticas a los estudios y escritos sobre la imagen hace hincapié en que la mayor parte de las investigaciones se han hecho desde el punto de vista de la empresa y no desde los públicos, analizando y proponiendo programas de comunicación para formar una buena imagen, lo que ha provocado una sobrevaloración de las cuestiones comunicativas y estratégicas de la organización, a la vez que una infravaloración y falta de atención a la influencia del entorno en la formación de la Imagen Corporativa (Denbow y Culbertson, 1985: 29-30). Para Culbertson y Jeffers (1992: 54) «“Image” is usually taken to denote beliefs about a public relations client - often viewed in isolation from the environment in which she, he or it operates».

Al hablar de *información* haremos referencia a todos los mensajes relativos a una organización, voluntarios o involuntarios, efectivamente recibidos por los públicos, que aporten nuevos datos o no, provenientes de la propia organización o del entorno. Esta información no llega de forma aislada a

los individuos, sino dentro del conjunto de informaciones circulantes a nivel social, por lo que puede verse afectada por estas últimas¹².

Sin duda, la información originada en la organización y convenientemente transmitida a los públicos es un elemento fundamental para la formación de la imagen de la compañía, siendo además un factor altamente controlable en cuanto a sus contenidos y difusión. Pero ello no quiere decir que dicha información sea la única ni la más importante que afecta a la formación de la imagen en los individuos. La información generada en el entorno de la entidad (macroentorno y microentorno) y transmitida por diferentes canales puede ser también muy importante para la formación de una imagen favorable o desfavorable de la organización. En este sentido, Krippendorff y Eeley (1986: 14) manifiestan que "Information generated and channeled to further the interest of an organization tends not to be the only basis on which the public forms its images about organizations, their products and services. Other organizations may compete for attention; unanticipated events enter the public concern; and the mass media exert selectivity by their own standarts".

Por ello, se hace necesario no sólo analizar los componentes comunicativos de la propia organización, sino también aquellos elementos comunicativos del entorno, que puedan afectar directa o indirectamente la imagen de la empresa.



2.1 La comunicación desde la organización

Aún sabiendo que existen otros factores que inciden en la formación de la Imagen Corporativa, las organizaciones no esperan a que los públicos se elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización, y con ese fin

¹² Pryor y Ostrom (1983: 629) señalan que la información social tiene al menos cuatro características importantes: "(a) pertain to more than one person, (b) include a variety of items about each person, (c) are encountered in a temporal sequence, and (d) are interspersed among other persons in an arbitrary fashion".

establecen unas determinadas estrategias de acción y comunicación. Esto permite que la comunicación de la empresa sea un elemento altamente controlable, a diferencia de las informaciones del entorno.

Sin embargo, para los públicos la comunicación de una organización es *todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad*. Los mensajes efectivamente recibidos por los públicos pueden ser enviados voluntaria o involuntariamente por la organización. Así, conciente o inconcientemente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volúmen determinado de información (Chaves,1988: 25; Bernstein,1986: 17). El nivel de informaciones involuntarias hace que el control de las comunicaciones de la propia organización no sea total y absoluto. De allí que las empresas se preocupen, cada día más, por reconocer y controlar las diferentes variables de comunicación de la propia organización.

Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. Así pues, llamaremos **Comunicación Corporativa** a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa *dice* sobre sí misma. Esta comunicación se realiza por medio de:



a) *la Conducta Corporativa* de la empresa, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “*Saber Hacer*”.

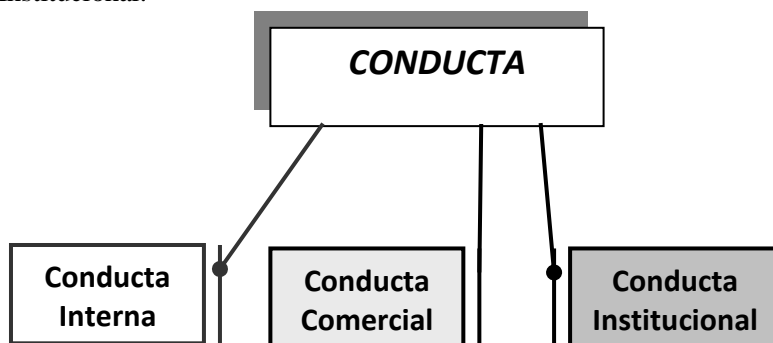
b) *la Acción Comunicativa*, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace). Es el “*Hacer Saber*”.

2.1.1 La Conducta Corporativa de la Empresa

La actuación cotidiana o conducta de la organización, es decir, todo lo que la empresa hace o deja de hacer -acción por omisión- en su devenir diario, juega un importante papel en la formación de la imagen de una empresa, ya que se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización. Es importante remarcar que para los públicos de una entidad, la conducta de la empresa implica *lo que ellos perciben que la organización hace o deja de hacer*.

Además, todas las acciones de una empresa tienen una dimensión comunicativa, es decir, *hablan* de la entidad. Chaves (1988: 14) señala que «todos los recursos de la gestión regular de la entidad adquieren una dimensión “publicitaria”; y la propia actividad y sus instrumentos adoptan una “segunda función” de ser mensajes promotores de sí mismos». Esta segunda función de comunicación transmite, esencialmente, los valores y principios de la organización. De esta manera, los públicos también obtienen información de la empresa a través del hacer cotidiano de ésta. El comportamiento cotidiano debe ser considerado, pues, un canal de comunicación de las organizaciones.

Dentro del conjunto de la actuación cotidiana, podemos diferenciar entre: a) la Conducta Interna, b) la Conducta Comercial, y c) La Conducta Institucional.



2.1.1.1 La Conducta Interna

La Conducta Interna es la actuación cotidiana que tiene lugar «de puertas adentro» de la organización. Es la forma en que la empresa, como entidad, se comporta con respecto a sus miembros, sean estos del nivel que sean.

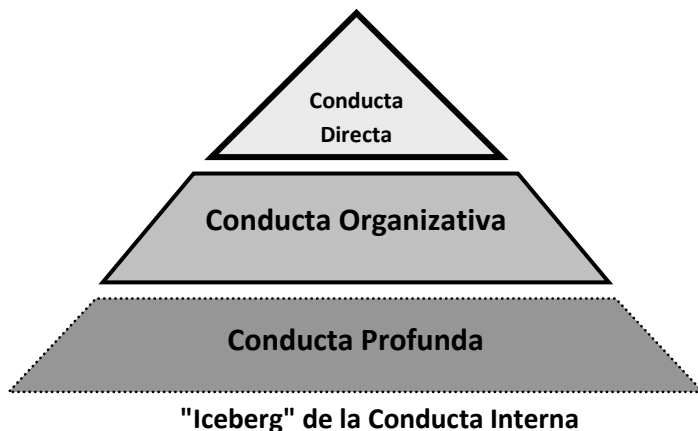
Toda Conducta Interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Esta Conducta, por tanto, juega un papel muy importante en la formación de la Imagen Corporativa en los empleados, ya que es el parámetro básico de la Satisfacción Laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados.

La Conducta Interna es el primer paso dentro de la cadena de *Conducta Corporativa* de la Organización, ya que está vinculada a la actuación hacia sus empleados, y éstos son lo que luego tendrán la responsabilidad de «comunicar hacia fuera», por medio de su conducta con los públicos externos. La conducta externa de la organización se manifiesta, en una proporción muy alta, a través de la conducta de sus empleados, sean éstos vendedores, administrativos o directivos. Los empleados son el nexo a través del cual la organización se relaciona con sus públicos externos. Por ello, estos públicos, al interactuar con los empleados consideran que se están relacionando con la entidad, y no con un vendedor. Para los públicos externos de la empresa, los empleados son miembros de la organización, es decir, *son* la empresa.

Todo lo que los empleados hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá, en gran medida, en la Imagen que tengan de organización. En este sentido, los Empleados, además de ser los «representantes» de la organización, se les puede considerar (y de hecho se los considera así) como «expertos» acerca de la misma, y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes (como información «fidedigna y de peso») en relación con la organización.

Por estas razones, la Conducta Interna de la Organización debe cuidarse y desarrollarse adecuadamente, ya que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Una adecuada Conducta Interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización.

Dentro de la Conducta Interna, podemos hablar de 3 niveles diferentes de Conducta: a) el nivel de *Conducta Directa*, b) el nivel de *Conducta Organizativa*, y c) el nivel de *Conducta Profunda*.



El *Nivel de Conducta Directa* es la Conducta que se manifiesta por medio de la actuación de los directivos de la organización. Los Directivos deben ser conscientes de que sus actos comunican -tanto o más que sus palabras- la normas de la compañía, además de su filosofía y sus valores. Todos estos aspectos son claves, y también la propia conducta de los directivos tiene una función de “símbolo”, ya que muestra la forma correcta de “hacer”. Por ello, deben asumir las “funciones comunicativas” de acciones como:

- La Conducta Personal en relación a su trabajo (puntualidad, cuidado personal, etc)
- La manera de Promocionar a los empleados
- La forma de Seleccionar a sus colaboradores
- La manera de Sancionar a sus subalternos
- La forma de Evaluar el desempeño profesional del personal
- La manera de Negociar los conflictos que pudieran surgir en sus áreas de trabajo.
- La forma de Relacionarse con las personas bajo su responsabilidad.
- El estilo de Dirección que utiliza con sus subordinados.
- La forma de Comunicar con el personal a su cargo.
- El estilo de Formación que impulsa para sus empleados.
- El grado de Accesibilidad que tenga el directivo para sus colaboradores.
- El grado de Tolerancia de las opiniones de las personas que trabajan con el directivo
- Los Detalles personalizados que tenga con sus subalternos.
- El Interés mostrado por los asuntos extralaborales de sus empleados.

Todos estos aspectos muestran, de forma cotidiana y con un alto grado de significación, las pautas que son consideradas importantes por los ejecutivos de la organización, y por lo tanto, son el elemento comunicativo más "visible" de la conducta corporativa.

El *Nivel de Conducta Organizativa* se observa por medio de los *Sistemas Formales* instaurados en la organización.

Los Sistemas Organizativos formales son las normas o pautas de conductas establecidas por la Dirección superior de la empresa, que permitirán el correcto funcionamiento de la organización. Son las estructuras básicas para facilitar la obtención de los objetivos generales y las metas concretas de la organización. En este sentido, toda la estructura formal que adopte una organización estará comunicando a sus miembros cosas sobre sí misma y sobre su personalidad. Podemos plantear los Sistemas Formales de la siguiente manera:

– *La Estructura Organizativa*: es la organización funcional de las diferentes áreas de la empresa para llevar a cabo las tareas. Así, por ejemplo, la distribución «física» de las diferentes funciones (despachos de directivos, salas de empleados, ubicación por plantas, etc.) o las responsabilidades y tareas de las personas o departamentos «comunicarán» quién es más importante que quién, qué áreas son importantes y qué departamentos no, etc.

– *Las Estrategias*: son las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado. Si las estrategias globales de la empresa no se marcan objetivos ambiciosos y que implican una apuesta hacia el futuro, se estará «comunicando» que se debe «jugar sobre seguro, no arriesgarse e ir poco a poco».

– *Los Sistemas y Procesos*: es la manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas. Así, por ejemplo, si la dirección exige seguir detalladamente los procesos establecidos en los manuales (sin intervención de la apreciación personal), se estará «comunicando» la orientación de la empresa hacia «sigue las reglas marcadas, y no te metas», como también «lo importante son las reglas en sí, y no la interpretación personal de las mismas».

– *La Política de Recursos Humanos*: son los sistemas de contratación, formación, control y recompensa, remuneración y promoción establecidos por la dirección de la compañía. Si, por ejemplo, se castiga a una persona (en la forma que sea) por el fallo de un nuevo producto que ha propuesto, se estará «comunicando» la penalización del riesgo y de la intención de innovación. Si se premia (de la forma que sea) a aquellas personas que no cuestio-

nan nunca las decisiones de su jefe (aunque puedan ser erróneas) y se limitan a realizar puramente las tareas que se le encomienda, entonces se estará “comunicando” que se recompensa la sumisión incondicional y la burocratización del trabajo.

– *Estilo de Dirección*: es la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados. Si es un estilo basado en el liderazgo, se estará “comunicando” que en la empresa los directivos están en ese lugar por su capacidad de gestión y por sus habilidades de dirección de grupos. Pero si es un estilo basado en el poder (en el mando), entonces es posible que se “comunique” que los directivos están para controlar a los subordinados para que cumplan sus tareas.

– *Sistemas de Participación*: es la manera en que la compañía reconoce la importancia y facilita la participación de los empleados en la toma de decisiones (en sus niveles de responsabilidad). Si se instrumentan los elementos y las situaciones necesarias para que los empleados puedan opinar sobre las actividades que le conciernen, entonces esto generará una mayor implicación de los empleados en sus respectivos trabajos, y también una mayor integración en la propia organización, puesto que se observa a la compañía como alguien que escucha y que considera importante a la persona.

Los Sistemas Organizativos Formales son una forma de expresar la Conducta Interna de la organización, ya que marcan las cosas que se pueden realizar y la que están prohibidas, señalan cómo deben hacerse las cosas y cómo se “tiene futuro” en la organización. Los Sistemas Formales juegan el papel de “*marco organizativo*” donde se desarrollan las actividades de los empleados, y “comunican” a los empleados cuestiones relacionadas con el enfoque empresarial, con los valores y principios corporativos y con las “formas correctas” de hacer las cosas.

El *Nivel de Conducta Profunda* es el que se manifiesta por medio de la Filosofía y la Cultura Corporativa para la organización.

La *Filosofía Corporativa* es la concepción global de la organización (su misión, valores y principios corporativos) establecida por la Dirección de la organización para alcanzar los fines últimos de la entidad. La *Filosofía Corporativa* juega un papel muy importante, ya que es línea directriz sobre la que se basará la acción y la evaluación de los empleados. Si la Filosofía de la organización no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global sobre cómo debe ser su actuación.

La *Cultura Corporativa* son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización. La Cultura Corporativa es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización. Esta Cultura Corporativa es el aspecto más difícil de observar, juzgar y modificar, puesto que no es fácil poder reconocer sus elementos y factores que influyen en su formación y modificación.

Todos estos aspectos reseñados de la Conducta Interna (*Conducta Directa*, *Conducta Organizativa* y *Conducta Profunda*) representan el primer eslabón de la cadena de Conducta Cotidiana de la organización, puesto que la conducta interna repercutirá en la labor de los empleados, y ello se reflejará en la conducta externa de la organización.

2.1.1.2. La Conducta Comercial

La *Conducta Comercial* hace referencia a las acciones que la empresa realiza como sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los consumidores, actuales y potenciales, o con todos aquéllos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los clientes.

Si tomamos a la *Conducta Comercial* como un elemento comunicativo, la comunicación a nivel comercial no quedaría restringida solamente a las actividades propiamente de comunicación que la empresa desarrolla (la visión restringida de la Comunicación: la comunicación como la cuarta P del marketing, la *Promotion*), sino que también se debe tener en cuenta que «toda la actividad de marketing es una acción de comunicación» (visión amplia de la comunicación: *Marketing Communication*), es decir, el marketing como proceso de comunicación con el mercado, «escuchando» a los consumidores a través de las investigaciones de mercado que se realizan, y «comunicando» a los consumidores a través de sus diferentes políticas de marketing (producto, precio, distribución, y por supuesto, promoción).

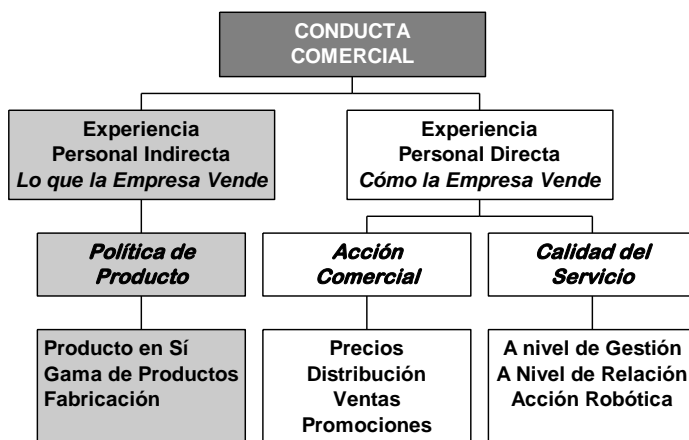
La Conducta Comercial de una organización se manifestaría por medio de: a) *Lo que* la Organización vende, y b) *Cómo* la Organización vende.

En la primera de ellas (*Lo que* la organización vende), el contacto de la empresa con los públicos se establece a partir de una relación *producto-persona* (producto[empresa]-públicos). Los públicos comprueban por sí mismos las particularidades de los productos y servicios, que redundará en

un determinado grado de satisfacción. Podemos explicar de forma conveniente **Lo que la empresa vende**, por medio de la *Política de Producto* que lleve adelante en su área de negocio:

- *El Producto en sí*: referido principalmente a las características técnicas, a la utilidad, a la funcionalidad y a la calidad intrínseca de los productos y servicios que la empresa ofrece.
- *La gama de productos o servicios*: en referencia a la amplitud o estrechez de la gama, que implicará la posibilidad de alcanzar diferentes segmentos o grupos de públicos, a la vez que comunicar diferentes conceptos, para cada uno de los diferentes productos de la gama.
- *Cómo la empresa fabrica el producto*: en la actualidad ha tomado especial importancia este aspecto, ya que las cuestiones medioambientales están jugando un papel destacado en la formación de la imagen corporativa en los públicos.

En la segunda (*cómo la organización vende*), la conducta comercial de la empresa con los públicos se establece a partir de una relación *persona-persona* (Empresa [empleados]-Públicos). El individuo experimenta la conducta de la entidad, a través de las políticas de marketing y comerciales, como también por medio del servicio, la atención y el trato personal que la empresa, como entidad, presta a los individuos por medio de los integrantes de la empresa, es decir, sus empleados. A su vez, puede confirmar o refutar personalmente lo que las empresas «dicen que hacen». Podemos describir *cómo la empresa vende* sus productos y servicios, en referencia directa a la forma de hacer de la organización, en cuanto a:



1. *La Acción Comercial* o de Marketing, que desarrolla la empresa hacia sus diferentes consumidores para hacer atractiva su oferta de productos, en la cual está presente el estilo personal de la empresa:

– *Política de Precios* que disponga para sus diferentes productos. Dependiendo de su ubicación dentro de una determinada “*banda de precios*”, el precio “comunicará” a los públicos algunas características del producto o empresa: exclusividad o “al alcance de todos”, calidad, etc.

– *Política de Distribución* que establezca para sus productos o servicios. Los lugares (su categoría, su ubicación física, su diseño, etc.) donde se decida exponer y vender los productos y servicios comunicarán, como también lo hará el sistema de distribución elegido (exclusivo, restringido o masivo). Además de ello, también se deberá tener en cuenta la importancia creciente que representa una adecuada relación con el distribuidor, puesto que en muchas ocasiones, el éxito en un determinado punto de venta dependerá de ello.

– *Política de Ventas* de sus productos y/o servicios. Los sistemas de ventas utilizados por la compañía transmitirán información sobre la “forma de hacer” de la organización, en cuanto a las diferentes posibilidades para acceder a los productos y servicios.

– *Política de Promociones Comerciales*, como ofertas, regalos, premios, concursos u otras actividades promocionales. Los diversos tipos de promociones, y la forma en que se utilicen las mismas comunicarán a los públicos el estilo o manera de actuar y de ser de la organización.

2. *La Calidad del Servicio* que da a sus consumidores antes, durante y después del acto de compra de los productos. La forma en que los miembros de la organización realizan la venta del producto y la entrega del servicio:

– A nivel de gestión: el acto de venta propiamente dicho, el sistema de entrega, el servicio postventa, etc., es decir, los servicios vinculados a la compra de un producto determinado. Por ejemplo, los manuales de uso de determinados electrodomésticos vienen en varios idiomas, pero no en español, con lo cual se da una impresión de infravaloración del consumidor hispano, aunque ello no sea así.

– A nivel de relación: la interacción del vendedor/empleo con el individuo consumidor/usuario, en cuanto a la atención, amabilidad, cortesía o a la falta de ellos. Así, en determinados centros los vendedores

están demasiado *encima* del cliente, mientras que en otras empresas sucede todo lo contrario. En ambos casos los públicos se predisponen negativamente. De esta manera, los empleados también son, en sí mismos (con su conducta hacia los públicos) un elemento clave de la comunicación de la empresa. En este sentido, un aspecto clave sería la comunicación (efectiva, clara y rotunda) al empleado sobre cuáles son los aspectos de la actividad cotidiana que transmiten la calidad de servicio a los públicos, para que ellos puedan realizar una acción decidida sobre ellos, y se mejore, de forma directa, tales “momentos de calidad”.

– La Acción Robótica: dentro de la conducta comercial de las organizaciones, podríamos incluir lo que Costa (1992: 181-183) denomina la *acción robótica*, que consistiría en la prestación de servicios de la empresa por medio de máquinas, como en los casos de cajeros automáticos, expendedoras de bebidas y tabaco, etc. Esta prestación requeriría una serie de condiciones para una correcta adaptación de la persona a la relación: accesibilidad, funcionalidad, facilidad de uso, rapidez y posibilidad de rectificación en caso de equívocos.

Todos los aspectos señalados (que aquí se han explicado separadamente con un fin didáctico) conformarían una unidad de actuación a nivel comercial, por lo que deberían ser vistos desde una perspectiva integrada, en la cual cada uno de ellos se interrelaciona e interinfluye con los demás, generando así una sinergia de actuación comercial, que podrá ser positiva (si la actuación es coherente) o negativa (si la acción es incoherente).

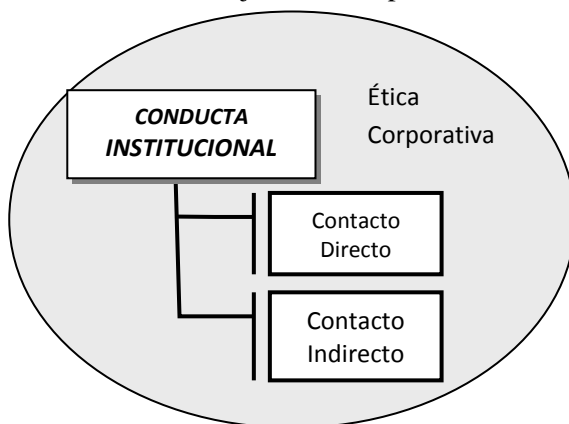
2.1.1.3 La Conducta Institucional

La **Conducta Institucional** son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel socio-cultural, político o económico, que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad. Es una conducta en cuanto sujeto social (como “*persona*”) no ya dentro del ámbito mercantil (venta o intercambio de bienes y servicios) sino dentro del campo social de la comunidad en la que vive y se desarrolla. Es una relación *institución-público*, de carácter directo o indirecto (ya que puede haber un contacto directo, pero también puede existir un contacto no personalizado, sino una observación de una conducta de la empresa por parte de los públicos), pero que representa una pauta clara del comportamiento de la organización.

La Conducta Institucional se realiza (y se observa como tal) por medio de la toma de una posición pública de la compañía sobre cuestiones de in-

terés comunitario, y el apoyo (con recursos económicos, humanos o técnicos) y la realización de actividades de carácter social, político o económico que lleva a cabo la organización. Es decir, podemos observar la *Conducta Institucional* como un «esfuerzo de una organización en asumir su responsabilidad social ante el conjunto de la sociedad». Las organizaciones, cada vez más, empiezan a asumir que son entidades «públicas» y que tienen un rol social que jugar, y no sólo comercial.

Esta conducta institucional parte de una posición básica de «ética corporativa», con un compromiso de la organización hacia unos determinados valores sociales en relación con su actividad, como pueden ser los «derechos de igualdad de oportunidades y no discriminación, respeto y cuidado del medio ambiente, no explotación de mano de obra infantil, participación y colaboración ciudadana, respeto a las normas y costumbres locales», etc. Esta Conducta Ética se observará en la elaboración de los productos/servicios de la organización, selección de las materias primas, procesos de distribución y de venta de los productos, y colaboración y apoyo de acciones tendientes a mejorar esos aspectos.



La conducta institucional tiene su primera y más directa expresión en «el contacto directo de la Organización con los públicos» (Institución[Organización]-Públicos). Esta es una relación directa y «personal» en la que los públicos pueden «comprobar» el comportamiento de la organización en cuanto tal, como sujeto social. Esto se da en acciones tales como las visitas a la empresa por parte de colectivos de personas (donde se les «explica» cómo es la organización), en la organización de actividades y actos, como aniversarios, inauguraciones, premios, debates públicos, seminarios, conferencias, etc. (en los que los públicos pueden observar la

posición o las ideas de la empresa) o incluso en la participación en Ferias de Muestras (en las que la organización se presenta como tal, y se relaciona como institución).

La *Conducta Institucional* de la Organización se manifiesta, además, en «su relación indirecta con la sociedad en la que se encuentra». Es decir, los públicos pueden observar la conducta de la organización, no ya como participantes de la relación, sino «desde fuera», como observadores del comportamiento empresarial, por medio de:

a) La *relación de la organización con otras entidades* (Institución[Organización]-Públicos Corporativos), como pueden ser empresas, asociaciones o instituciones públicas. En este caso, una acción determinante es *el lobby*, considerado como una toma de posición de la organización sobre una causa determinada (por ejemplo, en la Unión Europea, las cuotas de producción por países de determinados productos), que lleva a un conjunto de acciones tendientes a ejercer influencia sobre las entidades con poderes de decisión sobre tales aspectos. En el lobby, un aspecto fundamental que llevará asociado su acción es que, aún cuando se defienda un beneficio propio para la empresa, tal beneficio deberá estar subordinado o supeditado al logro de la *causa global* que beneficiará a toda la sociedad.

b) La *relación con la opinión pública* (Institución [Organización]-Opinión Pública), por medio de su aportación o participación en temas de interés general para la comunidad, a través *de las acciones de Patrocinio*. Esta actividad puede considerarse desde una perspectiva diferente al simple intercambio comercial entre patrocinador y patrocinado, introduciendo un factor clave en el desarrollo de la actividad: *el Interés General*. El acto de patrocinar un acontecimiento pasa a tener, como premisa inicial, la idea de aportar soluciones, de contribuir a una causa de interés general en la sociedad. De esta manera, el Patrocinio adquiere una dimensión diferente, un status propio como actividad empresarial, vinculada al carácter y a la vocación social de la organización y a su inserción y aceptación social, sin que ello vaya en detrimento de la actividad como instrumento comunicativo de la compañía. Por ejemplo, el apoyo de diversas empresas a la reconstrucción del Liceu de Barcelona, o el apoyo a la realización de fiestas populares o sociales de una ciudad. Así, la campaña que el *Grupo Z* realizó para recoger fondos para los damnificados de la guerra en Bosnia-Herzegovina, o la campaña de recolección de ropa usada para el tercer mundo realizada por *Benetton*, tienen como finalidad la de mostrarse como em-

presas preocupadas por la búsqueda de soluciones o ayudas a los problemas del mundo actual. El patrocinio por parte del *BBV* de la exposición conmemorativa de Joan Miró en el Museo de Arte Contemporáneo de Nueva York busca mostrar el interés de dicha entidad por participar en el apoyo del ámbito cultural español, a nivel económico y financiero, mientras que el patrocinio de la restauración de fuentes públicas en Barcelona a cargo de *Repsol*, busca participar del acondicionamiento del patrimonio de la ciudad.

2.1.2 *La Acción Comunicativa de la Empresa*

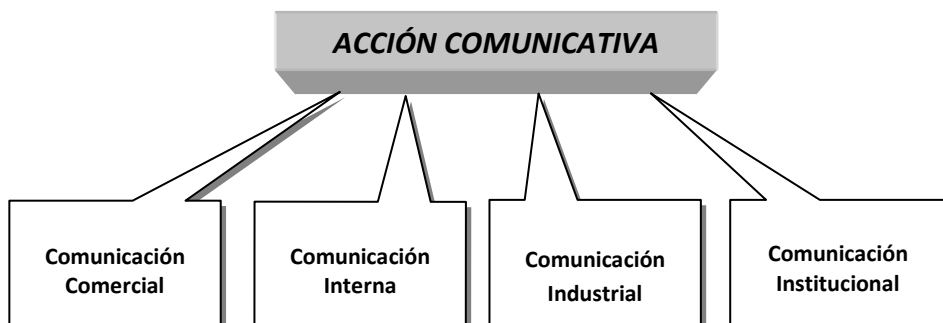
La *Acción Comunicativa* es todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes. Su objetivo principal es el de ser utilizada como canal de comunicación para llegar a los diferentes públicos de la entidad para que dispongan de dicha información. Es decir, está constituida específica y exclusivamente para "comunicar", transmitir información de forma voluntaria y planificada, a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la Conducta Corporativa, que son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado *residual* de la conducta de la empresa.

La *Acción Comunicativa* de la organización debería ser vista, también, como una acción generadora de expectativas en los públicos, en cuanto que señalan lo que se puede esperar de los productos o servicios de la organización, como también con respecto a lo que se puede esperar de la organización en cuanto tal. Estas expectativas enlazan directamente con los deseos y necesidades de los públicos, y llevan a un determinado grado de satisfacción con la organización, en función del nivel de correlación que se generaría entre la Conducta de la organización, las expectativas generadas y los deseos y necesidades reales de los públicos. Por tanto, es fundamental que la *Acción Comunicativa* tenga una alto grado de correlación con la Conducta Corporativa, para evitar desfases a nivel de expectativas.

Todas las comunicaciones explícitas de la empresa, aunque tengan unos objetivos específicos no dirigidos a la formación de imagen -de apoyo a las ventas, de información al consumidor, de información general, etc.-, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a la formación de dicha imagen corporativa. Así, la información en el punto de venta tiene como objetivo primordial conseguir que el consumidor se decida por un determinado producto de una empresa, pero también está colaborando en la formación de la imagen de esa entidad, por medio de cómo sea presentada o del estilo comunicativo

utilizado. Por tanto, toda acción comunicativa de la empresa puede ser considerada como acción de influencia en la formación o modificación de la Imagen Corporativa.

La *Acción Comunicativa* de la organización puede ser dividida entre: la *Comunicación Comercial*, la *Comunicación Institucional*, la *Comunicación Interna*, y la *Comunicación Industrial*.



2.1.2.1 La Comunicación Interna

La *comunicación interna* está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. El Objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. En ella se incluirían actividades tales como: revista de la empresa, comunicación personalizada, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, círculos de iniciativa, intranets, etc.

2.1.2.2 La Comunicación Comercial

La *comunicación comercial* es toda la comunicación de marca y/o de producto que la organización realiza, para llegar a los consumidores actuales y potenciales, así como a aquéllos que influyen en el proceso de compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de compra de los productos o servicios de la entidad, y la fidelidad de los clientes. En ella se incluiría la comunicación publicitaria, en todas sus formas (publicidad en medios

masivos, publicidad en el lugar de venta, publicidad directa, etc.). Dicha comunicación se produciría a través de diferentes soportes, que pueden ser:

- *El producto en sí mismo*: toda la comunicación realizada por medio del envase, envoltorio y del etiquetado (el *packaging*).
- *La distribución*: toda la acción comunicativa desarrollada a través del transporte y el almacenamiento, el punto de venta y los intermediarios.
- *La comunicación masiva*: el envío de los diferentes mensajes por los canales masivos de comunicación, ya sean gráficos (prensa), audiovisuales (TV, radio, cine, etc.) o exteriores (vallas, opis, etc.)

2.1.2.3 La Comunicación Institucional

La *Comunicación Institucional* se refiere a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social. Este sería el caso de la comunicación con la comunidad en la que está instalada, con los medios de comunicación, con los agentes sociales, etc. En ella estarían enmarcadas todas las acciones vinculadas a las Relaciones Públicas: relación con los medios de comunicación, comunicación de actos y actividades institucionales, publicidad institucional, etc.

2.1.2.4 La Comunicación Industrial

Es la comunicación realizada con los públicos vinculados a los procesos productivos y de distribución de los productos o servicios de la organización (proveedores y distribuidores). El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es establecer unos vínculos adecuados de colaboración para el desarrollo normal de las actividades de la organización. Es el caso de la comunicación con los proveedores, los distribuidores, la competencia, las organizaciones que regulan el sector, etc.

2.1.3 *La unidad de la información de la organización*

Aunque hemos hablado de *Conducta Corporativa* y de *Acción Comunicativa* por separado, es conveniente destacar que, para los públicos, la información obtenida de ambas acciones será integrada en un conjunto informativo único, que considerarán como coherente, si ambas se complementan, o como incoherente, si existe diferencias entre una y otra información.

Las diferencias entre *lo que la empresa hace* y *lo que la empresa dice que hace* puede llegar a influir decisivamente en la formación de su imagen, ya que la coherencia informativa es fundamental, y si el público percibe incoherencias en el discurso de la organización, ello le llevará a dudar de los mensajes recibidos, y se guiará principalmente por las acciones de la empresa, sean estas voluntarias o involuntarias, relativizando la comunicación, ya que la Conducta tiene un mayor grado de credibilidad que las comunicaciones, pues se consideran más *naturales*, y menos controladas.

2.2 *La comunicación desde el entorno de la organización*

Cada vez más se pone de relieve la importancia del entorno en el funcionamiento de las empresas. Robbins (1987: 149) afirma que la clave para comprender a las empresas como sistemas abiertos es el reconocimiento de que ellas interactúan con su entorno, mientras que Brody (1987: 6) sostiene que la interacción con el entorno es vital para la dirección de una organización.

En cuanto a la gran importancia del entorno para la imagen de la empresa, Culbertson y Jeffers expresan que "(...) practitioners [de Relaciones Públicas] need to understand what affects 'image' and how it is likely to bear on audience behavior. (...) ... these require that a practitioner consider a client's social, political and economic context ..." (Culbertson y Jeffers, 1992: 54) [Los corchetes son míos].

La mayor parte de los esfuerzos en el estudio del entorno se han realizado en función de cómo este afecta a la eficacia de la organización, ya sea en su estructura organizativa (Robbins, 1987); en la dirección estratégica (Tena Millán, 1992; Grima Terré y Tena Millán, 1991; Wheelen y Hunger, 1984); o en estrategia comercial y de marketing (Gross y Peterson, 1987; Schoell y Guiltinan, 1990; Santesmases Mestre, 1991), pero no se han hecho estudios significativos sobre como el entorno influye -o no influye- en los diferentes públicos en la formación y/o modificación de la imagen de una empresa, de sus productos o servicios.

Consideramos que la importancia e influencia del entorno es fundamental para la formación de la Imagen Corporativa, ya que éste aporta una gran cantidad de información que puede afectar a la formación de la imagen, y por ello se hace necesario realizar un análisis de entorno. La información proveniente del mismo no necesariamente debe implicar a la empresa en sí, sino que puede afectar a todo el sector en donde la entidad actúa, pero toca indirectamente a la organización.

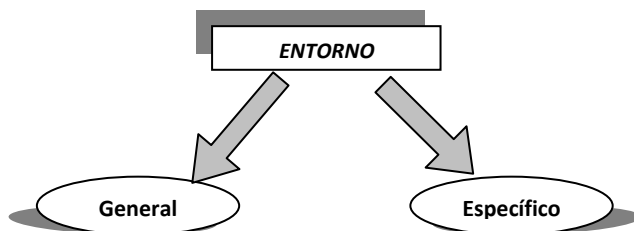
Definiremos el entorno como *las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control* (Robbins, 1987: 150).

Partiendo de esta definición, se pueden señalar tres características fundamentales del entorno: a) Las instituciones o fuerzas son externas a la empresa; b) la organización tiene poco o nada de control sobre ellas; y c) tienen la capacidad de impactar significativamente en el logro de los objetivos de la empresa (Gordon y Pratt, 1986: 46.1)

De acuerdo con Grima Terré y Tena Millán (1991:25-26), la estructura del entorno de una empresa puede ser evaluado en función de tres variables: (a) El *nivel de complejidad*, que hace referencia a la cantidad de elementos del entorno que pueden afectar a la empresa; (b) El *nivel de dinamismo*, en relación con la intensidad de los procesos de cambio de los elementos del entorno de la organización; y (c) El *nivel de incertidumbre*, referido al grado de conocimiento de los cambios y de la evolución de los elementos del entorno. La combinación de estos tres factores determinarán la estructura del entorno de una organización, desde un *entorno estable* -con pocos elementos, poco dinámico y un alto grado de predicción de su evolución-, hasta un *entorno turbulento* -con muchos elementos y fuerzas concurrentes, un alto grado de cambios y pocas posibilidades de predicción de la evolución del mismo-, pasando por diversos entornos de niveles intermedios.

Desde el punto de vista de nuestra investigación, es decir, del análisis de la formación de la imagen corporativa, se analizará el entorno en función de los factores que puedan ejercer influencia, directa o indirecta, en la formación y/o modificación de la imagen de una empresa. La composición del entorno es sumamente compleja, y los factores que afectan a la formación y/o modificación de la imagen de una organización son múltiples, por lo que nos vemos obligados, con fines didácticos y analíticos, a realizar continuas divisiones y subdivisiones. Sin embargo, todos los factores se encuentran estrechamente relacionados, se interinfluencian unos con otros y pueden afectar de manera diferente a cada organización.

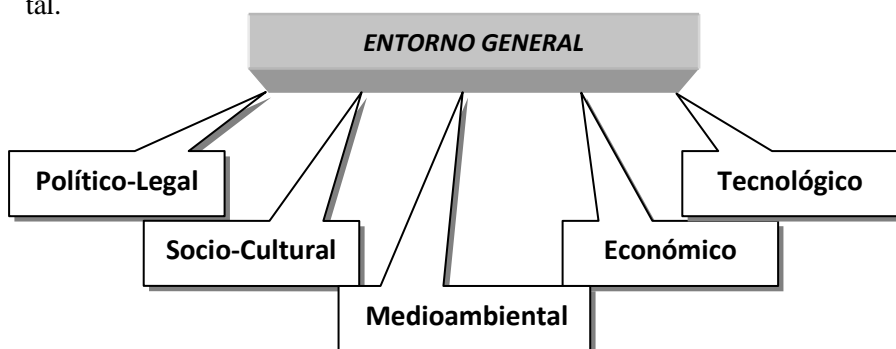
En función del tipo de influencia que los factores del entorno ejercen en la formación y/o modificación de la imagen de una organización, el entorno puede ser dividido en entorno general o específico¹³.



2.2.1 El entorno general

El entorno general puede ser definido como las fuerzas que pueden tener influencia sobre la organización y en la formación de su imagen, pero su importancia y la magnitud de tal influencia no es totalmente clara. "Their impacts on the organization are potencial rather than actual and their relevance in most cases is indirect rather than direct" (L. Grunig, 1992: 473). El entorno general puede influenciar sobre el entorno específico, por lo que, en ciertas situaciones, pueden tener un efecto directo sobre la organización (Wheelen y Hunger, 1984: 68).

El entorno general de una empresa puede clasificarse en: (a) político-legal; (b) socio-cultural; (c) económico; (d) tecnológico; y (e) medioambiental.



¹³

Algunos autores utilizan otras denominaciones para referirse a la misma subdivisión. Wheelen y Hunger (1984: 7) denominan al entorno general como entorno social, y al entorno específico como entorno de trabajo; mientras que Santesmases Mestre (1991: 95-96) los llama macroentorno y microentorno, respectivamente.

– El entorno político-legal está constituido por todas las fuerzas e instituciones que detentan los poderes públicos, y que tienen capacidad para dictar leyes y reglamentaciones, ya sea a nivel local, regional, nacional o supranacional - como la *Comunidad Europea*-. Toda la información generada a través de las normativas dictadas o campañas realizadas por estos poderes, como leyes de competencia, normativas de publicidad, regulaciones medio-ambientales, etc., pueden influenciar en la formación de la imagen de una organización. Así, por ejemplo, las campañas de los entes públicos contra el consumo de tabaco puede llevar a muchas personas a formarse una imagen negativa de ese producto, lo cual repercutirá en la imagen de las empresas fabricantes.

– El entorno socio-cultural incluye todos aquellos valores, normas, creencias y costumbres establecidas en una sociedad o grupos de esa sociedad. La información proveniente de las variaciones en las modas, en las costumbres, en los hábitos de las personas puede afectar la imagen de una organización. Por ejemplo, los cambios producidos en la conciencia medioambiental de la población afectará la imagen de aquellas empresas que elaboren productos que dañen el medioambiente o que utilicen maquinaria contaminante para producirlos; o el avance de las ideas de "*culto al cuerpo*" llevan al consumo de productos *naturales* -sin conservantes, estabilizantes o colorantes- o bajos en calorías, y además influye directamente en la imagen de determinados productos, como en el caso del azúcar o de los dulces, e indirectamente en la imagen de las entidades productoras.

– El entorno económico está conformado por todas las organizaciones que operan en la vida económica de una sociedad, y también por las variables que rigen la situación económica del país, como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de la economía del país, etc. Por ejemplo, la agencia de calificación de inversiones *Moody's* otorga a países y empresas una determinada calificación, en función de sus variables económicas, que ejerce una notable influencia en los inversores internacionales, ya que dicha calificación tiene un gran prestigio. Si la calificación del *Reino de España* bajara, esto podría influir en la imagen que los inversores extranjeros tienen de las empresas españolas. Así, una información de este tipo, aunque no afectaría directamente a las empresas, si que puede influir indirectamente.

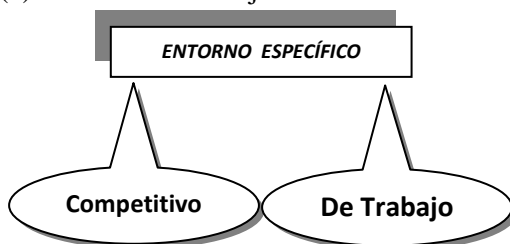
– El entorno tecnológico hace referencia a todos los avances científicos, cuya aplicación permite el mejoramiento de los productos y servicios y, por consiguiente, del nivel de vida de los individuos. El conjunto de informaciones relativas a los avances tecnológicos puede provocar la modifica-

ción de la imagen de algunas empresas, sobre todo en determinados sectores, como el de la electrónica, o el de la informática, donde el factor tecnológico se convierte en una determinación significativa básica para la formación del tipo de la organización. Los grandes progresos que se están produciendo en el campo del sonido digital aplicados al sector de la electrónica han hecho que las empresas fabricantes de equipos de audio hayan tenido que entrar en una constante espiral de innovaciones, bajo el peligro de perder porciones de mercado o ser tipificadas como *desfasadas* o *poco avanzadas*, con el consiguiente deterioro de su imagen.

– El *Entorno Medioambiental*: tiene que ver con la situación, las características y la protección del medio ambiente a nivel general, como el uso adecuado de los recursos escasos, los niveles de contaminación medioambiental, etc. Dentro del análisis del entorno medioambiental debemos considerar también los sucesos, hechos o eventos naturales, ya que ellos pueden influir, aunque no directamente en una organización, sí indirectamente a través de su influencia en el entorno próximo a la empresa, lo cual redundará en una influencia de aquél sobre ésta. Puede ser el caso de la explosión de una planta nuclear en Chernobyl, lo cual, a través de su amplia repercusión en los medios de comunicación, influyó en la conciencia medioambiental de los individuos, que ha acentuado el movimiento de cambio en las empresas hacia elementos que no contaminen el medio ambiente, ya sean productos o maquinarias de producción de los mismos, que les permita generar una imagen favorable.

2.2.2 El entorno específico

El entorno específico es aquel que tiene una influencia directa sobre la organización y la formación de la imagen de ésta, a la vez que puede afectar la supervivencia, el crecimiento o el logro de los fines de la empresa. El entorno específico de una organización puede dividirse en : (a) el entorno competitivo, y (b) el entorno de trabajo.



– El *entorno competitivo* de una empresa consiste en todas aquellas organizaciones que concurren en su mismo sector de mercado, ya sea ofreciendo productos similares, o bien productos alternativos o sustitutivos (Tena Millán, 1992: 21; Schoell y Guiltinan, 1990: 46). La información originada en las organizaciones concurrentes en nuestro sector de actividad es un elemento de vital importancia para la formación de la imagen. La estructura de la información proveniente de estas empresas es similar a la de la propia organización, ya analizada anteriormente. La información de la competencia es, en esencia, opuesta a los intereses de una entidad y, en muchos casos, altamente contradictoria con la información proveniente de la propia organización. Por ello, toda la información competitiva desempeña un papel fundamental en la formación y/o mantenimiento de una determinada imagen de una entidad. Por ejemplo, muchos usuarios de ordenadores compraban un *IBM* porque esta organización era la empresa líder en el mercado. Sin embargo, ahora el liderazgo de *IBM* en el sector informático se halla seriamente amenazado -si aún no ha sido desbancada de tal posición- por otras empresas, tales como *Microsoft*, *Intel* o *Compaq*. La noción de liderazgo se establecería, fundamentalmente, en función de dos atributos básicos centrales: *innovación tecnológica* y *porción de mercado*. Tanto en una como en otra variable, la información circulante sobre las últimas innovaciones tecnológicas y los niveles de ventas, como así también la información sobre las ganancias y pérdidas de la empresas, están cuestionando seriamente el liderazgo de *IBM*. La pérdida del liderazgo por parte de *IBM* implicaría un fuerte golpe para la imagen de dicha empresa, ya que siempre se ha asentado en la idea de liderazgo del sector. Por otra parte, la información sobre el sector de actividad de una empresa también puede afectar su imagen. Así, a partir de una denuncia de una Organización de Consumidores por la calidad de las hamburguesas de la empresa *Wimpy*, la divulgación de la noticia por los medios de comunicación originó un cuestionamiento global de la calidad de los productos de todas las hamburgueserías, como *Mc Donald's*, *Burger King* o *Pokin's*. La imagen de estas empresas se vio perjudicada por un rumor sobre su sector de actividad, por lo que tuvieron que iniciar campañas de imagen para contrarrestar los efectos negativos de tales informaciones.

– El *entorno de trabajo* involucra a todos aquellos agentes que se encuentran en estrecha relación con la organización y que participan, en mayor o menor medida, en el funcionamiento de la empresa, como los proveedores, los accionistas, los distribuidores, los grupos de interés, los líderes de opinión, los acreedores, etc. La información originada por estas fuerzas afectará en gran medida a la imagen de una empresa, ya que se considera que son

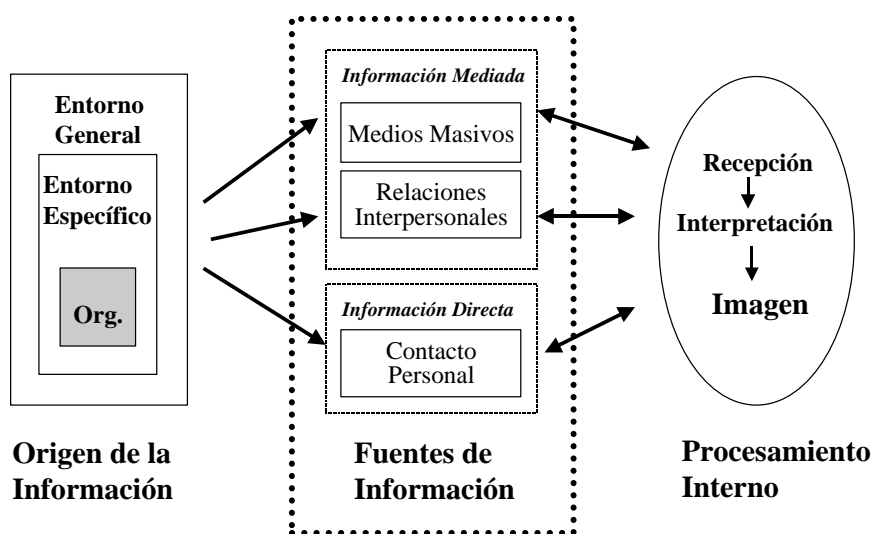
informaciones de gran credibilidad, pues se trata de fuerzas que se encuentran estrechamente vinculadas a la organización, y que, por ello, conocen bastante bien el funcionamiento y la conducta de la misma. Por ejemplo, si los líderes de opinión transmiten información negativa sobre la organización -que sus productos no son de buena calidad, que el servicio postventa es malo, etc.-, esta información influirá decisivamente en su imagen, ya que muchos individuos considerarán la información de los líderes de opinión de ese sector como altamente creíble, pues se les supone un alto conocimiento de la empresa, de los productos, de los servicios y del funcionamiento global de la organización.

– Así pues, hemos planteado a grandes rasgos cómo las diferentes variables del entorno de una organización pueden afectar a la imagen corporativa de la empresa, con el fin primordial de poner de manifiesto el hecho de que esas variables deben ser asumidas como de importancia fundamental en la formación de la imagen corporativa.

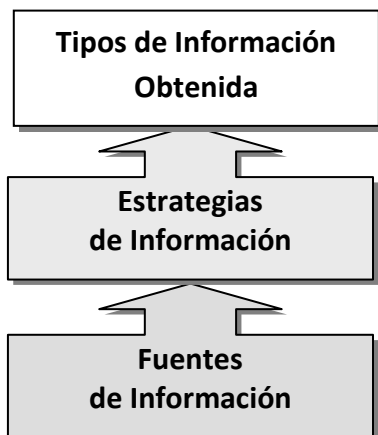
CAPÍTULO 5

EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA (II): LA CIRCULACIÓN Y OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez definidos los elementos relativos al *Origen de la Información* que llega a los Públicos, ahora nos centraremos en la circulación de la información desde el origen hasta los destinatarios de la misma.

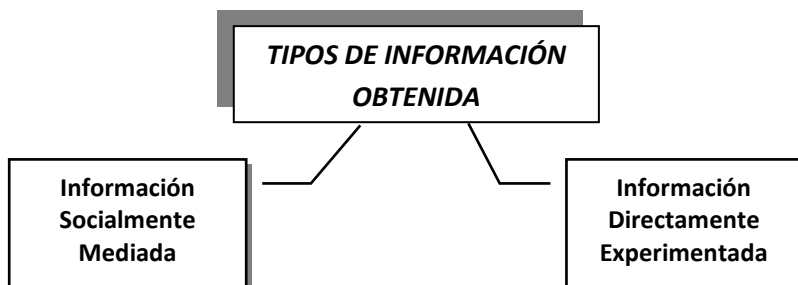


En la formación de la Imagen Corporativa, los Públicos podrán utilizar diferentes estrategias para obtener información, y usarán diversas fuentes, por medio de las cuales accederán a distintos tipos de información para formarse la Imagen de una Organización. En este capítulo profundizaremos en qué tipos de información consiguen los públicos y cuáles son las fuentes por las que reciben la información desde la organización y el entorno. Cada uno de estos aspectos serán los que estudiaremos a continuación, y que quedan reflejados en el gráfico siguiente:



1. Tipos de Información Obtenida por los Públicos

Los individuos, sea cual fuere la estrategia y las fuentes utilizada, obtienen dos tipos de información que puede influir en la formación de la imagen corporativa: *información socialmente mediada* e *información directamente experimentada*.



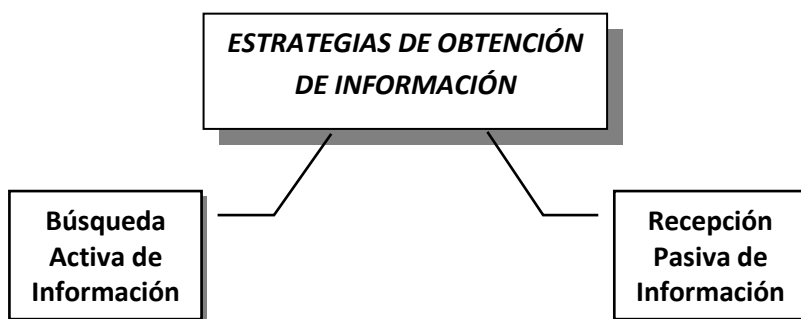
Al hablar *información socialmente mediada*, nos estamos refiriendo a que las fuentes de las cuales los públicos obtienen dicha información no se limitan a ser meros transmisores, sino que realizan un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que les llega del origen de la misma, por lo cual lo que llega a los públicos es una información previamente *manipulada* por las fuentes según sus pautas.

La *información directamente experimentada* es aquella obtenida por medio de la experiencia personal de los individuos con las organizaciones. Los miembros de los públicos pueden entrar, en un determinado momento, en contacto directo y personal con las organizaciones. Este contacto es fundamental para la formación y/o modificación de la imagen, porque los indi-

viduos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo las posibles desviaciones entre el “*hacer*” y el “*decir*” de las organizaciones.

2 Estrategias de Obtención de la Información

La información que se origina tanto en la propia organización como en el entorno general y específico es utilizada por los públicos para formarse la Imagen de la Organización. Para acceder a esa información, los individuos emplean diferentes estrategias. James Grunig, en su teoría sobre la conducta comunicativa de los públicos, distingue dos tipos de estrategias de obtención de información: «la búsqueda de información» (*information seeking*) y «el procesamiento de información» (*information processing*)(Grunig y Hunt,1984: 149-150). A esta última nosotros la denominaremos como «recepción de información», ya que el concepto de *processing* puede llevar a confusión en su interpretación, pues consideramos que el procesamiento de la información es una etapa posterior a la obtención de la misma y se realiza en ambas estrategias. Así, las dos estrategias de obtención de información serían: a) la búsqueda activa de información, y b) la recepción pasiva de información.



La estrategia de *búsqueda de información* es de carácter activo, ya que los sujetos «actively (...) look for information and try to understand it when they obtain the information» (Grunig y Hunt,1984: 149). Los miembros de los públicos harían un esfuerzo voluntario para obtenerla. La búsqueda de información puede ser dividida en activa e interactiva (Kellerman y Berger,1984: 412-413). En la *búsqueda activa* los individuos establecen una serie de condiciones para observar y escuchar a las fuentes de información,

pero no interactúan directamente con ellos. En la *búsqueda interactiva* los individuos entran en interacción directa con las fuentes, introduciendo la posibilidad de realizar preguntas a las mismas, con el objeto de ampliar o detallar la información.

La estrategia de *recepción de información* es de tipo pasivo, pues los sujetos no buscan información, sino que seleccionan de la que se les envía, sin un esfuerzo de búsqueda por su parte. Siguiendo la estrategia pasiva, el individuo se formará una imagen de la empresa con la información que seleccione de toda la información que se ponga a su disposición, sea esta originada en la organización o en el entorno. Esto implica que si una empresa no transmite informaciones al sujeto, o si los mensajes transmitidos no llegan efectivamente a éste o son malinterpretados, la persona se formará la imagen con la información que disponga sobre la empresa, sea cual fuere el origen de la misma.

La utilización de una determinada estrategia de obtención de información para la formación de la imagen de una organización estará en función de dos aspectos:

– El grado de *implicación* (*level of involvement*) que la persona tenga con un tema relativo a la empresa. El concepto de implicación ha sido definido de diversas formas, por lo cual nosotros adoptaremos la definición utilizada por Grunig y Repper (1992: 136), que ha sido tomada por estos autores de Lovelock y Weinberg¹⁴, quienes definen la implicación como "the degree of importance or concern that a product or behavior generates in different individuals". En nuestro caso, la implicación referirá al grado de interés o importancia que los individuos otorguen a una empresa o a algunos aspectos relacionados con ella. Así, los sujetos con un alto grado de implicación utilizarán una estrategia de búsqueda activa de información, mientras que aquéllos con un nivel bajo de implicación usarán una estrategia pasiva (Grunig y Hunt, 1984: 152; Dozier y Ehling, 1992: 171).

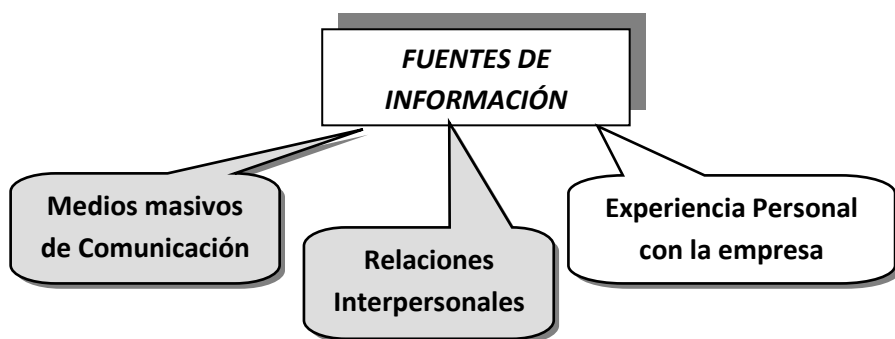
– Las *experiencias previas* del individuo (Staelin y Payne, 1976: 199-200). Ward (1987: 658-659) diferencia entre la **amplitud** y la **profundidad** de dichas experiencias. Dependiendo de que un individuo haya tenido pocas o muchas experiencias previas con temas relativos a una misma organización

¹⁴ Lovelock, C.H. y Weinberg, C.B. (1984): Marketing for public and non profit managers, Ed. Wiley, New York, p. 73.

(profundidad de la experiencia) o haya tenido pocas o muchas experiencias previas con un tema en especial con diferentes organizaciones (amplitud de la experiencia), adoptará una estrategia activa o pasiva, respectivamente.

3 Las fuentes de información de los públicos

Cuando un público se forma la imagen de una organización, la información necesaria para la formación de la imagen se obtiene de diferentes fuentes. Los «medios masivos de comunicación» y «las relaciones interpersonales» proveerán al individuo de *información socialmente mediada*, mientras que «la experiencia personal» con las organizaciones le aportará al sujeto la *información directamente experimentada*.



Es conveniente destacar que, si consideramos que la imagen corporativa se forma como resultado del procesamiento de información que los públicos obtienen de las fuentes, la información transmitida es, en sí misma, un ejercicio de influencia que las fuentes realizan sobre los miembros de los públicos en la formación de la imagen de una organización. Por ello, no podemos hablar de las fuentes de información sin referirnos a la influencia que las fuentes ejercen sobre los públicos por medio de las informaciones que éstos obtienen de aquéllas.

De esta manera, podemos diferenciar tres fuentes de información de los públicos, que intervienen decisivamente en la formación de la imagen: a) *los Medios Masivos de Comunicación*; b) *las Relaciones Interpersonales*; y c) *la Experiencia Personal*.

3.1 *Los Medios de Comunicación Masivos*

A través de las comunicaciones masivas, los miembros de los públicos obtienen información relativa a las empresas, ya sean los mensajes que crean y envían las organizaciones, como también todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en la imagen de una entidad. La información que los individuos pueden obtener de los medios puede dividirse entre:

- los *Mensajes Comerciales* de una organización y de sus competidores —publicidad, patrocinios, bartering, product placement, etc.—, mensajes que son altamente controlables por los anunciantes, pero que son antagónicos con los de la competencia, lo cual puede llevar a una neutralización de contenidos. En la elaboración de estos mensajes no interviene el medio, por lo cual son reconocidos por los públicos como información de la empresa.
- las *Noticias*, es decir, las informaciones consideradas por los públicos como propias del medio. Aquí cabe señalar la importancia de las organizaciones como productoras de noticias, no ya en el sentido de requerir la atención de los medios, sino como proveedoras de información en formato de noticia (*publicity*) para los medios de comunicación.

Todas las informaciones que llegan al individuo pueden estar en consonancia o en disonancia con las emitidas por la empresa, lo que puede generar un refuerzo o una discrepancia con los mensajes de la organización y, en consecuencia, pueden afectar de alguna manera la imagen de la entidad.

Martínez Nicolás (1993), en un interesante artículo sobre los efectos de los medios de comunicación, desarrolla la idea de que la influencia de la información que los individuos obtienen de los medios masivos dependerá de la «dependencia» que los sujetos tengan con respecto a los medios, y del «uso» que hagan de ellos, en la cual vincula directamente dos líneas de investigación complementarias de la comunicación de masas: *la teoría de la dependencia y la perspectiva de los usos y gratificaciones*¹⁵.

¹⁵ Para una amplia revisión de ambas teorías, véase Martínez Nicolás, 1993. Para la teoría de la dependencia, además: Ball-Rockeach y DeFleur, 1976: 3-21; DeFleur y Ball-Rockeach, 1982: 309-339 y Ball-Rockeach, 1985: 485-510. Para la teoría de los usos y

Ball-Rockeach (1985: 487) define la dependencia de los individuos con respecto a los medios como «a relationship in which the capacity of individuals to attain their goals is contingent upon the information resources of the media system -those resources being the capacities to (a) create and gather, (b) process, and (c) disseminate information».

Ball-Rockeach y DeFleur, autores del modelo de la dependencia, señalan que «el grado en que la audiencia dependa de la información de los medios es una variable central para comprender cuándo y por qué los mensajes de los medios modifican las creencias, los sentimientos o los comportamientos de la audiencia» (Ball-Rockeach y DeFleur, 1976: 5).

Esta proposición proviene de una doble constatación. Por una parte, que a medida que aumenta la complejidad de las sociedades, los sujetos pierden contacto con el sistema social como totalidad, por lo que el conocimiento directo acerca de lo que está sucediendo en la sociedad es menor y, para comprender y actuar en el mundo, se hace necesario estar en disposición de conocimientos que exceden la esfera vivida personal y directamente por los individuos. Por otra parte, en las sociedades complejas los mass media han ido adquiriendo el carácter de instituciones privilegiadas en el procesamiento, elaboración y difusión de información, cuya consolidación vendría a responder a la necesidad de una mayor demanda de comunicación masiva por parte de la sociedad, a medida que se iba complejizando.

Así, la dependencia de los individuos de los medios es consecuencia de una situación en la que la experiencia individual de la realidad social es en muchas ocasiones limitada, en relación con la parte de ella que cada uno de nosotros conoce por mediación de *los mass media*. Uno de los efectos más estudiados de esta situación es el de la «agenda-setting», es decir, el establecimiento de los temas públicos notorios (la agenda pública) por parte de los medios¹⁶. Toda esta situación es la que permite presuponer que los medios pueden tener efectos significativos sobre el individuo; efectos que son en gran medida probabilísticos, es decir, cuanto menor sea la experiencia personal del sujeto y las interacciones con otros individuos, será más probable que una persona dependa de los medios para obtener información y que ésta logre modificar sus conocimientos, sentimientos o conducta. Pero Ball-

gratificaciones, véase también: Blumler y Katz, 1974; McLeod y Becker, 1981: 67-99 y Rosengren et al., 1985.

¹⁶ DeFleur y Ball-Rockeach (1982: 322-329) señalan que la fijación de agenda es sólo uno de los efectos cognitivos de la dependencia. Otros efectos cognitivos serían también la creación y resolución de ambigüedades, formación de actitudes, ampliación del sistema de creencias y la modificación de valores.

Rockeach (1985: 494-495) también toma en cuenta otros factores más allá de las cuestiones sociales e históricas del sistema comunicativo y de la sociedad actual, como son las metas y objetivos del individuo y la percepción de la utilidad de los medios para satisfacerlos.

De esta manera, los medios se establecen como un fuente que puede ejercer una importante influencia en la imagen corporativa, ya que son ellos quienes proveen al individuo de informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fuera de su alcance personal, y fundamentalmente del entorno general, por lo que contribuyen a conformar la realidad general en la que vive el sujeto. Así, por ejemplo, al difundir los medios de comunicación la denuncia de la Organización de Consumidores contra la hamburguesería *Wimpy* por la mala calidad de sus hamburguesas, contribuyeron de manera decisiva a la formación o modificación de la imagen de dicha empresa. Más aún, es importante considerar la influencia que tuvo la generalización que se hizo en los medios de dicha denuncia, ampliándola a todas las hamburgueserías, por lo que se perdió de vista el sujeto individual para hablar del sector, por lo cual otras hamburgueserías, como *Mc Donald's*, *Burger King* o *Pokin's*, vieron perjudicada su imagen por la atención y el tratamiento que dieron los medios de comunicación al tema. De este modo, la información proporcionada por los medios a los individuos pudo influir, tal vez de manera decisiva, en la imagen de dichas empresas. Debido a ello, tuvieron que realizar campañas informativas referidas a la calidad de sus productos para relativizar la influencia negativa de dichas informaciones en la imagen de sus respectivas organizaciones.

Complementaria con la teoría de la dependencia, «la investigación de los usos y gratificaciones» pone el énfasis en los condicionantes que determinan el uso concreto que realizan los individuos de los medios de comunicación como fuente de información para satisfacer sus necesidades.

El modelo del comportamiento comunicativo de los individuos partiría de la existencia de unas necesidades, cuyo origen sería diverso en función de las características de la sociedad, de la posición social que el sujeto tienen en ella y de sus características personales. Dichas necesidades se materializan en metas concretas que los individuos intentan resolver acudiendo al *uso* de los medios de comunicación, ya sea por ausencia de otras opciones o porque perciben como útil esa alternativa (expectativas de gratificación buscadas). Del uso que hagan de los medios se derivará o no una «gratificación» (cumplimiento o no de las expectativas de uso) de las necesidades iniciales.

En el caso de la obtención de información para la formación de la imagen de una empresa, podría plantearse el caso de que, por ejemplo, un individuo quiere invertir sus ahorros en la compra de acciones de una determinada empresa («objetivo»). Si considera que la prensa especializada de negocios (*Cinco Días, La Gaceta de los Negocios, Expansión, Dinero, etc.*) puede aportarle información sobre los atributos significativos necesarios acerca de dicha organización para poder hacerse una idea de ella («expectativa de gratificación buscada»), entonces probablemente recurrirá a la lectura de esa prensa («uso de los medios»). Del uso que haga del medio puede derivarse una determinada gratificación. Si la gratificación obtenida no se corresponde con la deseada, el sujeto modificará probablemente sus creencias sobre el medio, a la vez que buscará información de nuevas fuentes. Si, por el contrario, la gratificación obtenida es acorde con la buscada, el individuo reafirmará a dicho medio como una fuente de información válida para dichos fines, con lo cual la imagen de la organización en el sujeto puede verse afectada por la información obtenida a través de esa fuente.

Ambas teorías, la de la dependencia y la de los usos y gratificaciones, pueden ser consideradas como complementarias en el estudio del uso de los medios que hacen los miembros de los públicos de una organización como fuente de información, ya que la primera se establece desde una perspectiva sociológica para comprender la relación entre los individuos y los medios de comunicación en las sociedades contemporáneas, mientras que la segunda pone el énfasis en el estudio de los condicionantes del uso de los medios a nivel microsocia y psicológico. Del uso que hagan los individuos de los medios de comunicación como fuente de información sobre una empresa se podrá derivar la posible influencia sobre la imagen de una organización.

3.2 *Las Relaciones Interpersonales*

Una segunda fuente de información para los públicos son las relaciones interpersonales. Su gran importancia para la formación y modificación de las opiniones fue ya destacada por diversos autores en la teoría de los dos escalones de la comunicación (*two step flow of communication*) en las décadas de los 40 y los 50¹⁷. De acuerdo con uno de los postulados de esta teoría, las personas resultaban más influenciadas por las relaciones personales que mantenían con otros sujetos, que por los *mass media*, y que estos cumplían la

¹⁷ Para una revisión de los resultados obtenidos en dichos estudios, véase E. Katz, 1975: 344-361.

función de ser un refuerzo de las actitudes preexistentes. Otra teoría, el interaccionismo simbólico, hizo de la interacción humana su concepto central, dándole la categoría de elemento principal en la formación del significado de los objetos y de las acciones humanas¹⁸.

Los individuos, en el devenir diario, interactúan con otros sujetos, intercambiando información y ejerciendo una influencia mutua, intencionadamente o no. En la interacción cotidiana, las *relaciones interpersonales* juegan un papel importante en la formación y modificación de la imagen de una organización, ya sea por la influencia de la propia fuente, o bien por la del contenido de la información transmitida por ella (Woodruff, 1972: 414), aunque no es posible separar ambas influencias, ya que se encuentran mutuamente ligadas.

Así, la imagen que tenga una persona de una organización puede influenciar en la imagen de otros sujetos con los cuales aquel tenga relación. Por ejemplo, si un empleado de *El Corte Inglés* tiene una buena o mala imagen de la empresa, en su interacción cotidiana con los miembros de su familia o con sus amigos actuará de una determinada manera y transmitirá información sobre la entidad acorde a la imagen que posea de la misma. Ello podrá influir en la imagen que sus familiares y sus amigos se formen de El Corte Inglés.

Dentro de las relaciones interpersonales, cabe destacar la importancia e influencia que los grupos pueden tener, como fuentes de información, en la formación de la imagen corporativa. Algunos autores¹⁹ prefieren utilizar la noción de *grupo de referencia* para el estudio de la influencia de los grupos en los individuos, debido a que el concepto de pertenencia a un grupo no ha logrado explicar totalmente las diferencias existentes, en muchos casos, entre las normas y valores del grupo y la conducta del individuo (Bearden y Etzel, 1982: 183).

El *grupo de referencia* puede ser definido como «a person or group of people that significantly influences an individual's behavior» (Bearden y Etzel, 1982: 184). Bearden et al. (1989: 474) señalan dos tipos de influencias

¹⁸ Blumer (1982: 8) señala que los grupos desarrollan su vida en un continuo ensamblaje de las acciones de sus miembros, las cuales se producen en respuesta o en relación con las de los otros sujetos. Así, "el significado es un producto social, una creación que emana de y a través de las actividades de los individuos a medida que estos interactúan. La interacción es un proceso que forma el comportamiento humano" (Blumer, 1982: 4).

¹⁹ Cf. Bearden y Etzel, 1982; Hawkins et al., 1989; Bearden et al., 1989 y Childers y Rao, 1992.

que el grupo de referencia puede ejercer sobre los individuos: *informativa* y *normativa*.

– La *influencia informativa* se refiere a la tendencia a aceptar la información que nos llega de otros sujetos como evidencia de la realidad. Puede darse a través de la información transmitida por alguien, o bien por medio de inferencias a partir de su conducta manifiesta.

– La *influencia normativa* es la tendencia a adecuarse a las expectativas de los otros. Dentro de las influencias normativas se pueden reconocer dos tipos: utilitarias y de identificación. La *influencia utilitaria* es la búsqueda del individuo del cumplimiento de las expectativas que los otros sujetos tienen acerca de él, con el fin de obtener recompensas o evitar castigos. La *influencia de identificación* se presenta cuando el sujeto utiliza las normas y valores del grupo como guía de su propia conducta. La influencia normativa puede ser considerada también como de tipo informativa, ya que el sujeto obtiene del grupo, en su interacción, información sobre cuáles son las pautas a seguir en relación con una conducta adecuada y acorde a la del grupo.

De esta manera, como afirma Rodrigo (1989: 48), el grupo no sólo funcionaría como canal de comunicación, sino también como fuente de presión para adaptarse al modo de pensar y actuar del grupo, y como base de apoyo social al individuo.

De acuerdo con ello, la obtención de información por parte de los públicos a través de los grupos se revela como muy importante para la imagen de una empresa, ya que no sólo obtienen información sobre las organizaciones y sus productos, sino también información sobre normas, valores y pautas de conducta necesarias para la vida cotidiana en el grupo.

En el ámbito de los grupos de referencia, es importante mencionar a los líderes de opinión como referentes informativos. Los *líderes de opinión* son aquellas personas cuyas acciones y opiniones pueden ejercer influencia en algunos individuos en un área determinada, mayor de la que puedan realizar otros sujetos considerados como *no líderes*. Esta mayor influencia informativa estaría basada en la suposición, por parte de los individuos, de que esa persona posee un mayor conocimiento de un área y una mayor implicación con los temas relativos a ese campo (Hawkins et al., 1989: 189-190; Feick y Price, 1987: 83-97). Debido a ello, estas personas buscarían más activamente información y realizarían una mayor exposición a los *mass media* sobre su área de interés que otras personas (Katz y Lazarsfeld, 1966: 446-454; Schiffman y Gaccione, 1974: 49-53). Al referirnos a los líderes de opinión como *especialistas* en un ámbito concreto, dejamos de lado la concepción de líder

general o de masas, para referirnos concretamente a los líderes funcionales. De allí que un sujeto que es líder de opinión en un área determinada no lo será probablemente en algunos otros sectores.

Desde nuestra perspectiva, es importante destacar la influencia que estos líderes pueden ejercer sobre la imagen de una empresa. Debido a la creencia por parte de los miembros de los públicos de la alta implicación y mayor conocimiento de estas personas en cuestiones relativas a la empresa, se les considera como fuentes de información altamente fidedignas, y por ello, muy válidas. Así, la información obtenida por medio de líderes de opinión o la observación de la conducta de éstos con respecto a una organización, puede influenciar directamente en la imagen de esa empresa. Por ejemplo, para muchos individuos, los *empleados* son considerados como parte de la organización, y por ello se les adjudica un conocimiento de la empresa más amplio que el propio y una alta implicación en temas relacionados con ella. De esta manera, los empleados se convierten en líderes de opinión funcionales, en cuestiones relativas a su entidad. Si un posible consumidor obtiene, por medio de los empleados, información de que el servicio postventa de una empresa es muy malo o inexistente, podrá considerar dicha información como muy válida, por lo que posiblemente influirá, de forma directa, en la imagen que el individuo tenga de esa organización.

3.3 *La Experiencia Personal*

A través de la experiencia personal, los públicos establecen un contacto directo con las organizaciones. Normalmente, los individuos no interactúan solamente con una empresa, sino que pueden establecer una relación directa con muchas de las firmas que concurren en un mercado, con lo cual no sólo obtienen información de *primera mano* de las organizaciones, sino que también pueden experimentar las posibles diferencias entre unas y otras.

Sin embargo, es conveniente señalar que no se debe considerar la experiencia individual como totalmente directa, sino que, más bien, puede encontrarse enmarcada e influenciada por las interacciones personales y las comunicaciones masivas (Stroebe y Jonas, 1990: 176). De allí que la información proveniente de la experiencia directa muchas veces se encuentre mediada y condicionada por las informaciones provenientes de las otras dos áreas.

La *Experiencia personal* de las personas con las organizaciones puede ser a nivel comercial (en su faceta de intercambio mercantil) o a nivel Institucional (en una interacción como sujeto social integrante de la comunidad).

La *Experiencia Personal Comercial* de los individuos con las organizaciones puede ser *directa*, a través de la interacción de las personas con la organización como sujeto; e *indirecta*, por medio del uso o consumo de sus productos o servicios.

La «experiencia personal directa» se refiere al servicio, atención y trato personal que la empresa, como entidad, presta a los individuos, ya sea a nivel de gestión como de relación, por medio de los integrantes de la empresa, es decir, sus empleados. El contacto con la empresa se establece a partir de una relación *persona-persona* (empleado[empresa]-miembro del público). El individuo experimenta la conducta de la entidad, a través de la de sus empleados, por lo cual la conducta de éstos puede ser considerada como la de la organización. A su vez, puede confirmar o refutar personalmente lo que las empresas dicen que hacen. Dentro de la experiencia directa de los individuos con las organizaciones deberíamos incluir también la *acción robótica*, que es la prestación de servicios de la empresa por medio de máquinas. Esta relación se basaría, como ya señalamos en el capítulo anterior, en la idea de *máquina-persona* (cajero automático[empresa]-miembro del público), que requeriría una serie de condiciones para una correcta adaptación de la persona a la relación.

Así, por ejemplo, la cadena de tiendas de electrodomésticos *Millar* lanzó una campaña publicitaria presentando su servicio de atención al público como modélico, en el cual no se agobiaba al visitante ni se lo ignoraba, sino que se lo atendía en un término medio ideal. Un posible consumidor, luego de ver dicho anuncio, si realizaba una visita a uno de los centros *Millar* confirmaría o desmentiría dicha afirmación -lo que la empresa dice de su atención al público-, lo cual podrá tener influencia en la imagen de la organización.

La *experiencia personal indirecta* hace referencia al contacto directo de los públicos con los productos y servicios de las organizaciones, a través de su uso o consumo. En esta situación la experimentación de la empresa se establece a través de la relación *producto-persona* (producto[empresa]-miembro del público), en la cual el individuo comprueba por sí mismo la utilidad, funcionalidad y calidad intrínseca de los productos y servicios, que redundará en un determinado grado de satisfacción. A su vez, los públicos podrán comparar directamente los productos de las diferentes firmas concurrentes en el mercado, lo que le facilitará la comprobación de las diferencias expuestas por las comunicaciones de las organizaciones.

Así, una persona que no realiza su compra habitualmente en la cadena de supermercados *Dia* puede tener una imagen negativa de esta empresa, en base al mal aspecto que presentan los establecimientos de esta firma -locales mal pintados, lineales mal organizados, productos mal expuestos, etc.-, a diferencia de otros supermercados que cuidan su presencia y la presentación de sus productos. Si esta persona, al comprar productos de la marca *Dia*, comprueba que son de similar o superior calidad a los de la competencia, pero con precios sensiblemente inferiores, y si tomamos en cuenta que en la formación de la imagen de una organización en los consumidores uno de los atributos centrales puede ser la relación calidad-precio de los productos, la imagen negativa de los supermercados *Dia* que posee la persona puede verse modificada parcialmente, o incluso totalmente, dependiendo del grado de importancia que tenga la variable calidad-precio de los productos para el individuo.

La *experiencia personal institucional* hace referencia al contacto que puede tener una persona con la organización en cuanto Institución social, como parte integrante de la sociedad en la que se encuentra desarrollando su actividad. Sería una interacción Institución-Persona (Institución [empresa]-miembro del público).

Tal como expusimos en el capítulo anterior, esta relación puede ser de carácter directo, cuando los públicos pueden experimentar de forma personal la conducta de la organización (por medio de visitas a la empresa, participación en actos organizados por la entidad, etc.), o puede ser una interacción de tipo indirecto, en la que los públicos pueden observar, como terceros no implicados directamente, el comportamiento de la organización a nivel social (las actividades de patrocinio, de lobby, etc.).

La información obtenida a través de la experiencia personal, sea esta directa o indirecta, representa para el individuo una información de *primera mano* y, por ello, con un grado total de fiabilidad. Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será más activa cuanto mayor sea el grado de implicación de los miembros de los públicos con un tema o situación relativo a una organización.

Así pues, si consideramos el alto grado de fiabilidad de esta fuente y la fuerte implicación del individuo, podemos decir que la experiencia personal con las empresas por parte de los miembros de los públicos ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de una organización.

3.4. La interrelación de las fuentes

La diferenciación y separación individualizada de las fuentes de información de los públicos se hizo necesaria para fines analíticos. Sin embargo, aunque con ese fin fueron estudiadas por separado, en realidad es imposible considerarlas como separables, ya que no son compartimentos estancos que actúan autónomamente, sino que se encuentran integradas en un proceso continuo de interacción e influencia recíproca.

Así, el uso de los medios de comunicación por parte de los individuos no se produce aisladamente del resto de la vida social del sujeto, sino que el consumo de información de los medios puede ser influenciado por las redes de comunicación interpersonal (Ball-Rocheach,1985: 502-503). El individuo puede buscar información en los medios sobre determinados temas relativos a una entidad establecidos como importantes en las relaciones con los miembros de su grupo. Además, un individuo puede interpretar las informaciones de una empresa aparecidas en los medios en base a las pautas obtenidas en sus relaciones de grupo.

A su vez, los medios de comunicación influyen sobre las relaciones interpersonales (Ball-Rockeach,1985: 502). Así, los líderes de opinión obtienen información y se encuentran expuestos en mayor grado que otros individuos a los medios de comunicación, con lo cual pueden encontrarse influenciados, en mayor medida que otros individuos, por las informaciones provenientes de los medios (E. Katz,1975: 344-361; Hawkins et al.,1989: 187-190; Schiffman y Gaccione,1974: 50-51). De esta manera, la imagen de una empresa que tengan los líderes de opinión puede estar altamente condicionada por la información obtenida de los medios, y ello podrá influir en la imagen de la empresa que tengan los individuos en los grupos sobre los que actúan esos líderes de opinión.

En cuanto a la experiencia personal, ésta se encuentra influenciada tanto por las comunicaciones masivas como por las relaciones interpersonales, por lo cual no se puede considerar la experimentación individual como totalmente directa. De allí que la forma en que interactuamos con las organizaciones y el uso y/o consumo de sus productos pueda encontrarse condicionado por las informaciones recibidas a través de las relaciones interpersonales y de las comunicaciones masivas, por lo que la información proveniente de la experiencia personal, en muchas ocasiones, se encuentra mediada por las informaciones provenientes de las otras dos fuentes.

Por ello, no deberíamos hablar de fuentes independientes, sino más bien de fuentes en continua interacción e interdependencia en la formación de la imagen corporativa.

3.5 *La Complementariedad de las fuentes*

Desde la perspectiva de las organizaciones, los canales de información pueden ser tratados como en competencia unos con otros. Las compañías, ante el envío de mensajes a los públicos, se enfrentan a la situación de tener que decidir por cuál canal transmitirlo, cuál de ellos es más accesible y fiable para los públicos, es decir, en resumen, deben considerar a través de que canal los mensajes serán más efectivos a la hora de ser consumidos hacia los individuos. Esta situación hace que sean considerados, desde la perspectiva de la organización, como competitivos.

Sin embargo, en la obtención de información para unos fines concretos, los individuos consideran a las fuentes como *complementarias* (Chaffee, 1986: 64-65), en cuanto es posible que el sujeto pueda obtener información de alguna de ellas que no puede obtener de las otras, o bien porque puede confirmar o rebatir con una fuente la información obtenida en otra.

Aún cuando puedan ser vistas como complementarias, la información obtenida de distintas fuentes puede ser *convergente*, cuando las fuentes ofrecen a los individuos la misma o similar información acerca de un tema en concreto, con lo cual se reafirmarán una fuente con otra; o *divergente*, cuando sostienen puntos de vista diferentes u opuestos, por lo que, en este caso, el individuo recurrirá a la credibilidad de las fuentes utilizadas.

Así, los miembros de los públicos, en la formación de la imagen de una organización, considerarán como complementarias a las fuentes de las cuales obtienen información, por lo cual tomarán como referencia a todas las fuentes que le puedan aportar información interesante para formarse la Imagen Corporativa, pero evaluarán y aceptarán dichas informaciones en función del grado de credibilidad de cada una de las fuentes.

3.6 *La Credibilidad de las Fuentes*

La elección y la importancia de una u otra fuente a la hora de obtener información para la formación de la imagen corporativa se realizará en función de diferentes condicionantes, aunque los dos más importantes, en función de la interrelación Persona-Fuente, serían: «la accesibilidad de la fuente», en relación con la facilidad de acceso, a nivel físico y/o psicológico, a la

información y a la interacción con cada una de las fuentes; y la «credibilidad de la fuente para el Público», es decir, el grado de fiabilidad que el sujeto crea que tienen cada una de esas fuentes, para satisfacer sus necesidades de información.

Sin duda, la *Accesibilidad de la Fuente* es un primer elemento de selección. Si un Público no puede acceder a alguna de las fuentes (medios masivos, relaciones interpersonales o contacto personal), entonces seguramente recurrirá a alguna de las otras y, al no tener acceso a las otras, es probable que se forme la imagen de la empresa en función de la información que recibe por la única fuente disponible. Por ejemplo, la mayor parte de opinión pública mundial se formó una imagen de la «guerra del Golfo» en función de la información suministrada por los medios masivos, puesto que las posibilidades de contacto personal (la presencia en el golfo para observar la situación) y las relaciones interpersonales (personas próximas con presencia y conocimientos del tema de forma directa) eran mínimos.

Sin embargo, esta situación, a nivel de las organizaciones comerciales, se da en muy pocas ocasiones. La mayor parte de las veces (la situación más usual), los públicos tienen acceso a las 3 fuentes, y reciben información sobre la organización por medio de cada una de ellas. En este caso, y aún considerando que la información que reciben los públicos es vista como complementaria para la formación de la imagen corporativa, la información obtenida de distintas fuentes puede ser, como ya se a señalado anteriormente, convergente o divergente.

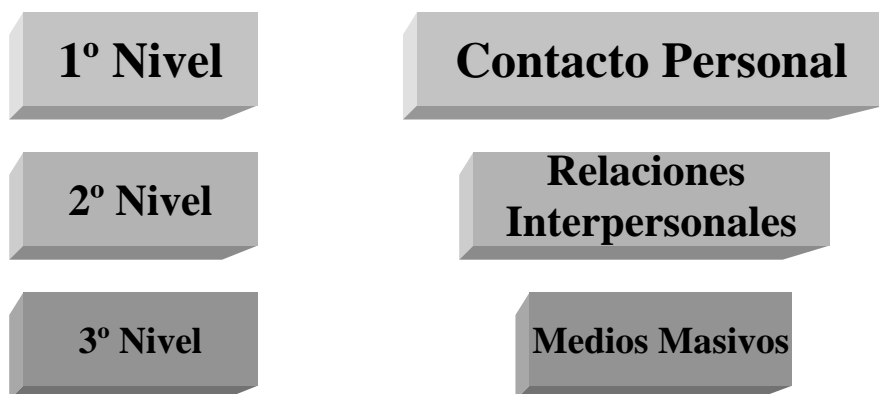
En esta situación, la base de la elección e importancia de las fuentes se basa en la credibilidad de cada una. En el caso de *convergencia de la información*, la fuente más creíble es respaldada por las otras 2 fuentes de información; mientras que, en el caso de *información divergente*, el individuo tomará como referencia más importante para la formación de la imagen aquella información que provenga de la fuente más creíble, y las otras fuentes actuarán como elementos de compensación o de reflexión sobre los argumentos de la fuente más importante.

Según Singletary (1976: 316-319), la *Credibilidad de la Fuente* no debe ser considerado como unidimensional, sino todo lo contrario. Este factor se conformaría por un gran número de variables interrelacionadas, entre las cuales las más importantes serían, según ese autor, el saber de la fuente, la atracción ejercida por ésta, la confianza en ella, la articulación de los temas, la hostilidad hacia los temas o situaciones y la estabilidad de la fuente (Sin-

gletary,1976: 318)²⁰. Para Chaffee (1986: 66-68) las variables fundamentales se reducirían a dos: la *pericia* y la *confiabilidad de la fuente*, pero, al igual que Singletary, afirma que la elección de la fuente depende de una gran diversidad de aquellas.

El nivel de credibilidad de las fuentes de información es de importancia fundamental para la imagen de una organización, ya que, ante un grado similar de accesibilidad de dos o más fuentes distintas, los Públicos optarán por la información de aquella fuente que consideren más creíble. Además, en caso de información divergente proveniente de dos fuentes distintas, los individuos tenderán a aceptar, en mayor medida, la obtenida de la fuente con mayor credibilidad.

Y es aquí donde *la experiencia personal adquiere una importancia vital*. En función del factor de *Credibilidad*, podríamos afirmar que se puede establecer una jerarquía de las fuentes de información. Las tres fuentes no tendrían la misma credibilidad, y se podrían señalar tres niveles: *el primer nivel*, el de mayor credibilidad, sería el integrado por las experiencias personales; *el segundo nivel*, de menor credibilidad que el anterior, estaría conformado por las informaciones provenientes de las relaciones interpersonales; y *el tercer nivel*, el de menor credibilidad, estaría formado por las informaciones obtenidas por medio de las comunicaciones masivas, y en especial la publicidad. Es decir, la experiencia personal es más creíble que las otras 2 fuentes (las relaciones interpersonales y las comunicaciones masivas) a la hora de configurar la imagen.



²⁰ Singletary (1976: 318) menciona, además de las seis consideradas como importantes, hasta veintisiete variables que puede implicar el concepto de credibilidad.

La información obtenida a través de la experiencia personal, sea ésta directa o indirecta, representa para el público una información de *primera mano* y, por ello, con un grado total de fiabilidad. Esto es así porque el individuo participa directa y activamente en la experiencia personal. Además de ello, también debemos considerar que una adecuada conducta corporativa con los públicos llevará a que cada uno de ellos comunique favorablemente sobre la organización en el boca-oreja. Con ello, tendremos, por lo tanto, un refuerzo importante de otra de las fuentes de información, como son las relaciones interpersonales.

A través de la conducta cotidiana de la organización, los públicos logran una información de alta calidad, proveniente de la experiencia personal, del contacto directo con las organizaciones. Este contacto es fundamental para la formación y/o modificación de la imagen, porque los individuos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo a las organizaciones, pudiendo comprobar directa y experimentalmente las diferencias entre el «hacer» y el «decir» de las organizaciones, entre lo que la empresa «hace» y lo que «dice que hace». Así, por ejemplo, si una agencia de viajes lanza una campaña publicitaria ofreciendo el mejor precio para un viaje a un determinado destino, un posible consumidor, luego de ver dicho anuncio, podría realizar una visita a una de las sucursales de la agencia y acercarse a otras agencias, y podría comprobar (confirmaría o desmentiría) dicha afirmación —lo que la empresa *dice* de su precio—, lo cual podrá tener influencia en la imagen de la organización, ya que si se observa que no se cumple tal oferta, la agencia de viajes quedaría como mentirosa (o con intención de engañar) a la persona.

Además, normalmente, los individuos no interactúan solamente con una empresa, sino que pueden establecer una relación directa con muchas de las firmas que concurren en un mercado, con lo cual no sólo obtienen información de *primera mano* de las organizaciones, sino que también pueden experimentar las posibles diferencias entre unas y otras, y comprobar en que grado lo que “*dicen*” las organizaciones (en cuanto a diferencias con la competencia) se da en la realidad.

Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será una señal de actitud activa del público, que vendrá dado por un grado de implicación medio/alto con el tema o situación relativo a una organización. Esto lleva a que la información obtenida sea calificada como “*de creación propia o personal*”, lo que le otorga más credibilidad, y por ello se deja influenciar y guiar en mayor medida de lo que lo hace con las informa-

ciones provenientes de las otras 2 fuentes. Éstas no son vistas por los Públicos como algo propio, como una creación suya, sino que son consideradas como "*provenientes desde fuera*", con valoraciones ajenas o con la intención de convencerles de algo. Y esto genera en los Públicos un cierto descrédito de la información generada por las otras fuentes (o por lo menos, con menor confianza que en la experiencia personal).

Aunque esta jerarquización de la credibilidad pueda considerarse como aceptable —y en cierta medida como lógica—, también creemos que no se puede hacer una categorización de carácter absoluto de la importancia de las fuentes, pues ello dependerá de muchos factores, como el tema que se trate, la situación del individuo, que la fuente sea accesible o que el sujeto considere que puede obtener la información que necesita de ella.

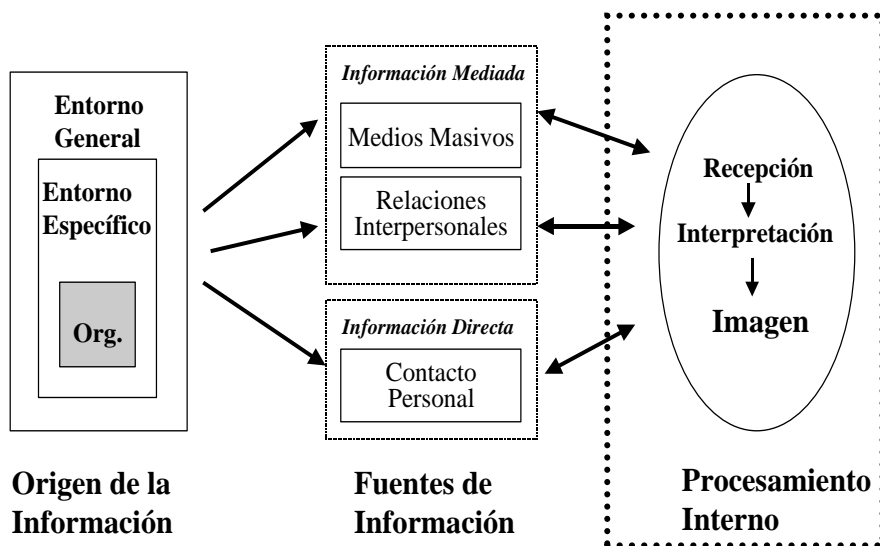
Así pues, en la formación de la Imagen Corporativa de una empresa, las tres fuentes de información pueden considerarse como alternativas válidas y complementarias para la obtención de la información necesaria, dependiendo (la utilización e importancia de cada una de ellas) de factores tales como la facilidad de acceso a la fuente y la credibilidad de cada una. Y si consideramos el alto grado de fiabilidad de la experiencia directa y la fuerte implicación del individuo en la misma, podemos decir que la experiencia personal con las empresas por parte de los miembros de los Públicos ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de una organización.

CAPÍTULO 6

EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA (III): LA CONSTRUCCIÓN MENTAL DE LA IMAGEN CORPORATIVA

En los apartados anteriores hemos visto como los sujetos pueden obtener, por medio de diversas fuentes, información relativa a una organización, proveniente de la propia empresa o bien de su entorno.

Una vez que toda esa información está disponible para el individuo, éste la procesará y se formará una *estructura mental* en la memoria, es decir, se generará una imagen de esa organización. En este capítulo, analizaremos dicho proceso interno de interpretación de la información que llega al individuo.



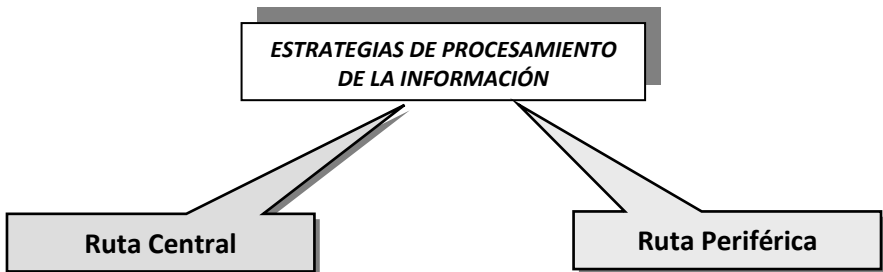
Para el procesamiento de la información los miembros de los públicos adoptarán diferentes estrategias, en función de una serie de condicionantes. De esta manera, antes de entrar en el estudio del procesamiento de la información que realizan los públicos, que dará como resultado la imagen de una

organización, analizaremos cuáles son las posibles «estrategias de procesamiento de la información» que pueden adoptar los individuos.

1. Las Estrategias de Procesamiento de la Información

Para el estudio de las estrategias de procesamiento de la información utilizadas por los individuos tomaremos como base el *Modelo de la Probabilidad de Elaboración* (Elaboration Likelihood Model —ELM—) propuesto por Petty y Cacioppo, que es un modelo general del cambio de actitudes.

Petty y Cacioppo²¹ sugieren que, aunque las diversas teorías de la persuasión o de cambio de actitudes han utilizado diferente terminología o se han centrado en determinados aspectos del proceso de persuasión, todas pueden ser vistas como proponiendo dos rutas de persuasión o de cambio de actitud: *una ruta central* (central route) y *una ruta periférica* (peripheral route).



Así, estos autores proponen una teoría general del cambio de actitud, el *Modelo de la Probabilidad de Elaboración*, que intenta integrar las diferentes orientaciones teóricas y las investigaciones existentes bajo un "paraguas" conceptual (Petty y Cacioppo, 1986: 125). Al hablar de elaboración, los autores del modelo se refieren a "the extent to which a person thinks about the issue-relevant arguments contained in a message" (Petty y Cacioppo, 1986: 128).

Además de considerarla como una teoría de la persuasión —vista desde el ángulo del emisor—, si la analizamos desde la perspectiva de los públicos, podemos catalogar los procesos implicados en ella como *estrategias de procesamiento de la información* de los sujetos receptores, puesto que el modelo

²¹ cf. Petty y Ciacoppo, 1986: 123-205; Petty y Cacioppo, 1984: 3-23; Cialdini, Petty y Ciacoppo, 1981: 357-404.

ELM analiza cómo los individuos utilizan, en función de determinados condicionantes, una u otra estrategia para procesar la información disponible.

Así pues, desde nuestra perspectiva de análisis de la Imagen Corporativa, consideraremos las dos rutas de la persuasión —*central y periférica*— como estrategias aplicadas por los miembros de los públicos al procesamiento de la información disponible sobre una organización. De allí que cuando hablemos de *estrategias de procesamiento de la información* nos estaremos refiriendo a lo que los autores denominan *rutas de la persuasión*.

Los individuos no pueden procesar detalladamente toda la información a su alcance, puesto que no poseen ni la capacidad ni el tiempo para ello, así como tampoco se ajusta a las exigencias de la vida cotidiana (Miller et al., 1976: 623). Por ello, a la hora de procesar la información, las personas pueden utilizar dos estrategias diferentes: la *ruta central* y la *ruta periférica*:

En la *ruta central*, para el procesamiento de la información, las personas analizarían de forma detallada y cuidadosa cada uno de los argumentos relevantes presentados. Los individuos emplearían una gran cantidad de tiempo y esfuerzo cognitivo para el análisis de todos los argumentos contenidos en los mensajes. Se examinarían a fondo sus argumentos, se intentaría recordar lo que se sabe acerca del problema y luego se relacionaría esta información con los argumentos existentes en los mensajes.

Aquí, el procesamiento de la información se verá fuertemente influenciado por la *calidad* de los argumentos contenidos en los mensajes. Así, por ejemplo, en el caso de una persona que desea comprar acciones para invertir su dinero, puede sentirse necesitado de formarse una imagen de las organizaciones sobre las que siente interés, y puede hacerlo en función del análisis detallado y en profundidad de las variables económicas y financieras de las empresas, del comportamiento de las acciones de esas entidades en los últimos meses, de las perspectivas futuras de los diferentes sectores, etc. De esta manera, se formará una imagen fuertemente fundamentada en el procesamiento detallado de argumentos relativos a cuestiones bursátiles.

En la *ruta periférica*, por otra parte, los sujetos realizarían un esfuerzo cognitivo mínimo, procesando la información en base a una serie de pautas (*cues*) superficiales o irrelevantes en relación con los argumentos presentados por los mensajes, como pueden ser: las características superfluas del propio mensaje (p.e., la cantidad de argumentos existentes en el mensaje); las características de la fuente (p.e., la pericia de la fuente) y/o las características de los sujetos (p.e., las reacciones negativas o positivas al mensaje).

La mayor parte de estas pautas son procesadas por medio de simples esquemas o reglas de decisión —*heurísticos cognitivos*—, que son asocia-

ciones e inferencias que las personas han aprendido sobre la base de experiencias pasadas y de la observación (Eagly y Chaiken, 1984: 296)²². Por ejemplo, en el mismo caso anterior de la posibilidad de compra de acciones, un individuo puede formarse la imagen de las empresas en base al estudio de los argumentos contenidos en las informaciones disponibles, pero también puede hacerlo en función de que el Consejero Delegado de una entidad le inspira confianza, porque es consumidor, usuario o cliente de esa empresa, o incluso porque un amigo suyo cree que esa empresa es una buena inversión. De esa forma, la persona no necesita iniciar un proceso de análisis intensivo de los argumentos relevantes referidos al tema.

La probabilidad de que los individuos procesen detalladamente los argumentos contenidos en los mensajes —es decir, la *probabilidad de elaboración*—, y por lo tanto la elección de uno u otro tipo de estrategia dependerá de dos variables fundamentales: la «motivación» de la persona y la «habilidad» para procesar la información. Así, cuando la motivación y la habilidad son relativamente altas, el sujeto procesará la información por la ruta central, mientras que cuando aquéllas sean relativamente bajas utilizará la ruta periférica.

Hay que destacar que existen algunas variables que influyen tanto la motivación como la habilidad para procesar los mensajes, y que pueden llevar a que el procesamiento de la información, tanto en una como en otra estrategia, sea relativamente objetivo o parcial.

Algunas de las diferentes variables que condicionan la motivación o la habilidad de procesar la información serían:

a) El **conocimiento previo**, puesto que dicho conocimiento habilita al sujeto a recuperar cierta información almacenada, que tiende a favorecer la contraargumentación de la información contradictoria y a apoyar los argumentos consistentes con la que ya se encuentra en la memoria. Para la formación de la imagen corporativa, esta es una de las variables fundamentales, ya que el conocimiento previo será la base de la imagen de la organización.

b) La **implicación personal**, puesto que a medida que la implicación aumenta, las personas se sienten más motivadas a realizar un esfuerzo cognitivo mayor para llegar a un conocimiento más certero del tema. Esta variable es, también, una de las más importantes a la hora de influenciar en la motivación y habilidad de procesar los mensajes.

²²

Eagly y Chaiken no se refieren específicamente a la *ruta periférica*, sino al proceso *heurístico* de persuasión, y que, aunque con diferente denominación, pueden ser considerados como referidos al mismo tipo de proceso.

c) La **repetición**, por medio de la cual el individuo tiene más oportunidades de recibir el contenido de los mensajes, ampliando la capacidad de la persona para procesar detalladamente los argumentos contenidos en la información. La repetición es beneficiosa cuando la motivación o la capacidad de procesar los argumentos ante una sola exposición son bajas.

d) Las **advertencias previas** (*forewarnings*) hechas por personas u otros mensajes, ya que motiva a la persona para adoptar una determinada posición antes de que le llegue o le sea presentada la información.

e) La **necesidad de conocimiento**, por la cual los sujetos con un alto grado de necesidad estarían más motivados a realizar una tarea de conocimiento de mayor esfuerzo que si no sienten dicha necesidad.

f) La **responsabilidad personal**, ya que cuanto mayor sea ella el individuo se encontrará más motivado a procesar detalladamente los argumentos relevantes del tema.

Así pues, si todo ello lo aplicamos al análisis de la Imagen Corporativa, los miembros de los públicos pueden utilizar para la formación de la imagen de una organización una estrategia de elaboración detallada de los argumentos relevantes de un tema —*ruta central*—, o bien asociaciones o inferencias no referidas a los elementos relevantes del tema —*ruta periférica*—.

Aunque alguna de las dos estrategias, central o periférica, predomina en un determinado momento, no deben ser consideradas como excluyentes (Olson y Zanna, 1993: 135), ni como claramente delimitadas, sino más bien como mutuamente interinfluenciadas y con una zona limítrofe difusa entre ambas, en la cual se encontrarían la mayor parte de las situaciones de procesamiento de la información de la vida cotidiana. Así, una persona puede procesar detalladamente los argumentos contenidos en la información relativa a una organización, a la vez que puede sentirse influenciada por la credibilidad de la fuente de la cual obtuvo la información.

Por último, Cialdini, Petty y Cacioppo (1981: 357-404) llegaron a la conclusión de que las rutas de persuasión tienen diferentes consecuencias en cuanto a la predicción de la conducta del individuo en base a las actitudes formadas. Para estos autores, *las actitudes elaboradas a través de la ruta central tienden a ser más predictivas de la conducta del sujeto que aquellas actitudes similares formadas por medio de la ruta periférica*, debido a que las primeras están basadas en la elaboración de los argumentos relevantes contenidos en los mensajes, mientras que las segundas están cimentadas en simples pautas de asociación o inferencia.

Otra consecuencia, sugerida por Petty y Ciacoppo (1986: 175-182), es la resistencia de las actitudes a la contrapersuasión, por la que *las actitudes formadas por vía de la ruta periférica tienden a ser menos resistentes si se las expone a argumentos contrarios o contradictorios que las obtenidas por medio de la ruta central*, debido a que esta última ruta motiva o habilita a las personas a establecer un esfuerzo cognitivo tendiente a la búsqueda de las razones o argumentos que apoyen sus actitudes.

Si ello lo aplicamos al estudio de la imagen corporativa, las consecuencias de la utilización de una u otra estrategia en el procesamiento de la información que podrían observarse en los miembros de los públicos pueden ser consideradas de importancia fundamental, puesto que la imagen de una organización basada en la elaboración de los argumentos relevantes con relación a la empresa -utilización de la *ruta central*- llevará al individuo a tener una imagen de la organización más resistente a la información contradictoria y una mayor probabilidad de relación entre la imagen y la conducta del sujeto, que si la imagen corporativa se forma en base a pautas o reglas de asociación o inferencia -utilización de la *ruta periférica*-.

2. La Formación de la Estructura Mental de la organización

En este apartado analizaremos cómo los públicos estructuran internamente —mentalmente— toda la información que les llega sobre las organizaciones con la información ya existente, para llegar a la construcción de esa estructura mental que es la Imagen Corporativa.

Diferentes autores han propuesto diversos modelos que analizan el procesamiento de la información por parte de los individuos²³. Sin embargo, no todos ellos nos permiten explicar de forma adecuada el proceso de formación de aquella estructura mental de una organización en los miembros de los públicos, es decir, el proceso de formación interno de la Imagen Corporativa.

Por ello, y con el objetivo complementario de dotar al proceso de un marco teórico acorde con las perspectivas de este trabajo, hemos adoptado como modelo-base el propuesto por Fiske y Neuberg (1990), que se adecua a nuestro análisis del proceso de formación interna de la imagen de una organización.

²³ Para una revisión y valoración de diferentes modelos de procesamiento de la información, véase Eagly y Chaiken (1984: 268-344).

Fiske y Neuberg²⁴ proponen un modelo de la formación de impresiones de los individuos, en el cual se integran las propuestas obtenidas de las investigaciones sobre la categorización y la cognición social con las de la teorías tradicionales de la percepción de los atributos individuales de las personas.

De acuerdo con el *Modelo Continuo de Formación de la Impresión* (Continuum Model of Impression Formation), «people form impressions of others through a variety of processes that lie on a continuum reflecting the extent to which the perceiver utilizes a target's particular attributes» (Fiske y Neuberg,1990: 2). En un extremo de este *continuum* se encuentran los procesos basados en las categorizaciones, considerando a los sujetos como miembro de una categoría determinada, con poco análisis de los atributos particulares, mientras que en el otro extremo del *continuum* se encuentran los procesos individualizadores, que toman como base las características particulares de los sujetos analizados, sin asociarlo con categorías previamente establecidas.

El modelo de Fiske y Neuberg será adaptado por nosotros para la formulación de «un modelo de estructuración mental de la información acerca de una organización», es decir, la explicitación de las diferentes etapas que conforman el procesamiento de la información para la formación de la imagen de una empresa. La adaptación implicará básicamente la aplicación del modelo al conocimiento de las organizaciones, tomando en cuenta que las organizaciones son consideradas por los miembros de los públicos como sujetos o individuos que conviven en la sociedad.

El procesamiento de la información sería un proceso continuo dentro del cual se pueden diferenciar cuatro etapas fundamentales: a) La estructuración inicial; b) La estructuración confirmatoria; c) La re-estructuración; y d) La estructuración fragmentaria.

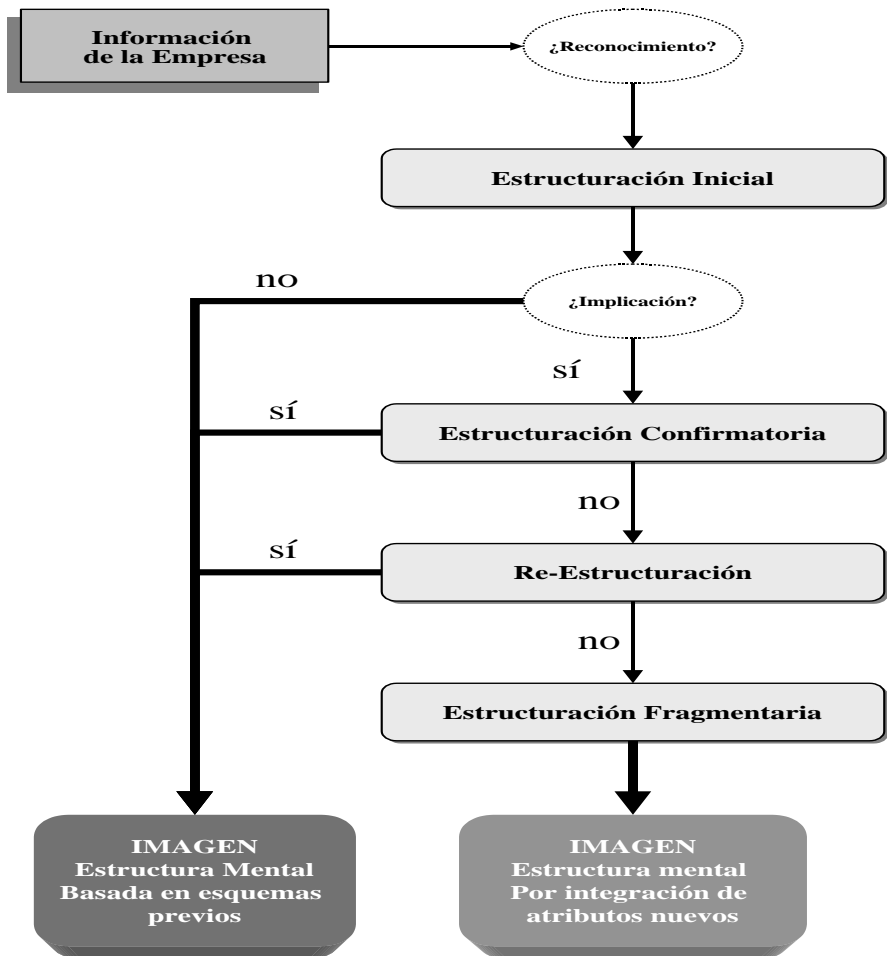
De esta manera, en la formación de la imagen de una organización, los miembros de los públicos se encuentran inmersos en un proceso continuo de elaboración de la información disponible, desde un procesamiento basado en los esquemas existentes -imágenes previas-, hasta un proceso marcado por el escrutinio pormenorizado de los atributos particulares de la entidad.

Una premisa fundamental del modelo es que los procesos basados en las categorizaciones tienen prioridad sobre aquéllos orientados al análisis individualizado de los atributos (Fiske y Neuberg,1990: 13-22). En este sentido, los individuos tenderían a utilizar como referencia de una empresa, en

24

cf. Fiske y Neuberg,1990: 1-74.

primera instancia, alguno de los esquemas existentes en su memoria - imágenes previas-, y si dicha imagen resulta adecuada, no se sigue con el proceso de análisis de los atributos presentes. Sólo en el caso de que no se produzca una correlación adecuada entre la imagen existente y los atributos que son significativos para la persona, ésta realizará un procesamiento individualizador de la información, para completar la imagen existente o formarse una nueva.



Así, el individuo procesaría la información pasando de etapa en etapa, desde las basadas en las estructuras o imágenes previas existentes en la memoria, a las fundamentadas en procesos de individualización de la información, hasta lograr establecer una relación satisfactoria entre los atributos que considera importantes y las características de la empresa.

Por otra parte, el individuo podrá utilizar tanto la *ruta central* como la *ruta periférica* como estrategia de procesamiento en cada una de las etapas del proceso, aunque el predominio de una u otra estrategia vendrá condicionada por el nivel de atención prestado a los atributos individuales de la organización, que facilitaría un procesamiento más detallado de la información. La probabilidad de un mayor escrutinio de la información relevante iría aumentando a medida que se va pasando de etapas de forma insatisfactoria, puesto que el esquema o imagen inicial recuperado de la memoria facilitará cada vez menos pautas de interpretación de la información disponible. Por ello, la probabilidad de predominio de la *ruta periférica* será mayor en la primera parte del proceso, mientras que la *ruta central* tendría un mayor protagonismo en la última parte del mismo²⁵.

2.1. Las etapas del proceso

Al enfrentarse a una interacción con una organización, el individuo recibe información acerca de la compañía y reconoce (suponiendo que tiene algún tipo de notoriedad para él, porque si no fuera así, no podría seguir el proceso posterior) a la empresa con la que se relaciona. En ese momento, establece lo que podemos denominar como *Estructuración Inicial*.

2.1.1 La estructuración inicial

Las personas, al relacionarse con una empresa, realizan una primera construcción mental a partir de la información mínima disponible sobre esa entidad, que es accesible en el momento de la percepción inicial la organización. Fiske y Neuberg (1990: 23-24) señalan que esta percepción inicial puede producirse en base a: a) la utilización de una etiqueta (*label*) categorial, (tales como entidad bancaria, empresa de seguros, supermercado, etc.);

²⁵ En este mismo sentido se expresan Petty y Ciacoppo: "One can view the extent of elaboration received by a message as a continuum going from no thought about the issue-relevant information presented to complete elaboration of every argument, and complete integration of these elaborations into the person's attitude schema" (Petty y Cacioppo, 1986: 129).

y b) la existencia de una serie de atributos fácilmente categorizables (como podrían ser el diseño y la limpieza de la fachada e interiores, la presencia de los empleados, etc.).

De esta manera, de acuerdo con los citados autores, la construcción inicial de la imagen, instantánea, podría ser de carácter eminentemente perceptual. Por ejemplo, una persona, que pasa cada día por delante de la sede de una empresa, podría formarse una imagen de esa organización en base a lo que ve de ella, como puede ser el aspecto de sus empleados, el diseño imponente, la limpieza de la fachada, etc.

Sin embargo, la estructuración inicial también debe ser considerada como una recuperación de una imagen existente en la memoria, fruto de experiencias o informaciones pasadas, que ha sido recuperada en base a las características percibidas. El sujeto puede tener una imagen previa, aunque sea rudimentaria, formada por informaciones mínimas o no suficientemente significativas. El individuo accede, así, a un conjunto de atributos significativos sobre la organización que, aunque sean elementales, permitirían una primera imagen —o construcción mental— de la entidad. De esa manera, complementando el ejemplo anterior, la imagen inicial de una empresa no estaría solamente conformada por las características perceptibles de la misma, sino que se completaría con el esquema mental recuperado de la memoria, aunque éste sea muy básico. Así, *la estructuración inicial* de la imagen estaría integrada por la caracterización perceptual inicialmente realizada, así como por el esquema existente en la memoria.

Si la organización no es lo suficientemente importante o significativa para el individuo, éste no realizará ningún procesamiento adicional de información, y por ello mantendrá el esquema preexistente, es decir, la imagen corporativa previamente establecida. Esta estructura mental pondrá a su disposición un conjunto de cogniciones, afectos y pautas de conducta que el sujeto podrá utilizar, aunque no necesariamente. Si, por el contrario, el individuo se siente altamente implicado en su relación con la organización, esta implicación llevará a la persona a tener la necesidad de captar mayor información sobre la entidad, a la vez que aumentará la probabilidad de elaboración —la realización de un procesamiento más detallado de los argumentos relevantes— de dicha información, lo que posibilitará la confirmación o modificación de la imagen existente para adecuarlo a las necesidades presentes de la persona.

La implicación del individuo con la empresa dará lugar a un esfuerzo por parte de la persona, para obtener mayor información sobre la organización. El esfuerzo se encontrará influenciado tanto por la *motivación* que

tenga la persona como por la *habilidad* del individuo para procesar la información disponible. De esa manera, cuanto mayor sean éstas, mayor será aquélla, es decir, el esfuerzo para obtener y procesar la información disponible.

Si la implicación es baja, el individuo tenderá a conformarse en mayor medida con los atributos existentes en la imagen existente en la memoria (*estructuración inicial*), o a procesar la información disponible en función de las pautas establecidas en el esquema mental que posee, con lo cual se favorecerá la confirmación de dicha imagen (*estructuración confirmatoria*) o una *re-estructuración* mínima de la imagen, mientras que si la implicación es alta, el individuo tenderá a procesar más minuciosamente la información disponible, por lo que será más factible que se llegue a los procesos más individualizadores, como una *reestructuración* de la imagen de carácter medio/alto, o una *estructuración fragmentaria*.

2.1.2 *La estructuración confirmatoria*

Una vez que el individuo ha obtenido información adicional sobre la empresa, la *estructuración confirmatoria* se produce cuando esa información puede ser interpretada por el sujeto como consistente o adaptable al esquema o imagen inicial.

Esta etapa de estructuración será exitosa: a) si la información es consistente (similar o de refuerzo) con el esquema o imagen previa, ya que corroborará los atributos existentes; b) si la información es mixta, o sea, consistente e inconsistente, puesto que se confirmará con los argumentos interpretados como consistentes; y c) si la imagen inicial está fuertemente establecida y la información adicional es inconsistente pero considerada como irrelevante (Fiske y Neuberger, 1990: 24-27).

En esta etapa, el esfuerzo cognitivo será relativamente bajo, ya que el sujeto intentará confirmar con la información adicional la imagen inicial, por lo que buscará, en primera instancia, interpretar como consistente dicha información, guiado fuertemente por el esquema previo.

La estrategia utilizada puede ser tanto la *ruta central* como la *ruta periférica*. Así, por ejemplo, una persona puede confirmar su imagen inicial de una empresa por medio del estudio pormenorizado de sus variables económicas y financieras *-ruta central-*, o bien a través de las afirmaciones de un amigo al cual considera entendido en la materia *—ruta periférica—*. En la estructuración confirmatoria el procesamiento de la información se encon-

trará influenciado de manera determinante, en la búsqueda de información consistente, por las pautas del esquema o imagen existente.

Si la persona logra confirmar satisfactoriamente la imagen inicial con la información adicional obtenida, y ello es suficiente para solventar la situación, el sujeto no procesará más información y no profundizará en el escrutinio de los argumentos relevantes de la información utilizada, a la vez que tendrá a su disposición un conjunto de cogniciones, afectos y tendencias de conducta basadas en dicha imagen.

La confirmación del esquema inicial hará que la imagen previamente establecida de la organización sea reforzada, puesto que ha servido para que la situación que se ha presentado haya sido resuelta o solventada satisfactoriamente.

Si ese esquema mental utilizado para explicar la empresa es utilizado satisfactoriamente en diferentes momentos, ese esquema mental (Imagen Corporativa) puede convertirse en el arquetipo de la categoría en la que se encuentra la compañía.

En ese caso, esa estructura mental o imagen se establecería como **referente** de la categoría, en una zona más o menos próxima al ideal de la categoría. Este referente adoptará la "representación" de la categoría, será el esquema más representativo, puesto que ha servido adecuadamente para solucionar las situaciones que se habían planteado hasta el momento. Este es un detalle muy importante para las empresas, puesto que los referentes de una categoría tienen una ventaja importante con respecto a los demás, al ser recordados de forma más rápida y asidua, y también porque son más accesibles en la memoria de las personas.

Las empresas deberán tener como meta, a nivel de Imagen Corporativa, lograr convertirse en *Referentes* de su categoría (es decir, en arquetipos), para obtener una ventaja competitiva con respecto al resto de las organizaciones.

2.1.3 La Reestructuración

Si la información obtenida no permite confirmar totalmente la imagen inicial, se inicia una nueva etapa, la de *reestructuración*, que representa un intento de establecer una variación del esquema o imagen inicial, que permita integrar la información inconsistente. Fiske y Neuberg (1990: 12) señalan que la reestructuración «is hypothesized to occur when the available information is categorizable but does not fit the initial category».

La re-estructuración se produciría: a) si la información es inconsistente con la imagen previa, y b) si la información inconsistente no es relevante, pero el esquema o imagen inicial está débilmente establecido (Fiske y Neuberger, 1990: 27-31).

Este proceso permitirá: a) el establecimiento un *subestructura* o *sub-imagen* de la ya existente (es decir, una categoría dependiente de la imagen inicial), que facilite la inclusión de algunas características particulares y excepcionales con respecto a la imagen inicial; ó b) la generación de una *nueva estructura o imagen*, sobre la base del ya establecido, integrando la nueva información con la antigua (es decir, una modificación de todo el esquema mental sobre la base de la imagen inicial).

En esta etapa ya comienzan los esfuerzos cognitivos individualizantes de la información disponible, que será gradual, desde la formación de una sub-imagen dentro de una misma categoría a la formación de un nuevo esquema mental.

En el caso de la subestructura, la influencia de la imagen inicial será importante, por lo que el esfuerzo será moderado, mientras que la formación de una *imagen o estructura nueva* hará que se necesite mayor esfuerzo de análisis e integración de los argumentos relevantes, por lo que el esfuerzo cognitivo será mayor.

Así, por ejemplo, un individuo puede considerar como inconsistente con la imagen inicial la información obtenida del estudio detallado de los datos económicos y financieros de una empresa —*ruta central*—, o de la información transmitida por una persona considerada como experta —*ruta periférica*—. Si la información es mínimamente inconsistente, el individuo tenderá a formarse un sub-esquema mental, incorporando las pequeñas variaciones particulares, mientras que si la información es moderadamente inconsistente, el sujeto tenderá a formarse una imagen nueva, fusionando la información nueva con la existente. En la *reestructuración* la influencia de la imagen inicial será menor que en la etapa anterior.

Si la divergencia es poca, el procesamiento individualizado de la información será mínimo, y facilitará la formación de una sub-estructura mental de la ya existente, mientras que si la inconsistencia de la información es mayor, el procesamiento aumentará, y permitirá la formación de un nuevo esquema mental, integrando la información nueva y la existente.

En el caso de las sub-estructuras de una categoría, se van generando las *familias* dentro de una categoría, mediante las sub-imágenes (variaciones) que se van creando del referente principal. Esta situación es posible cuando existe un referente muy fuerte dentro de una categoría, con lo cual las nuevas

organizaciones que introducen variaciones sobre la estructura mental principal establecidas por el referente se conforman como sub-esquemas dependientes del referente principal, pero con una cierta autonomía. Esto es interesante para aquellas empresas que entren a competir como empresas muy potentes dentro de una categoría, con lo cual pueden seguir una estrategia de crear una subcategoría, y establecerse como referente de la misma.

En la situación de la creación de una nueva estructura, la nueva imagen se conformará con unos atributos diferentes a los antes establecidos, ya sea porque se han determinado nuevos atributos como principales (que antes eran latentes) o bien porque algunos atributos secundarios adquieren nueva importancia. Aquí hay una variación importante de la estructura o imagen ideal de la categoría, que llevará aparejado un reacomodamiento del referente de la misma. Es en este caso donde una organización que no era referente puede optar a instalarse como tal, o bien la empresa líder o referente actual puede asumir la nueva estructura de atributos, y reafirmarse como referente de la categoría.

Si el individuo puede realizar la *re-estructuración* de forma satisfactoria, la persona tendrá una nueva imagen de la organización -más completa, o diferente de la existente-. La Imagen Corporativa resultante será integrada en la memoria como **sustituta** de la anterior, si es una imagen nueva, fruto de la integración del esquema mental inicial y de los nuevos atributos; o como **complementaria**, si es una sub-imagen que agrega atributos particulares a la imagen inicial. La nueva estructuración permitirá al sujeto acceder a una serie de cogniciones, afectos y tendencias conductuales acordes con las nuevas características de la imagen.

2.1.4 La Estructuración Fragmentaria

Si el individuo no es capaz de confirmar o re-estructurar la imagen inicial, deberá realizar un proceso de integración de un nuevo conjunto de atributos que le permitan afrontar y solventar la situación, en base al análisis individualizado de la información disponible. Es la *estructuración fragmentaria*.

La *Estructuración fragmentaria* se llevará a cabo: a) si la información no puede ser claramente atribuida a la imagen inicial; y b) si la información significativa o importante no se adecua a ninguna categoría en particular (Fiske y Neuberg, 1990: 31-32).

Esta tarea de análisis pormenorizado de la información implicará para el sujeto una gran inversión de tiempo, de recursos y de esfuerzo cognitivo, ya

que no puede basarse claramente en ningún esquema mental previo en particular, por lo cual deberá estar altamente motivado y capacitado para procesar la información de que dispone.

De esa manera, por ejemplo, una persona puede obtener información sobre una empresa por medio del escrutinio escrupuloso de los informes económicos y financieros de la entidad —*ruta central*— o a través de una fuente experta —*ruta periférica*—. Dicha información puede ser completamente inconsistente con los esquemas mentales existentes en la memoria. Debido a ello, deberá formarse la imagen de la organización en base a la información particular obtenida, pues no posee ningún esquema mental acorde con ella. Así, la imagen resultante será completamente nueva. En la estructuración fragmentaria, el procesamiento es altamente objetivo, puesto que ningún esquema mental anterior es mínimamente consistente con la información disponible, por lo cual se requerirá el escrutinio individualizado de la información sobre la organización.

La integración de los atributos individuales obtenidos de la información disponible permitirá al sujeto la formación de una estructura mental totalmente nueva, es decir, una Imagen Corporativa completamente nueva de una organización. En este caso, dicha organización se establecerá como una categoría nueva, en la cual podrá establecer los atributos principales sobre los que se sustentará la imagen de las organizaciones en la categoría, y tendrá la opción de establecerse como referente de ella. De este modo, todas las entidades que se introduzcan en la nueva categoría, si no presentan atributos alternativos (que generen una reestructuración), reforzarán la estructura de atributos establecidos por el referente para la categoría, con lo cual el referente acentuará su posición de dominio.

Cuando el individuo ha completado la integración de la información fragmentaria en un esquema mental unitario, éste es incorporado a la memoria como una nueva estructura mental, y dará lugar a un nuevo conjunto de cogniciones, afectos y tendencias de conducta basadas en esa nueva imagen de la organización.

Una vez se ha realizado el procesamiento de la información, confirmando o modificando la imagen inicial, o formando una imagen totalmente nueva de la organización, el individuo puede considerar que sus necesidades no están cubiertas satisfactoriamente en su totalidad, por lo que el sujeto volverá a buscar más información, y se iniciará un nuevo procesamiento de la misma, o bien la persona considerará que sus necesidades están satisfechas adecuadamente, por lo cual se dará por finalizado el proceso.

CONCLUSIONES DE LA PRIMERA PARTE

Hemos definido, en el capítulo 1, la Imagen Corporativa como *la estructura mental de una organización que se forman sus Públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.*

Partiendo de la base de esa definición de Imagen Corporativa, a través de estos capítulos hemos intentado plantear, en una primera y general aproximación, un análisis teórico pluridisciplinar que nos permitiera plasmar una serie de ideas básicas sobre los principales elementos vinculados a la Imagen Corporativa, y formular un modelo general acerca de su formación en las personas.

Este *Proceso de Formación de la Imagen Corporativa* puede observarse, en última instancia, como una especie de Modelo de Proceso de Comunicación, relativo a la generación, circulación y consumo de la información, vinculado al ámbito específico de las organizaciones, y en el cual el papel preponderante lo asume el Destinatario o Público. Así, *el Modelo de Formación de la Imagen Corporativa* plantea un cambio dentro del paradigma comunicativo tradicional (en el que el papel activo y determinante en la comunicación se encontraba en el Emisor, quien creaba el mensaje, seleccionaba el canal y transmitía el mensaje al receptor, el cual sólo debía decodificarlo e incorporarlo). *El Modelo de Formación de la Imagen Corporativa* señala una redistribución de la importancia de los actores de la comunicación (emisor-destinatario), o mejor dicho, una modificación de la relación de fuerzas entre ambos, ya que el Destinatario adquiere un papel muy activo y preponderante en el proceso de comunicación, como intérprete y re-creador del mensaje, en base a toda la información recibida; mientras que el Emisor (sin dejar de ser activo) «pierde» su papel central en la comunicación. *El Modelo de Formación de la Imagen Corporativa* propone, en cierto modo, un desplazamiento de la importancia del Emisor al Destinatario. O sea, pasaríamos de la «prepotencia del Emisor» a la «Preponderancia del Destinatario».

Toda esta reflexión nos ha llevado a formular que la Imagen Corporativa se origina en los Públicos, los cuales obtienen información acerca de una organización por medio de diversas fuentes (incluidas aquéllas que son ajenas a la entidad), y realizan un proceso particular de procesamiento y formación de esa estructura mental que es la Imagen de la Organización. Esto nos permitiría afirmar que *la Imagen Corporativa es el*

resultado de un proceso creativo por parte de los públicos. Así, desde una perspectiva de proceso comunicativo, la Imagen Corporativa sería un proceso constructivo de recepción (en el destinatario), y no de emisión (en el emisor). La Imagen Corporativa no es sólo consecuencia de lo que *haga/no haga o diga/no diga* la organización, sino que implica un proceso creativo autónomo por parte de los Públicos, en función de una interpretación particular de un conjunto muy amplio de informaciones. En función de ello, podemos señalar dos consecuencias importantes que se derivan de esta particular manera de formarse la Imagen Corporativa:

– Por una parte, la Imagen Corporativa no es una “*propiedad*” del Emisor (la Organización), que se la transmite al Destinatario (los Públicos). La Imagen Corporativa, por tanto, no es sólo consecuencia de lo que haga y diga una organización, sino que estará determinada por un conjunto mayor de factores, como las informaciones provenientes del entorno general, de la competencia o de los líderes de opinión.

– Por otra parte, podemos considerar a la Imagen Corporativa como una “*propiedad*” del Destinatario (los Públicos), ya que se forma como un proceso autónomo de interpretación de la información que le llega y que dispone, en relación con una organización.

Así pues, es fundamental reconocer que la Imagen Corporativa no es un recurso de la empresa, y que, por tanto, no puede manipularla fácilmente y comunicarla a sus públicos, sino que es algo que está en los públicos y, por ello, es incontrolable en gran medida. Por esta razón, el trabajo de una organización estará dirigido a establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, para intentar influir en la Imagen Corporativa que ellos se formarán.

Por otra parte, y en función de lo analizado en los capítulos precedentes, también podemos afirmar que *cada Público posee una Imagen Corporativa propia de una Organización, que difiere de la existente en otros públicos de la misma compañía.* Por lo tanto, podemos decir que *no existe una Imagen Corporativa única, sino una multiplicidad de imágenes corporativas de una empresa,* correspondientes a cada uno de los públicos con los que interacciona la organización. Esto es así puesto que es muy posible que en algunos públicos (o en todos) pueda coincidir la misma dirección de la imagen (*positiva o negativa*), y es probable que la intensidad de la misma (*más o menos positiva o más o menos negativa*) también sea similar. Pero los atributos o rasgos significativos que posee cada público serían distintos, y

por ello, la Imagen Corporativa será cualitativamente diferente en cada público. Y para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son los atributos o rasgos significativos en base a los que se estructura su Imagen Corporativa en cada público, ya que en base a ellos deberá establecer su acción comunicativa, para intentar reforzarla, mantenerla o modificarla de acuerdo a sus intereses.

Este conocimiento nos servirá como base de apoyo para realizar una mejor y más eficaz gestión estratégica global de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para intentar influir en la imagen que de ella tienen sus públicos. Un adecuado reconocimiento de los resortes que llevan a la formación de la imagen permitirá dotar a la compañía de una coherencia y de unos criterios generales de actuación sobre los públicos de la organización.

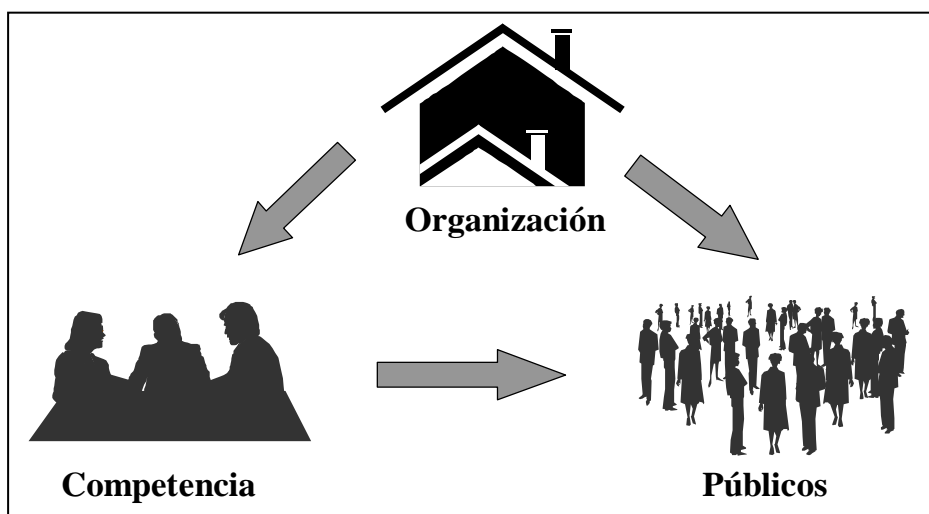
SEGUNDA PARTE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la Imagen Corporativa en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Para ello, realizamos un *Plan Estratégico de Imagen Corporativa*, por medio del cual intentaremos influir en la Imagen Corporativa que tienen los públicos de la organización.

El *Plan Estratégico de Imagen Corporativa* deberá tener unas bases sólidas y claras, que permitan una acción eficiente. Para ello, parte de la relación que se establece entre los 3 elementos básicos sobre los que se construye la estrategia de imagen:



- *La Organización*, que es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su Identidad como organización,
- *Los Públicos de la organización*, que son los que se formarán la Imagen Corporativa y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan una buena imagen; y

- *La Competencia*, que será la referencia comparativa, tanto para la organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también realizarán esfuerzos para llegar a los públicos, y que en muchos casos pueden ser contradictorios con los realizados por nuestra propia organización.

Los Ejes de la Estrategia

Tomando como referencia esos elementos básicos, podemos definir los objetivos globales principales sobre los cuales girará la Estrategia de Imagen Corporativa. Estos *Ejes Claves* son:

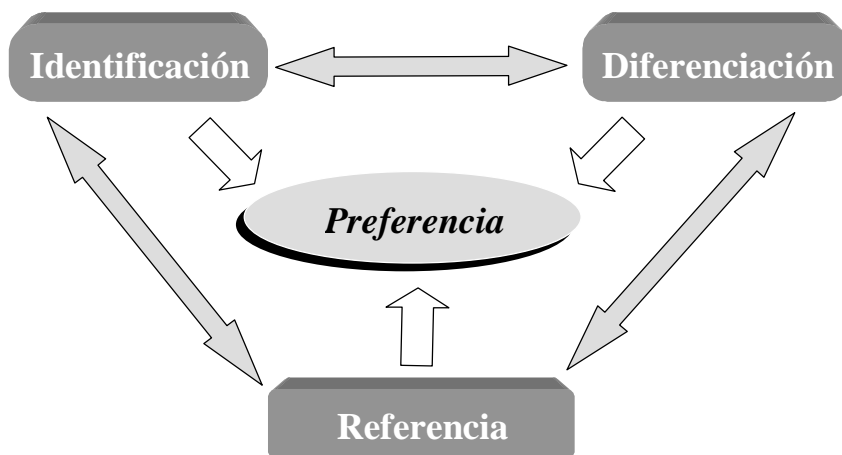
- *Identificación*: la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (*Quién es*), que conozcan los productos, servicios o actividades que realiza (*Qué hace*) y que sepan de que manera o con que pautas de trabajo o comportamiento hace sus productos o servicios la organización (*Cómo lo hace*). En este sentido, lo que la organización busca, básicamente, es “*existir*” para los públicos.

- *Diferenciación*: además de “*existir*” para los públicos, la organización deberá intentar que sea percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o como lo hace. Es decir, la compañía deberá intentar lograr una diferenciación de la competencia en su sector.

- *Referencia*: tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como *Referente de Imagen Corporativa* del sector empresarial, mercado o categoría en la que se encuentra la compañía. Constituirse como Referente de Imagen significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. En este sentido, lograr la Referencia de Imagen implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia, ya que es la compañía que más se acerca al ideal de Imagen de ese mercado.

- *Preferencia*: la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares, es decir, debe ser una opción de elección válida. Si no fuera así, o sea, si una organización es reconocida y diferenciada, pero no consigue ser una opción de elección, la identificación y la diferenciación no tendrían sentido práctico. Por lo tanto, la identificación,

la diferenciación y la referencia de imagen deben ser competitivas, en el sentido de ser valiosas para los públicos, mejores que las demás y perdurables en el tiempo. La preferencia es un concepto básico en la estrategia de Imagen Corporativa, ya que nos permitirá optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global de la organización.



Todo Plan Estratégico de Imagen Corporativa desarrollado por una organización deberá estar enfocado a optimizar estos 4 objetivos claves, sin los cuales toda actividad tendiente a crear, reforzar o modificar una Imagen Corporativa no servirá para contribuir al logro de los objetivos finales de la organización.

Las Etapas del Plan Estratégico de Imagen Corporativa

Como ya hemos señalado anteriormente, la actuación sobre la Imagen Corporativa debe ser una acción planificada y coordinada adecuadamente, para lograr que sea efectiva y que logre que la Imagen sea acorde a la personalidad y a los intereses de la organización. Para gestionar correctamente ese importante capital de la compañía que es la Imagen, debemos realizar una actuación metódica y constante, por medio de lo que podemos llamar un *Plan Estratégico de Imagen Corporativa*. La Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa consta de 3 grandes etapas:



a) *El Análisis del Perfil Corporativo*, por medio del cual estudiaremos y definiremos la personalidad de la organización (*Análisis Interno*), que veremos en el Capítulo 7, y también analizaremos a la competencia y a los públicos de la organización y qué imagen tienen cada uno de ellos de la compañía (*Análisis Externo*), como estudiaremos en el Capítulo 8.

b) *La Definición del Perfil Corporativo*, etapa en la que se deberán tomar las decisiones estratégicas dirigidas a definir cuáles son los atributos básicos de identificación de la organización, que nos permitirán la identificación, la diferenciación, la referencia y la preferencia. Esto será analizado en el Capítulo 9.

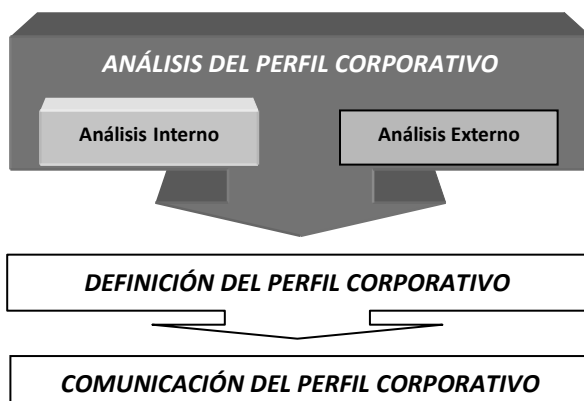
c) *La Comunicación del Perfil Corporativo*, por medio de la cual determinaremos las posibilidades comunicativas de la organización y comunicaremos a los diferentes públicos de la compañía el perfil de identificación establecido en la etapa anterior. Esto lo plantearemos en el Capítulo 10.

❶ Análisis del Perfil Corporativo	☑ <i>Estudiar la Identidad y la Diferencia</i>	☑ Auditoría de Identidad y de Imagen
❷ Definición del Perfil Corporativo	☑ <i>Generar la Identidad y la Diferencia</i>	☑ Estrategia de Imagen
❸ Comunicación del Perfil Corporativo	☑ <i>Comunicar la Identidad y la Diferencia</i>	☑ Demostración ☑ Comunicación

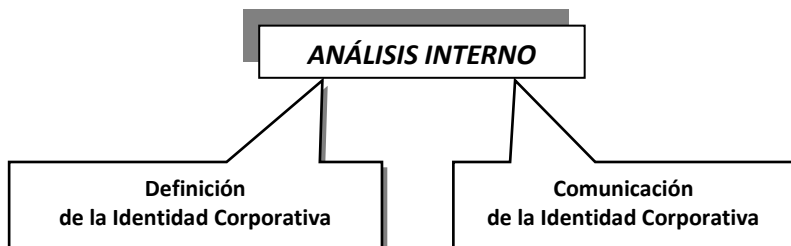
CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DEL PERFIL CORPORATIVO (1): EL ANÁLISIS INTERNO

Toda organización, al plantearse un trabajo específico sobre su imagen corporativa, debe comenzar su acción “*por su propia casa*”. Sin duda, cualquier compañía, al iniciar la planificación de Imagen Corporativa, debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace: es decir, debe realizar en Análisis Interno de la organización. Ello implicará la realización de una Auditoría Interna de Identidad Corporativa y de Comunicación de dicha Identidad.



Con el *Análisis Interno* se busca un doble propósito: a) Reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la *Identidad Corporativa* de la Organización: cuál es la situación actual de la entidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización; y b) Además de ello, se buscará estudiar cómo se comunica esa Identidad Corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa, por medio del análisis de su Comunicación Corporativa. De esta manera, se logrará “diseñar” una Identidad Corporativa fuerte y establecer los mecanismos necesarios para su implantación y mantenimiento.



1. La Definición de la Identidad Corporativa

Por *Identidad Corporativa* entendemos la *Personalidad* de la Organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La Identidad Corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado.

En este sentido, debemos responder a preguntas tales como: «¿Quiénes somos?», «¿Cómo somos?», «¿Qué hacemos?», «¿Cómo lo hacemos?». Definir la Identidad Corporativa es reconocer nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad en la que vivimos como entidad. La definición de la Identidad Corporativa es el elemento básico de la Estrategia de Imagen Corporativa, puesto que constituye la base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa. Es lo que deberemos transmitir a los públicos de la organización.

Sin embargo, la *Identidad Corporativa* es un concepto muy amplio y genérico -la personalidad de una compañía- y, por esa razón, es conveniente darle una cierta operatividad, para poder realizar una acción efectiva sobre ella. Para ello, podemos trabajar sobre la Identidad Corporativa de una Organización analizándola desde 2 perspectivas distintas: 1) La Filosofía Corporativa, y 2) La Cultura Corporativa.

1.1 La Filosofía Corporativa

Podemos definir la *filosofía corporativa* como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los «principios básicos» por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las

metas fijadas. Por ello, podemos decir que la Filosofía Corporativa representa «lo que la empresa quiere ser».

La *filosofía corporativa*, normalmente, viene definida por el fundador de la empresa, ya sea porque esa persona establece cómo se deben hacer las cosas en la organización, o bien porque esas pautas se observan a través de su conducta y su liderazgo. Pero, en muchas ocasiones, no existe ese líder carismático que dirige y marca la dirección a seguir, sino que es la gerencia ejecutiva de la compañía quien debe establecer las pautas fundamentales de comportamiento de la organización, en función de lo que cree adecuado para llevar a la empresa al éxito.

Para el desarrollo adecuado de la Filosofía Corporativa es necesario que todos los estamentos directivos superiores (dirección general y direcciones funcionales) estén convencidos de su necesidad y de la importancia de su correcta aplicación. Por esta razón, la Filosofía Corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos ellos.

1.1.1 Importancia de la Filosofía Corporativa

Si una empresa dispone de una Filosofía Corporativa claramente establecida, facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en ese proyecto empresarial, ya que la Filosofía Corporativa:

- a) Establece el ámbito de negocio de la Organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

1.1.2 El Contenido de la Filosofía Corporativa

Los diferentes autores que tratan el tema de la Filosofía Corporativa han propuesto múltiples aspectos que se deberían incluir en toda filosofía de una organización. Sin embargo, a pesar de la multitud de propuestas y la gran confusión semántica existente, podemos afirmar que la mayor parte de los autores sostienen que la Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, 3 preguntas: *¿Quién soy y qué hago?*; *¿Cómo lo hago?*; y *¿A dónde quiero llegar?*. En función de estos 3 cuestionamientos, podemos establecer que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por 3 aspectos básicos: a) La *Misión Corporativa*, b) Los *Valores Corporativos*, y c) La *Visión Corporativa*.

1.1.2.1 La Misión Corporativa

La «misión de la organización» es la definición del negocio de la organización. Establece *qué es y qué hace* la compañía. Esta definición vendrá dada, tal como lo plantea Theodore Levitt en su artículo «La Miopía del Marketing» (Levitt, 1995), en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que hacemos. La definición de la misión vendrá establecida por los beneficios o soluciones que brindamos a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona.

Así, por ejemplo, Rodale Press no se presenta como una editorial de libros de salud y autoayuda, sino que se define como «una organización dedicada a mostrar a la gente cómo puede utilizar el poder del cuerpo y de la mente para mejorar sus vidas».

1.1.2.2 Los Valores Corporativos

Los *valores corporativos* representan el *cómo hace* la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los *valores y principios profesionales*, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluyen los *valores y principios de relación*, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Así, podemos hablar de valores como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante como ejemplos para

el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación.

Compromisos Corporativos de EPSON IBÉRICA S.A.

- 1) *Compromiso de Fomentar el Espíritu Creativo*
- 2) *Compromiso permanente con la alta tecnología original*
- 3) *Compromiso con la máxima calidad*
 - En los Productos
 - En los Servicios
 - En los Procesos
- 4) *Compromiso con la ecología*
 - Mantener y mejorar el medio ambiente
- 5) *Compromiso con la Cultura*
 - Apoyo de actividades culturales
- 6) *Compromiso Ciudadano*
 - Desarrollo de las comunidades creando empleos valiosos
 - Contribución pagando correctamente los impuestos
 - Aportación de Recursos
 - Favorecimiento de la buena convivencia
 - Colaboración para la Prosperidad
 - La mejora constante de la calidad de vida de la gente.

1.1.2.3 La Visión Corporativa

Con la *Visión Corporativa*, la organización señala ***A dónde quiere llegar***. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la "*ambición*" de la compañía, su reto particular.

La *Visión Corporativa* no debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta «fácil», ya que llevaría a un cierto relajamiento. La Visión Corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización. Por ejemplo, Microsoft ha definido su Visión Corporativa de la siguiente manera:

«Un Ordenador en cada casa y cada ordenador, programas Microsoft.»

1.1.3 Estructura de la Empresa y Filosofía Corporativa

La *Filosofía Corporativa* de una organización puede estar condicionada por la estructura organizativa que tenga la empresa, ya que en función de la estructura existente será conveniente adoptar una Filosofía Corporativa más o menos centralizada.

- *Filosofía Centralizada*: Así, en empresas que podríamos calificar de “unificadas” (por oposición a diversificadas), que dispongan de sucursales u oficinas, la filosofía corporativa estaría establecida por unos parámetros “*standard*” para toda la compañía, que se divulgaría y asumiría por todos los miembros. Por ejemplo, un banco o una caja de ahorros, aún cuando pudiéramos referirnos a una entidad de ámbito nacional y con una amplia red de oficinas (caso de “*la Caixa*” o del *BBV*), debería tener una Filosofía Corporativa unificada, que estableciera unas líneas directrices básicas para todos sus miembros, lo cual redundaría en unas actuaciones comunes y daría la idea de una entidad unificada. Este podría ser el caso también de las grandes multinacionales que, aún teniendo gran cantidad de productos y representaciones en muchos países, poseen una estrategia de marca corporativa global que identifica a todos sus productos y/o delegaciones en cualquier país (Daewoo, IBM, etc.)

- *Filosofía Descentralizada*: Por otra parte, en empresas diversificadas y con unidades de negocio diferentes, es posible -y probable- que las empresas tengan una Filosofía Corporativa que podríamos calificar de “*paraguas*”, que establece unos valores y unos principios genéricos de actuación para todo el grupo, pero que, al mismo tiempo, cada una de las unidades de negocio disponga de una filosofía corporativa propia y diferenciada, que respete su propia personalidad, sus características y actividades propias. Por ejemplo, en el caso de las grandes multinacionales de la alimentación, que cuentan con empresas muy dispares dentro de su estructura global. En este caso, no sería conveniente dar una unidad global a toda la entidad. Esta particularidad también podría darse en casos de absorciones de empresas que no llegan a la fusión, sino que la compañía absorbente mantiene la autonomía de la absorbida, y permanecen y actúan “por separado”. Éste podría ser el caso de la empresa de software *Lotus*, que fue comprada por *IBM*, pero que sigue manteniendo su filosofía corporativa propia, aún cuando ahora está impregnada de la filosofía de *IBM*.

1.1.4 Aspectos a tener en cuenta en la redacción de la Filosofía Corporativa

En la formulación de la Filosofía Corporativa hay dos aspectos que, si bien no deben ser considerados como fundamentales o muy importantes, sí que es conveniente que sean tomados en cuenta a la hora de su formulación:

El primero de ellos es si *la Filosofía Corporativa debe estar redactada por escrito o bien puede estar establecida de forma oral*. En este caso, lo más importante es que esa Filosofía Corporativa impregne toda la actividad de la empresa, y pueda transmitirse de forma clara, sencilla y unívoca. La transmisión de forma oral puede dar pie a una comprensión o interpretación ambigua, por lo cual es recomendable que la Filosofía Corporativa sea un documento escrito, que permitirá una transmisión e interpretación clara de sus postulados. Sin embargo, hemos de señalar que muchas de las empresas líderes y que tienen una Filosofía Corporativa claramente definida, no siempre la han tenido por escrito, sino que ha sido el líder de la organización quien ha establecido y comunicado oralmente “*la forma de hacer las cosas*” en la empresa.

El segundo aspecto es si *la Filosofía Corporativa tiene que ser larga o corta*. En este sentido, la mayor parte de los autores que tratan el tema señalan que es conveniente que no sea un documento excesivamente largo. La Filosofía Corporativa debería ser un documento conciso, claro y con un lenguaje fácilmente comprensible. No existe una medida “standard” para el documento, pero se recomienda que no exceda de 2 páginas (y, si es posible, que se redacte en una sola página). Esto es así porque lo que busca la Filosofía Corporativa es dar una visión global de los principios generales de la compañía.

1.1.5 La Evaluación de la Filosofía Corporativa

Más allá de cuestiones terminológicas o de formas de redacción, toda Filosofía Corporativa debe reunir una serie de requisitos básicos (Utilidad, Comunicabilidad, Credibilidad y Aceptabilidad), que harán que cumpla las funciones para la que ha sido formulada. Una correcta Filosofía Corporativa debe ser sometida a una evaluación que permita responder a esos cuestionamientos fundamentales. Es la Evaluación C.U.A.C.: Comunicable, Útil, Asumible y Creíble.

a) *La Filosofía Corporativa tiene que ser Comunicable*: en muchas ocasiones, los directivos de una organización saben cuáles son sus postulados fundamentales, pero no saben expresarlos -ya sea por escrito u oralmente-. Una Filosofía Corporativa se tiene que comunicar de forma fácil, clara y unívoca, ya que de esa manera todos los miembros de la compañía podrán conocerla, interiorizarla y transmitirla. Por esta razón, se recomienda que las Filosofías Corporativas sean redactadas por escrito (aunque no es una pauta obligatoria -existen muchas empresas que tienen una filosofía muy clara y no está escrita-), ya que ayuda de forma importante a la claridad, facilidad y unicidad del mensaje comunicado en ella. Si no se puede comunicar de dicha forma, la Filosofía Corporativa no es adecuada y debe ser revisada o reelaborada.

b) *La Filosofía Corporativa debe ser Útil*: tiene que ayudar a unificar esfuerzos, a señalar la dirección a seguir por los miembros de la organización, y la forma de ir haciendo el camino. Es decir, al hablar de utilidad nos referimos a que tiene que servir como guía para formular y lograr los objetivos y metas globales de la compañía.

c) *La Filosofía Corporativa tiene que ser Asumible*: la organización debe poder asumir los costes que se desprenderán de su aplicación. Si una entidad se plantea una filosofía corporativa que no puede llegar a asumir, ya que los costes serían excesivos para su realización, esta se vuelve utópica y hace que los esfuerzos se debiliten en pos de llegar a cumplirla. Por ejemplo, para una nueva compañía de software: “*lograr, en el próximos 5 años, ser la primera compañía mundial de software*”. Este aspecto de la filosofía puede que no sea utópico (sin duda la empresa puede llegar a lograrlo), pero el esfuerzo económico y humano que requeriría, a nivel de inversión en innovación tecnológica y de capital humano, hace que sea muy difícil su logro.

d) *La Filosofía Corporativa debe ser Creíble*: si los miembros de la organización no creen en la Filosofía Corporativa, no existe ninguna posibilidad de que ella actúe como elemento dinamizador de la entidad. Los planteamientos establecidos en ella deben ser vistos por los miembros de la compañía como asumibles a nivel personal (ya sea a nivel ético como de actividad personal o profesional) y acordes con las características de la organización. Por esta razón, la formulación de la Filosofía Corporativa debe ser realizada de tal manera que se necesite un esfuerzo importante para llegar a lograrla, pero que no implique una renuncia al logro total. Ese logro debe verse como alcanzable y debe motivar a lograr su cumplimiento.

1.2 *La Cultura Corporativa*

En cualquier sociedad, sea ésta antigua o moderna, existen siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparten y aceptan, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de *Cultura*. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía, a las que damos el nombre de *Cultura de la Organización* o *Cultura Corporativa*.

Podemos definir la *cultura corporativa* como «el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos». Es decir, la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos —o la gran mayoría— de los miembros de una organización. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

La cultura corporativa es un aspecto fundamental en el trabajo sobre la Imagen Corporativa de la Organización, ya que lo que vemos diariamente de una empresa (sus productos, sus servicios, la conducta de sus miembros, etc.) está influido y determinado por la Cultura de la Organización. Si la Filosofía Corporativa representa «lo que la organización quiere ser», la cultura corporativa es «aquello que la organización realmente es, en este momento». Por ello, podemos decir que el análisis y la comprensión de la cultura corporativa de una compañía es un elemento básico para poder llevar adelante una estrategia de Imagen Corporativa.

Además, las creencias y valores imperantes influirán decisivamente en la conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichas pautas como "*formas correctas de hacer*" en la entidad. Y la forma en que se manifieste el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la formación de la Imagen Corporativa de la Organización.

1.2.1 *Influencias sobre la Cultura Corporativa*

La Cultura Corporativa Actual de una organización estará influenciada decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran

interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la Cultura Corporativa de la organización:

- *La Personalidad y Normas del Fundador*: las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la compañía marcarán de forma notable la cultura corporativa de una organización. Esto es así porque el Fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la compañía, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización. Es decir, el Fundador marcará con su personalidad y su normas iniciales, las líneas maestras de la conducta corporativa que guiará a la organización.

- *La Personalidad y Normas de Personas Claves*: por personas claves entendemos a los Directores Generales que han sucedido al Fundador, o las personas que han sido designadas por el Fundador para establecer políticas globales dentro de la organización. Puede suceder que un sucesor del fundador, ante una situación crítica de la organización, haya tomado el liderazgo de la misma y haya asumido la responsabilidad de llevar adelante la empresa bajo una serie de postulados que podrían ser similares a los del fundador (con lo cual se reforzaría las creencias y valores existentes), o bien podría adoptar unos planteamientos diferentes a los del fundador, con lo que se produciría una modificación de la cultura, por medio del ensamblaje de las normas antiguas como las nuevas propuestas, que son consideradas válidas para ese momento. Así, por ejemplo John Sculley marcó decisivamente la cultura corporativa de *Pepsi* aunque no fue el fundador, pero sí que fue un Director General con una gran personalidad, y que estableció formas particulares de llevar adelante la empresa y su relación con su directa competidora, *Coca Cola*.

- *La Evolución Histórica de la organización*: las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos "importantes" a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la cultura corporativa de la organización como elementos importantes del "hacer" de la compañía.

- *Los Éxitos y Fracasos en la organización*: los éxitos logrados por personas dentro de la empresa marcarán valores o pautas de conducta "positivas", ya que son las cosas que se consideran que llevan al éxito. Por

otra parte, los fracasos conocidos dentro de la organización sirven a los miembros para saber qué cosas no deben hacerse o que cosas no están bien vistas. Los éxitos y fracasos más características son "señales" importantes en el desarrollo, afianzamiento o cambio de una cultura corporativa.

- *La personalidad de los individuos*: las características personales de los miembros de la organización -su carácter, sus creencias, sus valores- influirán de manera decisiva en la conformación de la cultura corporativa. Cada individuo "aporta" su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc. Esas aportaciones personales interactuarán con las de los otros individuos de la organización, llegando a una imposición de unas perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales. Así, en función del talante dialogante o negociador de las personas, se podrá llegar a un cultura compartida como resultado del consenso entre sus miembros.

- *El Entorno Social*: la Cultura de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las características que adoptará la Cultura Corporativa de una organización. No hay que olvidar que todas las organizaciones están formadas por personas, y estas personas viven en una determinada cultura, y esa cultura se verá reflejada también dentro de la organización. Las relaciones interpersonales en una compañía están enmarcadas por las formas culturales de la sociedad donde se desarrollan. Por lo tanto, podemos decir que, en la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social. Así, por ejemplo, a las empresas multinacionales japonesas les cuesta mucho imponer sus pautas culturales en las delegaciones españolas, puesto que la concepción del trabajo y de la relación empresa-trabajador son muy diferentes.

1.2.2 Aspectos a tener en cuenta

En el análisis de la Cultura Corporativa de una organización se deben tener en cuenta una serie de factores que son inherentes a cualquier tipo de culturas, y que afectan al desarrollo, aceptación y modificación de la cultura de una compañía.

a) *Toda Organización posee una Cultura Corporativa*: por el sólo hecho de establecerse una interacción y relación entre los miembros de una organización, estas interacciones se irán planteando dentro de unas

determinadas formas, a la vez que la propia interrelación entre las personas irá marcando cómo se deben hacer las mismas. De esta manera, no existe ninguna organización que no tenga *Cultura Corporativa*. Puede suceder que la Cultura de una compañía no esté lo suficientemente unificada e incluso tenga pautas contradictorias, pero ello no quiere decir que no tenga Cultura Corporativa. Lo que tendrá será una cultura con unos rasgos poco definidos o contradictorios, pero ésa es una forma particular de Cultura Corporativa.

b) *La Cultura Corporativa es una estructura «suprapersonal»*: al igual que la cultura de una sociedad, la cultura corporativa está «más allá» de las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de pautas por encima de los miembros del grupo. Las pautas de la Cultura Corporativa se han impuesto poco a poco y han sido asumidas por las personas como algo que está fuera de su alcance, y que tienen que aceptar, bajo el riesgo de ser marginados. Este carácter suprapersonal hace que todas las personas de la organización acepten las pautas establecidas «porque son así y están allí», y ello hace que su modificación sea difícil, ya que no está establecida por nadie, pero todos los miembros participan en su construcción y modificación cotidiana. Es decir, se hacen las cosas de una determinada manera «*porque se deben hacer así*», según las pautas establecidas, pero al mismo tiempo, al ir actuando de una determinada manera se van consolidando las normas establecidas. La Cultura Corporativa es algo que se autoafirma por medio del cumplimiento de las normas autoestablecidas.

c) *La Cultura Corporativa es un factor de Integración*: todos los miembros de la organización, sean recién llegados o lleven tiempo en ella, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización. La aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implica su integración y reconocimiento como “uno más” del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás. La no aceptación o el incumplimiento de las normas establecidas implica, por el contrario, la separación y marginación de la persona, con las consecuencias que conlleva a nivel de relación con los demás miembros de la organización. Así, la Cultura Corporativa se establece como un instrumento de socialización del individuo por parte del grupo en la compañía, señalando lo que es correcto e incorrecto, lo que es posible e imposible, cómo debe pensar y actuar la persona en la empresa.

d) *La Cultura Corporativa supone la existencia de «Subculturas»:* en una organización existe una “cultura global” con unas pautas genéricas aceptadas por todos sus miembros, pero está claro que no todos los miembros interactúan entre sí en la organización, sino que el trabajo cotidiano hace que las personas interactúen más con el grupo de individuos más próximos. En esos grupos con una mayor interacción cotidiana se pueden llegar a desarrollar pautas específicas dentro del grupo, es decir, desarrollan una «subcultura corporativa». Estas subculturas, sin llegar a ser contrarias a la cultura corporativa global, sí que pueden tener unas características particulares que definen y enmarcan las relaciones entre las personas de dicho grupo. Así, por ejemplo, es normal que cada área funcional de una empresa desarrolle una subcultura corporativa particular, ya que la forma de trabajar en el área de «marketing» puede ser diferente del área de «personal». Así también, en empresas con varias unidades de negocio o con delegaciones nacionales o internacionales, es muy probable que cada una de ellas tenga una subcultura propia, fruto de la interacción específica entre sus miembros. De esta manera, a la hora de actuar sobre la cultura corporativa, se debe analizar no sólo la cultura global, sino también investigar la existencia de subculturas, y estudiar como ellas pueden apoyar o rechazar la modificación de la cultura global. Fundamentalmente, todo trabajo sobre la cultura corporativa de una organización es un esfuerzo tendiente a actuar y ensamblar las diferentes subculturas existentes en una organización, para que cada una de ellas, en su especificidad, realice un aporte al logro de los objetivos y metas de la organización en general.

1.2.3 La Gestión de la Cultura Corporativa

Como ya se ha señalado anteriormente, la Cultura Corporativa es un elemento fundamental en la formación de la Imagen Corporativa de una organización, ya que aquélla establece las pautas básicas de comportamiento de los miembros de la compañía.

Por esta razón, la dirección debe establecer los mecanismos necesarios de actuación sobre la Cultura Corporativa, para intentar que dicha cultura, (es decir, los valores, creencias y pautas de comportamientos de los miembros de la organización) sean acordes con los planteamientos establecidos en la Filosofía Corporativa, para lograr que la compañía tenga una actuación coherente con sus postulados globales, y que el comportamiento de sus miembros sea el adecuado para facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Para la *Gestión de la Cultura Corporativa* se pueden establecer 3 etapas:

a) *La determinación de la Cultura Corporativa actual*, utilizando los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que definen la cultura de la organización;

b) *La Definición de la Cultura Corporativa Deseada*, estableciendo el Perfil de Cultura deseado y comparando la Cultura Deseada con la Cultura actual, para determinar cuál es el “gap” entre una y otra; y

c) *La Actuación sobre la Cultura Corporativa*, que implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendientes adecuar la cultura actual a la cultura deseada.

Etapa	Objetivo	Procedimiento
Determinación de la Cultura Actual	Análisis de la Cultura Actual	Investigación de la Cultura Actual
Definición de la Cultura Deseada	Fijación del Perfil de Cultura Deseada	Comparación de la Cultura Deseada con la Cultura Actual
Actuación sobre la Cultura Actual	Adecuación de la Cultura Actual a la Cultura Deseada	Cuidado, Desarrollo o Modificación de la Cultura Actual

1.2.3.1 Primera Etapa: Determinación de la Cultura Actual

En esta etapa se deberá analizar el *Perfil de Cultura Corporativa* actual de la organización, estableciendo cuáles son sus orientaciones fundamentales y cuál es el grado de arraigo de cada una de esas orientaciones. Para ello se estudiarán los diferentes factores que actúan como “señales” de las características de la cultura corporativa, utilizando diversos instrumentos de investigación.

Orientaciones de la Cultura Corporativa

La Cultura Corporativa de una organización podrá ser definida en función de una serie de parámetros, a los que denominaremos *Orientaciones de la Cultura Corporativa*, que permitirán establecer las características que tiene la cultura de esa organización, y determinar el grado de fortaleza o arraigo que tienen. Cada organización deberá definir cuáles son las orientaciones de la Cultura Corporativa que le interesa analizar.

A continuación, señalaremos un conjunto de orientaciones, que tiene carácter de sugerencias y no es una lista cerrada, sino que se comentan los aspectos más usualmente analizados en los trabajos de investigación sobre culturas corporativas:

- *Orientación al Individuo/al Colectivo*: aquí se busca observar si la cultura tiene una orientación hacia el protagonismo personal en trabajo, o por el contrario, si los logros se atribuyen a conquistas grupales.
- *Orientación al Producto/al Cliente*: en este aspecto se intenta obtener información acerca de si la empresa se preocupa por la satisfacción y las necesidades del cliente, o si está más dedicada a la elaboración de los productos y servicios que cree convenientes, más allá de la opinión del cliente.
- *Orientación al Liderazgo/al Control*: se observará si la empresa estimula la capacidad de dirección por liderazgo entre sus miembros, o si lo que se fomenta es el estilo burocrático de control y mando en la gestión.
- *Orientación a los Procesos/a las Personas*: se estudia si la compañía potencia la predisposición a un control de todas las actividades de las personas en función de los procesos marcados en los manuales o normas organizativas, o si se confía plenamente en las personas y deja una amplia libertad a sus miembros para la realización de sus acciones.
- *Orientación al Cambio/al Status Quo*: se analiza si la organización fomenta y estimula la aceptación y predisposición al cambio continuo y al espíritu innovador o si por el contrario se busca mantener el status quo adquirido y los sistemas tradicionales de actuación.
- *Orientación a los Costes/a las Ventas*: se observará la predisposición de la empresa al control de los costes como elemento prioritario.

rio o si la empresa está más volcada a vender la mayor cantidad de productos posibles.

En cada una de estas orientaciones es importante observar y determinar el *Nivel de Fortaleza y Arraigo* de cada una de ellas (por ejemplo, sobre una escala de 7 puntos), ya que ello permitirá establecer el nivel de actuación y de profundidad que requiere el cambio cultural.

Aspectos que señalan tendencias de la Cultura Corporativa

En el análisis de la cultura de una organización podemos encontrar una serie de factores que reflejarán las orientaciones y características de la cultura, que servirán de “*señales*” para determinar los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización. Podemos destacar los *Factores Sociológicos*, los *Factores de Dirección* y los *Factores de Comunicación*.

a) *Factores Sociológicos*: Son aspectos vinculados al comportamiento de los individuos en el grupo, y manifiestan de forma bastante clara las pautas básicas compartidas por los miembros de la organización:

- *Los valores*: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas (*valores de uso*) y sobre los fines u objetivos de su existencia (*valores de base*).

- *Las Normas*: las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas.

- *Los Ritos*: la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la vestimenta, el saludo, etc.

- *Los Mitos*: acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Los fundadores de la organización, algunos "gurús" de la profesión o algunos próceres pueden desempeñar esta función.

- *Los Tabúes*: las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.

- *El Sociolecto*: los hábitos lingüísticos que posee una organización (Por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

b) *Factores de dirección*: Todos los aspectos vinculados a los sistemas formales de la organización marcarán detalles sobre las características de la cultura corporativa, que son asumidas o fomentadas desde la dirección:

- *La Estructura Organizativa*: la organización funcional de las diferentes áreas de la empresa para llevar a cabo las tareas.

- *Las Estrategias Empresariales*: las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado.

- *Los Sistemas y procesos*: la manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas.

- *El Estilo de Dirección*: la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados.

- *Los Sistemas de Control y Recompensa*: la manera como se evalúa la actuación de los miembros de la organización, y las penalizaciones o recompensas como resultado de la consecución o no de los objetivos previstos.

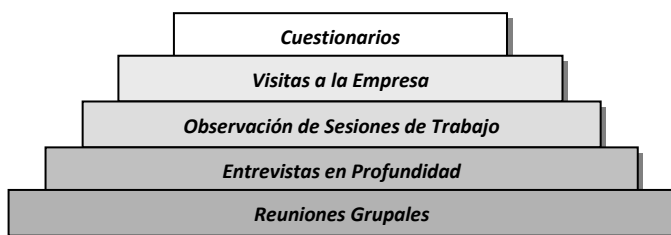
c) *Factores Comunicativos*: Se analizará el estilo de las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización, lo cual también permitirá observar características de la cultura corporativa:

- *Comunicaciones Internas*: memorándums, carteles, informaciones generales, redes formales e informales de comunicación, círculos de calidad, líderes de opinión, etc.

- *Comunicaciones Externas*: los anuncios publicitarios, los comunicados de prensa, folletos, catálogos, revistas, discursos, etc.

Los Instrumentos de Investigación

Las investigaciones de estos factores se realizan a través de diferentes instrumentos, que nos permiten extraer la mayor cantidad posible de información: reuniones grupales, visitas a la empresa, cuestionarios, observación de las sesiones de trabajo y entrevistas personales. Todos estos instrumentos pueden aplicarse conjuntamente, pero no es necesario, pues pueden considerarse como suficientes sólo algunos de ellos.



La lista de instrumentos que aquí se presenta no es cerrada, sino que son los que los diferentes autores consideran más comúnmente, pero hay otros instrumentos como las entrevistas o cuestionarios a proveedores, clientes, accionistas, etc., que son igualmente válidos y que pueden aportar nuevos indicios sobre la cultura de la empresa:

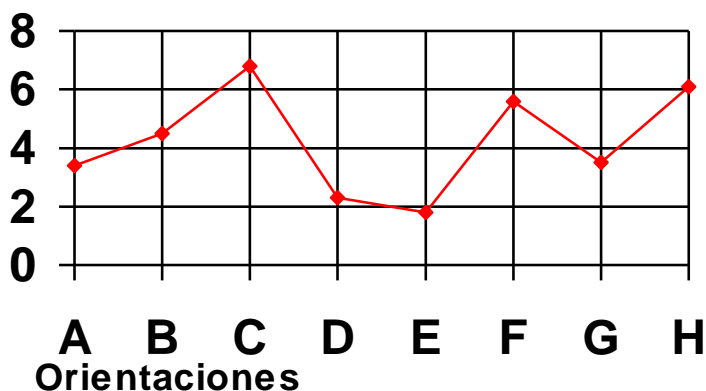
- *Cuestionarios*: se invita a los miembros de la organización a contestar determinadas preguntas de un cuestionario, cuyas respuestas deben ser consideradas como anónimas. Se puede interrogar sobre el ámbito de trabajo personal, los puntos a favor y en contra de la organización, preferencias, colaboración con los diferentes puestos jerárquicos, etc. La intención del cuestionario es obtener información general, sobre la forma de trabajo y la actitud de los miembros de la organización entre sí y hacia la organización, de una forma rápida y con pocas preguntas.
- *Visitas a la Organización*: las visitas deben ser espontáneas, intentando ver el ambiente y trato en el trabajo. Se estudiará la forma de recepción, el comportamiento del personal, el clima de trabajo, etc. Se buscará ver los puntos fuertes y débiles sobre los cuales trabajar.
- *Observación de Sesiones de Trabajo*: se busca ver las actitudes de los miembros en interacción, para visualizar personas dirigentes y dirigidas, activas o pasivas, la relación entre jefes y subordinados, etc.
- *Entrevistas Personales*: son entrevistas en profundidad con determinados miembros de la organización, para obtener información sobre puntos que se tengan confusos o que no hayan quedado suficientemente claros con otros instrumentos de investigación. La elección de los entrevistados no debe basarse en métodos estadísticos, sino que deben ser seleccionados cuidadosamente aquellos que puedan aportar las informaciones y opiniones válidas para la identificación de la cultura de la organización (líderes de opinión dentro de la organización, secretarías, mandos intermedios, directores de área, empleados antiguos y/o nuevos, etc.).

- *Reuniones Grupales*: es uno de los instrumentos más efectivos para obtener información sobre la cultura actual de la empresa. En ellas, los intercambios de opiniones pueden favorecer la aparición de cuestiones que muchas veces son consideradas de poca importancia por las personas, pero que grupalmente pueden ser importantes. Además de la información que se obtiene, son fundamentales para lograr que los empleados se sientan partícipes en la investigación y definición de la cultura de su empresa.

Perfil de Cultura Actual

Una vez obtenidos los datos, estos deben ser analizados para definir claramente la Orientación de la cultura, y es recomendable traspasarlos a un gráfico, que permita visualizar el Perfil de Orientación de la cultura de la empresa. El gráfico del *Perfil de Cultura Corporativa Actual* mostrará la valoración obtenida para cada una de las orientaciones que han sido seleccionada como importantes.

Valoración

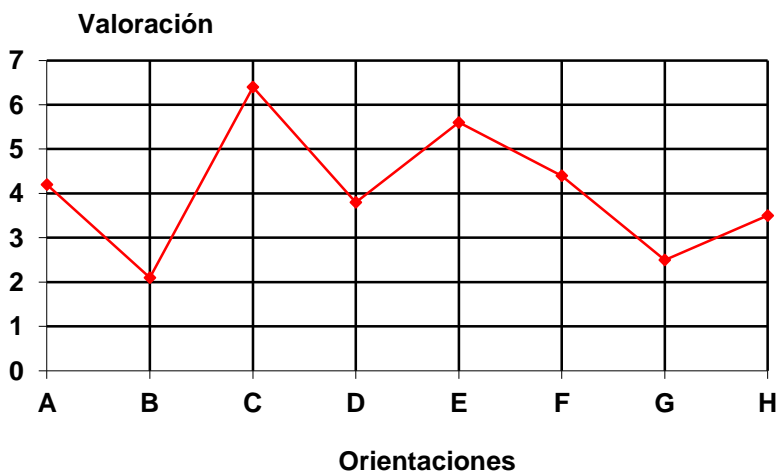


1.2.3.2 Segunda Etapa: La Definición de la Cultura Corporativa Deseada

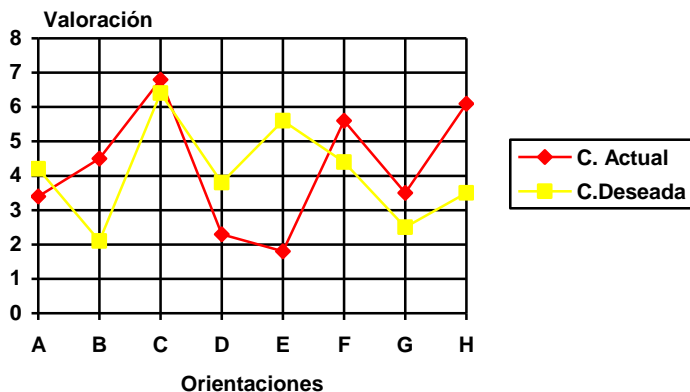
Una vez determinado el *Perfil de Cultura Corporativa Actual*, debemos establecer, en base a esas mismas orientaciones prioritarias, cual es el *Perfil Deseado de Cultura Corporativa* para la organización, el Perfil que consideramos que nos permitirá llegar a nuestros objetivos y metas finales. Este Perfil Deseado estará basado en la Filosofía Corporativa estable-

cida por la dirección, en esas pautas o principios directores de la organización.

Ese Perfil es conveniente llevarlo a un gráfico, que nos permita visualizar gráficamente el *Perfil de la Cultura Corporativa Deseada*:



Una vez determinado el *Perfil de Cultura Corporativa Deseado*, se debe comparar ambos perfiles, lo cual nos permitirá observar el “gap” existente entre ambos perfiles: qué aspectos deben ser mejorados, qué aspectos deben potenciarse, qué aspectos deben ser mantenidos como hasta ahora.



1.2.3.3 Tercera Etapa: La Actuación sobre la Cultura Corporativa

Una vez analizada la cultura corporativa actual y comparada con la cultura corporativa deseada, pasamos a la tercera etapa de la gestión de la cultura corporativa: la actuación sobre la cultura corporativa actual, que nos permita superar el “*gap*” existente y acercarnos a la situación deseada.

Objetivos de la Actuación sobre la Cultura Corporativa

En función de la Comparación realizada en la etapa anterior, surgirán una serie de posibilidades de actuación sobre la Cultura Corporativa:

a) Ante la «falta de una Cultura Corporativa definida», es decir, la existencia de una cultura débil en la organización, la actuación tenderá a desarrollar una conciencia cultural fuerte, basada en los parámetros establecidos en el Perfil de Cultura Corporativa Deseada.

b) En una situación de «coincidencia entre la Cultura Corporativa Actual y la Cultura Corporativa Deseada», la actuación estará dirigida a mantener, apoyar y fortalecer la cultura existente.

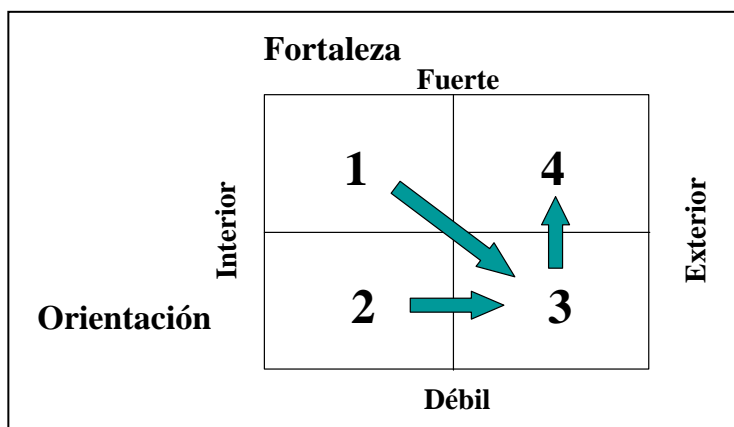
c) Si existe una «desviación leve entre la Cultura Actual y la Cultura Deseada», entonces, sobre la base de la cultura actual, se deberán realizar las pequeñas modificaciones en los aspectos necesarios.

d) Si hay una «fuerte desviación entre la Cultura Actual y la Cultura Deseada», se deberá realizar una actuación profunda, global y estructural, tendiente a cambiar las bases sobre las que se asienta la cultura actual.

Tenemos que considerar que una organización es un conjunto de personas que tienen intereses diferentes, y que el objetivo de los cambios culturales es intentar unificar esfuerzos para llegar a un fin común: el éxito de la organización. En las situaciones (c) y (d) del apartado anterior, la actuación implica una modificación, ya sea leve o fuerte, de las pautas culturales establecidas en la actualidad en una empresa. Es decir, implica la modificación de los valores personales y grupales aceptados por todos o gran parte de los miembros de la organización.

Estrategia Básica para el cambio cultural

Ante una modificación cultural, se debe aceptar que existirá una cierta tendencia a resistir el cambio, ya que las personas son, en principio, reacias a modificaciones de esa naturaleza. Por tanto, todo cambio cultural debe tener, como estrategia básica general, primero el debilitamiento de las pautas culturales consideradas como *negativas*, con una introducción suave o gradual de las nuevas pautas culturales *positivas*, para en una segunda instancia trabajar de forma fuerte en el fortalecimiento de los nuevos valores.



En el gráfico anterior, se puede observar que todo trabajo de cambio cultural dirigido hacia una Cultura Positiva Fuerte (4) debe pasar primero por un reconocimiento de los aspectos negativos de la cultura actual, fuerte o débil (1 y 2), un debilitamiento de tales aspectos negativos (*dirección de 1 y 2 hacia 3*), una identificación e introducción leve de los elementos positivos de la cultura deseada (3) y luego, recién, una acción decidida y fortalecedora de los aspectos positivos (*dirección de 3 hacia 4*).

Si intentamos un cambio brusco de unas pautas a otras, es muy probable que se produzca un rechazo de los nuevos valores, aún cuando éstos puedan ser mejores.

Condiciones Básicas para el cambio cultural

Ante cualquier cambio cultural en una organización, debemos tener en cuenta que para lograr el éxito de la modificación se deberá realizar un esfuerzo considerable por parte de los miembros de la organización, pero sobre todo, se tendrán que dar 3 condiciones básicas:

a) *El apoyo de los directivos*, es decir, que éstos se impliquen y asuman las nuevas pautas culturales, y las transmitan y apoyen, de palabra y con su ejemplo. Y por sobre todas las cosas, la implicación y colaboración total de la Dirección General en el cambio cultural, ya que si no existe este apoyo, es muy difícil (por no decir imposible) lograr actuar adecuadamente sobre la Cultura Corporativa.

b) *La Participación de los miembros de la Organización*. Los propias personas integrantes de la compañía deberán reconocer los aspectos negativos y la conveniencia de su modificación, y deberán participar activamente proponiendo las posibles vías de cambio, aportando soluciones e iniciativas. Sin la aceptación de la necesidad de cambio por parte de los empleados, y sin su apoyo y colaboración, es imposible lograr la modificación de las pautas culturales existentes en una organización.

c) *La Aceptación de los nuevos valores por parte del personal*, ya sea a nivel de comprender las nuevas pautas culturales como válidas para mejorar la organización, como también la aceptación a nivel moral y ético de los nuevos valores culturales, que no estén en contra de sus principios personales o grupales.

Si estas premisas se cumplen en un grado importante, podemos decir que existen buenas probabilidades de realizar con éxito la modificación de la Cultura Corporativa.

Reacciones ante un cambio cultural

Ante una situación de cambio de Cultura Corporativa, los miembros de la organización reaccionarán de 2 formas diferentes.

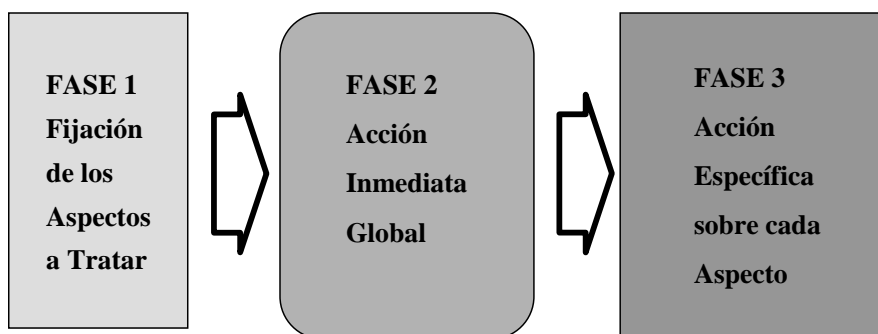
Por una parte, habrá *personas que se predispondrán favorablemente al cambio cultural*, ya que pueden comprender la necesidad del cambio, o

también porque ven que las nuevas pautas culturales son más acordes con sus principios personales.

Por otro lado, *habrá individuos que se predispondrán de forma negativa al cambio cultural*, y que resistirán a cambiar las pautas culturales establecidas. En este caso, es importante detectar cuales son las razones para esa resistencia. La resistencia al cambio cultural puede ser debida a 2 factores: a) *Por desmotivación de la persona*: se da porque existe una falta o forma incorrecta de motivación o de gestión por parte de la dirección, o por errores del pasado. El sujeto siente desconfianza ante el cambio. Ante esta situación, se deberá intentar cambiar los sistemas de motivación, y también se deberá crear la conciencia en los empleados de que sus aportaciones son importantes y serán tomadas en cuenta para la modificación de la cultura, y de esa forma contribuirán a los logros de la organización. b) *Por Personalidad o Cultura Social*: la propia personalidad del sujeto o la cultura en la que vive la persona hace que sienta rechazo ante el cambio cultural. La desconfianza se genera internamente, y es muy difícil el cambio. En esta situación, lo que se debe hacer es orientar el comportamiento a través de las normas escritas en los trabajadores actuales de la organización.

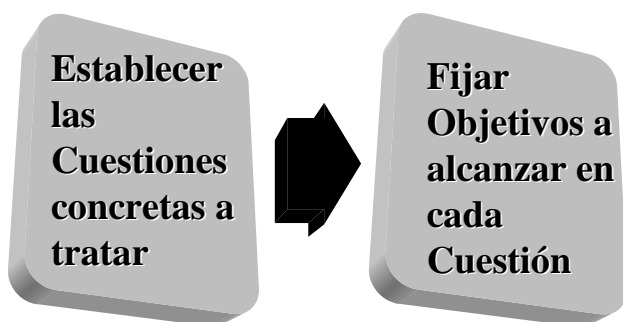
Fases de la Actuación sobre la Cultura Corporativa

En el trabajo dirigido a la modificación de la Cultura Corporativa podemos identificar 3 fases de la actuación: 1) *Fase 1*: la *Fijación de los Aspectos* a tratar; 2) *Fase 2*: la *Acción Inmediata Global*; y 3) *Fase 3*: la *Acción Específica* sobre cada aspecto.



Fase 1: Fijación de los Aspectos a tratar

En esta fase, se establecerán los aspectos concretos a trabajar, identificando las situaciones o cuestiones más prioritarias o deficitarias, señalando un orden de trabajo sobre cada una de ellas, observando el nivel de relación entre cada una, y seleccionando algunos de los aspectos más importantes para tratarlos.



Una vez elegidos las cuestiones a tratar, se deberán señalar los objetivos a lograr con respecto a cada cuestión. Se establecerán el tiempo requerido para el cambio en cada aspecto, así como el grado de logro necesario para considerar el cambio como un éxito.

Por ejemplo, en una empresa se observa que la *Orientación al Cliente* es deficitaria, y se considera que éste es un aspecto prioritario a modificar. Dentro de esta orientación se señalarán los aspectos concretos a trabajar: la *atención telefónica o personal del cliente*, la *rapidez del servicio*, el *nivel de interacción con los clientes* a nivel cuantitativo y cualitativo, etc. De estos aspectos, se observa que es muy deficitario la interacción con el cliente, por lo cual se plantea como prioritario trabajar sobre esta cuestión. Para ello se establecerán unos objetivos determinados, como pueden ser “*aumentar el contacto personal con los grandes clientes en un 30% en los próximos 6 meses*”, o “*promover vías de relación personales y económicas con los clientes pequeños*”, etc.

Fase 2: Acción Inmediata Global

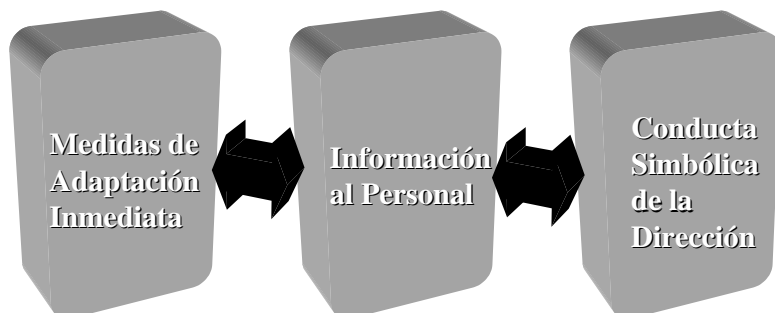
Una vez establecidos los aspectos a trabajar y los objetivos a lograr en ellos, es importante establecer una serie de pautas que “*simbolicen*” la voluntad de la empresa o de la gerencia hacia esos logros. La *Acción Inmediata Global* son todas las actividades decididas por la dirección o las áreas funcionales tendientes a mostrar a los miembros de la organización la voluntad de cambio y a ejemplificar en unas acciones concretas esa voluntad y esos cambios.

Dentro de la *Acción Inmediata Global* podemos destacar una serie de acciones ejemplificadoras, destinadas a señalar el camino a seguir. Ellas son:

a) *Las Medidas de Adaptación Inmediata*, que son “detalles” o acciones que se pueden decidir de forma rápida, y que “muestran” cambios. Por ejemplo, en el caso de mejorar la interacción con los clientes, una medida inmediata podría ser poner una *línea 900* de atención al cliente, instruyendo a los encargados para dar una respuesta amable e inmediata a los clientes. Con esto se logra que el cliente pueda “ver” un cambio. Otra medida de inmediata sería la adaptación de los sistemas formales de la organización, por ejemplo, modificando la estructura organizativa de la compañía para que el Servicio de Atención al Cliente tenga una mayor importancia, o estimulando el contacto personal con el cliente.

b) *La Información al Personal*, ya que ellos son los principales implicados en el cambio, comunicarles qué se quiere cambiar, por qué se quiere cambiar, cómo pueden colaborar, las medidas adoptadas, etc.

c) *La Conducta Simbólica de la Dirección*, ya que ésta debe ser la primera en aceptar los cambios y “mostrar”, a través de pequeños gestos, su implicación en las modificaciones culturales. Por ejemplo, entrevistándose personalmente con algunos clientes, cambiando su lenguaje con respecto a los clientes, etc.



Con estas medidas probablemente no se logre realizar la modificación cultural en profundidad, pero al menos servirán para crear una atmósfera de cambio en la organización, que permitirá que la tercera fase de la actuación se pueda desarrollar adecuadamente.

Fase 3: Acción Específica sobre cada Aspecto

Esta fase tiene como objetivo primordial actuar decididamente y en profundidad sobre cada uno de los aspectos señalados como importantes para lograr el cambio cultural deseado.

Existen diversas formas de intentar el cambio cultural en profundidad, pero la mayor parte de los autores están de acuerdo en señalar que, para lograr esos cambios profundos, es preciso contar con la colaboración y participación de los miembros de la organización en la formulación y puesta en práctica de las propuestas. Por esta razón, sería importante la formación de grupos de trabajo para cada aspecto a modificar, con la participación de empleados de varios niveles y áreas de empresa, para debatir sobre la cuestión y formular propuestas de acción para el cambio. Estas propuestas se entregarían a la dirección de la organización, quien evaluaría las diferentes alternativas y tomaría la decisión final. En cualquier caso, una vez tomadas las decisiones, estas volverían a los grupos de trabajo para ser aplicadas -en caso de aceptación- o reformuladas -en caso de no ser aceptadas-.



De esta manera, los miembros de la organización se sentirían partícipes de la evolución cultural de la empresa, y la asumirían como propia, evitando así que la observaran como algo ajeno a ellos e impuesta «desde arriba».

2 La Comunicación de la Identidad Corporativa

Además de la *Definición de la Identidad Corporativa*, es necesario también realizar una Auditoría de Comunicación. El estudio de la Comunicación Corporativa actual de una organización es un factor clave dentro del Análisis Interno, puesto que nos permitirá observar cómo la organización comunica su Identidad Corporativa. En este sentido, se deberán analizar todas las manifestaciones comunicativas de la Identidad Corporativa de la organización.

Este análisis consiste, fundamentalmente, en un estudio de la comunicación emitida por la organización, a través de los diferentes medios y soportes comunicativos, pero también por medio de su conducta cotidiana. Por esta razón, en la *Auditoría de Comunicación Corporativa* deberemos responder, básicamente, algunas preguntas claves: *¿Qué Comunicamos?*, *¿Cómo Comunicamos?*, *¿Por qué medios comunicamos?*, *¿Con qué eficacia comunicamos por cada medio?*. Esto nos permitirá saber nuestra situación en términos de contenidos de la comunicación y de los medios de comunicación utilizados para llegar a los públicos. En este sentido, se deberán analizar todos los aspectos vinculados a la Comunicación hacia el interior como la Comunicación hacia el exterior de la organización. Para ello, el responsable de Imagen o Comunicación se deberá plantear los siguientes aspectos:



1. *Sistemas de Identificación de los Instrumentos de comunicación de la organización*: es decir, el análisis de las formas por medio de las cuales la compañía hace llegar sus mensajes o conceptos a los diferentes públicos con los que tiene relación. Esta identificación debe hacerse en la doble vertiente comunicativa de toda entidad: la *Conducta Corporativa* y la *Acción Comunicativa* propiamente dicha. Así pues, se deberán realizar los esfuerzos necesarios tendientes a:

- *Reconocer los aspectos comunicativos de la Conducta Corporativa*: en este caso, se deberán responder a la pregunta *¿Qué aspectos de la Conducta Cotidiana de la organización comunican nuestra Identidad Corporativa?*. Se establecerán aquellos elementos de la actividad diaria de la compañía que actúan como "momentos de calidad comunicativa", es decir, situaciones que comunican los valores o las creencias de la entidad. De esta manera, se podrán listar los aspectos como la atención personal y telefónica, las oficinas y fábricas de la empresa, la conducta de sus empleados, los productos y servicios que realiza, la participación social, etc. Es decir, se deberá hacer un relevamiento de todos los aspectos que comunican mediante la conducta de la organización.

- *Identificar los medios de comunicación de la Acción Comunicativa*: ante este planteamiento, la pregunta a responder es *¿cuáles son los medios, actividades o soportes que se han utilizado hasta ahora para comunicar con los Públicos?*. Lo importante es establecer una relación de las acciones, actividades e instrumentos de comunicación (propiamente dichos) que se utilizan actualmente o se han utilizado en la empresa, y poder definir cuáles son los tipos de medios usados: de contacto directo y personal (teléfono, cartas personales, comunicación directa, etc.), o por el contrario, medios impersonales y masivos (publicidad, identidad visual, revista de la empresa, etc.). Además de ello, es conveniente reconocer qué medios no se han utilizado y son susceptibles de ser aplicados por la organización para la comunicación de los mensajes corporativos, ya que ello nos permitirá poder ampliar nuestro abanico de medios en el futuro.

- *Valorar el Impacto de cada medio o soporte*: para conocer la capacidad de cada medio que se ha identificado, sus virtudes y sus defectos, en la transmisión de la Identidad Corporativa, ya sean elementos de conducta corporativa o medios de comunicación propiamente dichos. Debemos establecer el nivel de impacto en cada público que pueden tener los diferentes medios identificados. El conocimiento de los detalles vinculados a las características o particularidades de cada uno de los diferentes medios de los que puede disponer una organización es, por tanto, muy

importante, ya que nos permitirá una utilización más eficiente de los diferentes recursos de comunicación disponibles en la compañía.

- *Evaluar la Idoneidad de cada instrumento o medio*: Por otra parte, tendremos que analizar qué medios se han utilizado con cada público y se dichos medios son los más adecuados o idóneos para cada uno de esos públicos, en función de sus intereses o del consumo que hagan de los mismos (hay que considerar la posibilidad de que no necesariamente los que tengan mayor impacto puedan ser los más idóneos). De esta manera, lograremos una mayor valoración de los canales en relación con el mensaje de Identidad Corporativa que se haya querido y se quiera transmitir, ya sea a nivel de Conducta Corporativa (*¿Qué aspectos de la actuación cotidiana transmiten mejor mi Identidad a los empleados?*) o por medio de la Acción Comunicativa propiamente dicha (*¿Qué instrumentos comunican de forma más acertada mi Identidad a los consumidores?*). Ello nos permitirá orientar mejor la elección de los instrumentos para cada público de la compañía.

2. *Sistemas de Identificación de los Conceptos transmitidos por la organización*: que implica el reconocimiento de los conceptos básicos comunicados a los diferentes públicos de la compañía a través de las diferentes opciones de comunicación. Así, se deberá:

- «Identificar los *Conceptos* comunicados»: la pregunta clave para este objetivo es *¿Qué es lo que estamos comunicando o hemos estado comunicando hasta ahora a cada Público?*. Este qué no se refiere a los mensajes concretos comunicados, sino al *mensaje global*, a la idea subyacente detrás de toda la comunicación realizada. Se tendrá que establecer sistemas que nos permitan identificar cuáles son los *mensajes claves* comunicados (los conceptos centrales transmitidos) y cuáles han sido los *mensajes secundarios* (los conceptos de apoyo). La identificación de los conceptos deberá realizarse tanto a nivel de Conducta Corporativa (*¿Qué estamos comunicando en nuestro trato telefónico, en la política de productos, en la actuación corporativa, etc.?*) como en los aspectos de la Acción Comunicativa propiamente dicha de la organización (*¿Qué estamos «diciendo» en nuestra publicidad, en nuestros folletos, en las PLV, en la publicity, etc.?*).

- «Analizar la *Intensidad* de los Conceptos Comunicados»: es decir, reconocer el volumen de comunicación realizado acerca de un concepto determinado, o el énfasis dado a cada concepto, ya sea de forma absoluta (intensidad de la comunicación del concepto) o bien de manera relativa,

en relación con los demás conceptos transmitidos (intensidad dada al concepto en comparación con las otras ideas).

- «Evaluar la *Dispersión* de los Conceptos Comunicados»: A partir de la identificación de la idea o ideas comunicadas, debemos analizar el grado de homogeneidad o heterogeneidad existente entre ellas, es decir, si ha habido una coherencia y una consistencia adecuada entre los conceptos transmitidos y si el conjunto de ellos han creado un efecto sinérgico en cuanto a la comunicación de la Identidad Corporativa de la Organización.

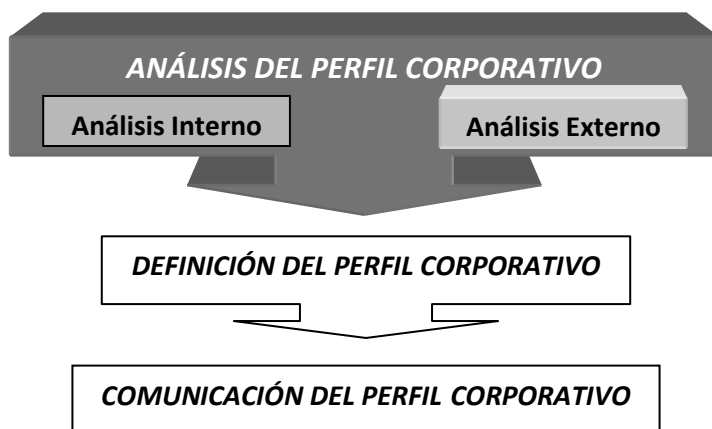
Todo ello nos permitirá tener una información adecuada que nos facilite el establecimiento de *Sistemas de Planificación, Ejecución y Control de la Comunicación Corporativa Global* de una organización, que nos lleve a ser más eficientes en su utilización para actuar sobre la Imagen Corporativa de una compañía.

Es importante remarcar que, en este caso, nos preocupa analizar cómo hemos emitido nuestra Identidad Corporativa: si nuestra comunicación ha transmitido efectivamente los lineamientos establecidos por la organización en cuanto a lo que era su Identidad Corporativa. Este estudio es importante, porque puede suceder que una organización tenga una Identidad Corporativa clara, fuerte y diferenciada, pero que no se esté comunicando adecuadamente. En este caso, probablemente, la Imagen Corporativa de la organización será diferente a la deseada, pero no será a causa de una mala o incorrecta Identidad Corporativa, sino porque no ha existido una correcta comunicación de la misma. La Identidad Corporativa puede ser adecuada a los fines y propósitos de la organización, pero no ha habido una transcripción acertada a los mensajes o a los diferentes medios y soportes utilizados para la comunicación. Por esta razón, se hace necesario hacer un estudio en profundidad de la comunicación emitida por la organización hacia sus públicos.

CAPÍTULO 8

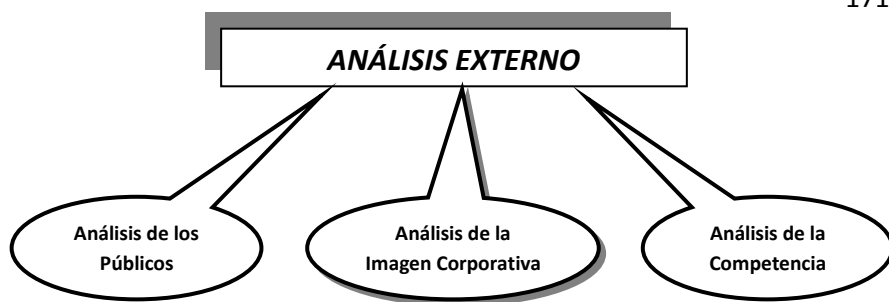
ANÁLISIS DEL PERFIL CORPORATIVO (2): EL ANÁLISIS EXTERNO

Al mismo tiempo que se analiza la organización interiormente, también se debe hacer un estudio a nivel externo, investigando las características de los públicos vinculados a la organización y de la competencia del sector, así como la imagen corporativa que las personas tienen de la compañía y de las empresas competidoras.



Es decir, con el *Análisis Interno* se buscaba obtener cuál era «la Personalidad de la Organización», y proponer su fortalecimiento o modificación para el logro de los objetivos finales de la organización. Con el *Análisis Externo* el objetivo es «obtener la suficiente información sobre los Públicos, la Competencia y sobre la Imagen Corporativa» para poder tomar decisiones acerca del Perfil de Identificación Corporativo que utilizará la organización.

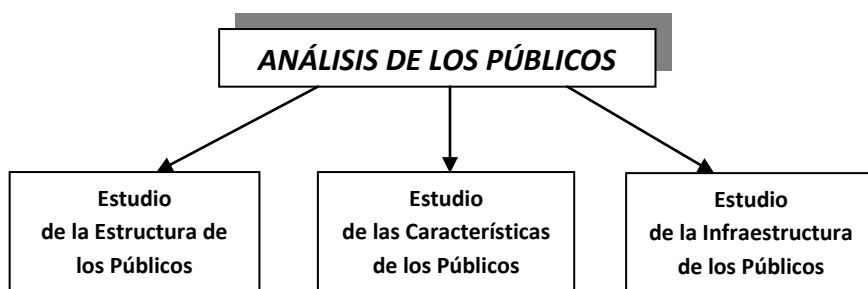
El Análisis Externo consta de tres partes: 1) El *Análisis de los Públicos* de la Organización, 2) El *Análisis de la Competencia*, y 3) El *Análisis de Imagen Corporativa*.



1. El Análisis de los Públicos de la Organización

Esta parte del *Análisis Externo* busca investigar cuáles son los Públicos vinculados a la Organización, cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son secundarios, y qué características tienen, ya sea a nivel personal, grupal o de consumo y procesamiento de la información.

El *Análisis de los Públicos* de la Organización está compuesto de tres partes: a) El Estudio de la *Estructura de Públicos* de la organización; b) El Estudio de la *Infraestructura de los Públicos* de la compañía; y c) El estudio de las características de cada uno de los públicos (El «Perfil del Público»)²⁶.



²⁶ Para mayor información sobre la formación, las características y la estructura e infraestructura de los públicos, véase el capítulo 2.

1.1 Estudio de la Estructura de Públicos de una Organización

Definiremos como Públicos de una organización a todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía. Así pues, no consideraremos a los Públicos de la organización como grupos con unas determinadas características demográficas, sino que se formarán en función del vínculo o relación que establezcan con la organización.

De esta manera, podemos señalar que cada organización tendrá una *Estructura de Públicos* propia y particular, en función de las características de la compañía y de la situación particular en la que se encuentre. Además de ello, cada persona, en función de cómo establezca su relación con la empresa, podrá formar parte de un público en un momento, y de otro público en otro momento. También cabe señalar que cada público tendrá unas expectativas particulares en función de su relación con la organización, y que en función de esas expectativas se formará la imagen corporativa de la organización.

La *Estructura de Públicos* de una organización es el conjunto de Públicos con los que una compañía tiene o puede tener relación. Así pues, cada organización deberá determinar cuáles son los públicos con los que ella interacciona, lo que denominamos «identificar la “nube” de públicos de una organización».



Una vez identificados todos los públicos con los que se relaciona la organización, se deberá establecer cuáles son los *Públicos-Clave*, para la

entidad, es decir, aquellos públicos que son considerados como prioritarios, porque con su acción pueden afectar decisivamente el funcionamiento o el logro de los objetivos de la organización.



Es conveniente aclarar que los Públicos Claves no son fijos, es decir, no son siempre prioritarios o secundarios, sino que, por el contrario, en un momento determinado, en función de la situación, pueden ser prioritarios, mientras que en otra situación pueden ser secundarios. Por ello, se deberán analizar, para cada momento, cuáles son los públicos claves en cada situación.

La correcta definición de los *Públicos-Claves* nos permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando la actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la Imagen Corporativa de la organización, en el buen funcionamiento de la entidad o en el logro de los objetivos y metas de la compañía en los términos y niveles planteados a nivel directivo.

1.2. Estudio de la Infraestructura de los Públicos

Al analizar la infraestructura de cada público, lo que buscamos es saber por medio de qué públicos próximos o fuentes, cada público obtiene información sobre la compañía, sobre sus productos o sobre el sector en general (*infraestructura de información*), y también qué públicos y/o fuentes influyen sobre ellos (*infraestructura de influencia*).

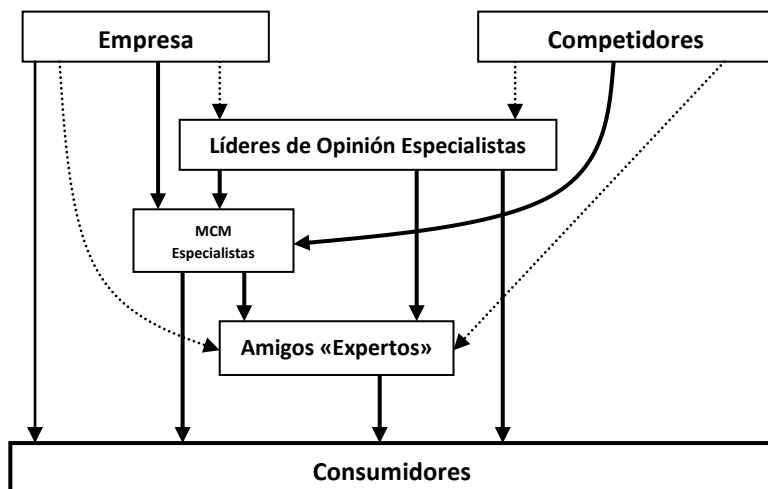
Hemos de señalar que, en muchas ocasiones, ambas infraestructuras coinciden, pero no es necesariamente siempre de esa forma, y un público

puede informarse por unas fuentes determinadas (por ejemplo, las *revistas especializadas*), a la vez que puede ser influenciado por otros públicos diferentes (los *amigos*).

La Infraestructura de cada público nos permitirá construir un esquema de información e influencia de cada público, lo cual no facilitará la observación de los flujos de información e influencia que se produce entre los diferentes públicos de la organización, pudiendo reconocer, de esta manera, niveles de interacción entre los diversos públicos de la compañía.

La realización de un esquema de *Infraestructura de cada Público* nos permitirá, también, reconocer públicos importantes no vinculados directamente con la organización, pero que podrían ser potencialmente claves para la formación de la Imagen Corporativa en un Público determinado, puesto que ejercerían una función de influenciadores decisivos en la formación de opinión de un determinado público.

Por ejemplo, en el caso del gráfico siguiente, una organización puede reconocer como Públicos Clave a los *Líderes de Opinión Especialistas* (que pueden ejercer una influencia importante en varios públicos) y a los *Medios de Comunicación especializados* (puesto que ejercen, sobre todo, una acción informativa decisiva, y también una influencia bastante importante en los diversos públicos). Pero analizando la infraestructura de un público concreto (y básico, por supuesto) como los *Consumidores*, se podría llegar a identificar 2 grupos que actúan como fuentes de información importantes, pero sobre todo, como agentes influenciadores decisivos en la formación de opinión y toma de decisiones por parte de los consumidores, como serían los amigos "*expertos*" y los vendedores del producto.



1.3 Estudio de las Características de los Públicos (*Perfil del Público*)

Además de la Infraestructura de cada Público, es importante conocer las características particulares que identifican a cada público a nivel general, ya sean particularidades demográficas, de consumo de información, etc., que permita definir el *perfil del público* y comprender a cada uno, para poder establecer una planificación de Imagen eficaz con ellos. Así, deberemos obtener *información* sobre los siguientes aspectos:

a) Situación de Partida en relación con la Organización

- *Datos Socio-Demográficos* del público: información relativa a la edad, sexo, familia, formación, trabajo, ingresos, etc., que puedan ser comunes a los miembros de un público, que nos permita una aproximación y una perspectiva general de ese público.

- *Estilos de Vida*: características y peculiaridades de la forma o estilo de vida que los caracteriza o al que aspira a conseguir.

- *Creencias y actitudes*: información que nos aproxime a la posición personal que adopta ese público hacia la categoría o sector de actividad de la organización, o hacia el tipo de organización y sus productos o servicios.

- *Intereses Buscados*: los beneficios que desea o intereses que tiene el público en su relación con la organización y con sus productos o servicios.

- *Nivel de Implicación*: en qué medida es importante para el público la relación con la organización o sus productos o servicios.

- *Grupos de Referencia*: conocimiento de los grupos en los que se apoya para sus decisiones o actitudes.

b) Hábitos de Información

- *Experiencias anteriores*, en qué medida son importantes las experimentaciones anteriores con la organización o con sus productos o servicios a la hora de tomar una actitud o decisión.

- *Relaciones Personales*: informarse si el boca/oreja es un elemento importante para la elección o formación de imagen de la organización.

- *Acceso* a las actividades/medios/soportes de comunicación: qué posibilidades o facilidades de acceder o consumir las diferentes acciones de comunicación tienen los diferentes públicos.

- *Uso* de las actividades/medios/soportes de comunicación: de qué manera consumen o “utilizan” los públicos las diferentes posibles acciones de comunicación.

- *Actitud* hacia las actividades/medios/soportes de comunicación: qué opinión tienen (positiva, negativa) sobre las posibles acciones de comunicación que podría desarrollar la empresa.

- *Códigos y subcódigos* que utilizan cotidianamente en su relación con los medios de comunicación o con la organización y sus productos o servicios.

- *Estrategias de Obtención de Información*: si son buscadores activos o pasivos de información.

- *Estrategias de Procesamiento de la Información*: si procesan de forma analítica o no la información que reciben.

De informaciones de este tipo obtendremos el Perfil de cada uno de los Públicos de la empresa, con lo que lograremos una mayor clarificación acerca de las características de cada público de la organización y cómo estas peculiaridades pueden influir para formarse la imagen corporativa de una compañía.

2 El Análisis de la Competencia

Al hablar de Competencia estamos haciendo referencia a todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad. El *Análisis de la Competencia* es un aspecto que no se debe descuidar en el análisis de situación externo de la organización, puesto que, como hemos señalado en la introducción de la Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, es uno de los elementos sobre los que se establecerá la estrategia de Imagen de la organización.

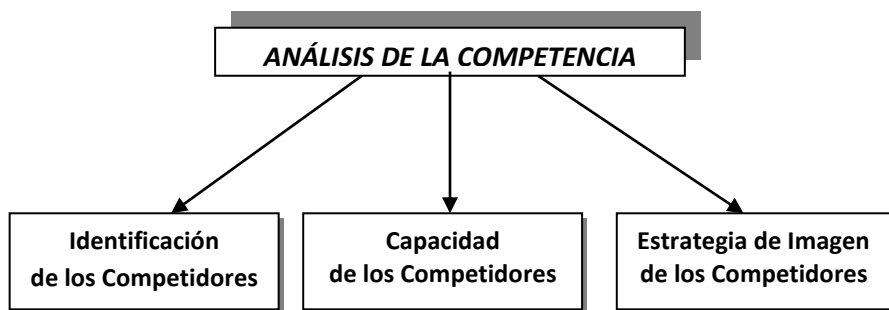
Uno de los errores más frecuentes en que caen muchas empresas (que luego pierden o ven disminuida su ventaja competitiva a nivel de Imagen Corporativa) es que no tienen en cuenta las 3 "reglas de oro" con respecto a la competencia:

- *Conocer a los Competidores*: saber de ellos tanto como sea posible, conocerlos como a la propia empresa.

- *Pensar como los Competidores*: tratar de ponerse en el lugar de los competidores e intentar prever los pasos de su comportamiento competitivo.
- *Respetar a los Competidores*: evitar simplificaciones o menosprecio hacia las organizaciones que compiten con la propia compañía. Son síntomas de ello las expresiones tales como «no saben lo que hacen», «no nos pueden atacar», «sus productos no valen nada», etc.

Sin duda, a la hora de realizar un *Análisis de la Competencia*, se podrá enfocar tal estudio desde diferentes perspectivas, con lo cual el análisis se orientará hacia determinados aspectos concretos de los competidores. Se puede hacer un Análisis de la Competencia desde la perspectiva de la Estrategia Competitiva Global de la organización, desde la óptica de Marketing Estratégico, etc., y por supuesto, desde una perspectiva de Estrategia de Imagen.

El análisis de la competencia, visto desde la óptica de la Estrategia de Imagen Corporativa, tiene como objetivo establecer quiénes son los competidores, cuáles son sus capacidades y cuál es su estrategia de Imagen Corporativa. Estos tres aspectos son los que deben ser evaluados con el fin de obtener información sobre los competidores.



2.1 *Identificación de los Competidores*

Este primer paso del análisis busca determinar y definir quienes son las organizaciones que pueden ser calificadas como competidoras en un determinado mercado, categoría o sector empresarial. En este sentido, podríamos hacer una diferenciación entre las compañías que hacen productos o servicios similares a los nuestros (*competidores desde la perspectiva del producto*), o bien las empresas que satisfacen una misma nece-

sidad de un mercado o categoría (*competencia desde la óptica del mercado*). Es conveniente adoptar esta segunda posición, ya que nos permitirá reconocer un abanico más amplio de posibles competidores, ya que no serán sólo los que hagan productos o servicios similares a los nuestros, sino también aquéllos que brinden productos o servicios sustitutivos a nuestra empresa. Por ejemplo, *Editorial Planeta* puede considerar como competencia a *Bertelsmann* (desde el enfoque de producto: ambos "hacen" libros), pero también podría considerar como competencia a *Warner Brothers* (desde el enfoque de mercado: ambos están en el sector del ocio, aunque uno "haga" libros y el otro "haga" películas). Las 3 compañías compiten por un espacio de tiempo de la persona: el tiempo libre.

También es adecuado en este punto establecer cuál es la posibilidad de entrada de nuevos competidores en nuestro campo (analizando las dificultades de entrada y movilidad en el sector, el atractivo de nuestro sector, etc.) y quiénes pueden ser competidores potenciales para nuestra compañía a nivel de Imagen Corporativa. Por ejemplo, *Danone* podría ser un competidor potencial de *Nestlé* en alimentos infantiles, ya que *Danone* posee una imagen muy sólida a nivel de cuidado familiar y productos naturales para cuidado de la salud de las personas, con lo cual podría extender su acción al campo de los productos infantiles (si considerara al sector como atractivo) aprovechando esa Imagen Corporativa.

De esta manera, podremos establecer un conjunto de empresas que son competidores actuales o potenciales de nuestra organización.

2.2 *Capacidad de los Competidores*

Además de determinar qué organizaciones son nuestros competidores, también nos interesa informarnos y conocer algunas de las características que distinguen a dichas compañías, de manera de disponer de datos genéricos que nos permitan saber sus capacidades, sus puntos fuertes y sus debilidades. Algunos de los datos que pueden ser útiles son:

- Volumen de Ventas
- Cuota de Mercado
- Margen de Beneficios
- Capacidad y fuerza financiera
- Capacidad técnica y operativa
- Acceso a recursos claves
- Capacidad de los Gestores
- Etc.

Todas esas características no permitirán poder evaluar la capacidad de cada uno de los competidores para cambiar y evolucionar, para introducir cambios en el sector (que puedan generar modificaciones de imagen corporativa desfavorables para nuestra organización), así como para poder dar respuesta a nuestras posibles innovaciones e introducción de cambios o variaciones en las variables de imagen corporativa.

Así, por ejemplo, si sabemos que los competidores no tienen recursos técnicos y operativos importantes, uno de nuestros pilares de diferenciación puede ser la innovación tecnológica y la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias y necesidades, puesto que estas variables serán difícilmente copiables en el corto plazo por parte de las compañías competidoras, por su falta de posibilidades.

2.3 *Estrategia de Imagen Corporativa de la Competencia*

Un último aspecto (pero muy importante) a evaluar de la competencia es la *Estrategia de Imagen Corporativa* que están llevando adelante. Sin duda, la organización no puede acceder a los lineamientos estratégicos de las empresas competidoras, pero puede analizar un conjunto de elementos que le permitirán determinar, con un grado importante de aproximación, la Estrategia de Imagen de esas compañías.

Eso es posible por medio del estudio de los aspectos más visibles de manifestación de las organizaciones: las políticas comerciales y las políticas institucionales (que constituyen elementos comunicativos importantes):

a) Políticas Comerciales:

- *Su Política de Producto*: analizando el tipo de productos y servicios que brindan, la amplitud y profundidad de la gama desarrollada, etc.
- *Su Política de Precios*: los precios establecidos para sus productos y servicios, los descuentos ofrecidos, las bandas de precios en las que se instalan, etc.
- *Su Política de Distribución*: estudiando los sistemas de distribución de las compañías: selectiva, exclusiva, extensiva, intensiva, franquicias, etc.
- *Su política de Ventas*: los sistemas de ventas, el tipo de vendedores que tienen, las características de su fuerza de venta, etc.

b) Políticas Institucionales

- *La Calidad del Servicio y la Atención Personal*: el comportamiento de la compañía por medio de sus empleados y directivos en relación con los Públicos.

- *Su Identidad Visual*, que mostrará, por medio de sus diferentes aplicaciones (a nivel gráfico, industrial, audiovisual, ambiental y arquitectónico) las características de las compañías.

- *La Política de Comunicación*: a nivel global de la organización, analizando cuáles son los mensajes que comunican, cuales son los medios de comunicación más utilizados y cuáles son las técnicas de comunicación preferidas por las compañías competidoras.

De estas Políticas Comercial e Institucional podremos inferir la Estrategia:

- *Sus Públicos*: los públicos Claves y los Segmentos de Mercado a los que se dirige cada compañía competidora.

- *Su Perfil de Identificación*: es decir, cuales son los atributos que está intentando comunicar a sus público (Posicionamiento Deseado)

- *Su Posición Competitiva en el Mercado*: si se posicionan como la empresa líder, como la compañía retadora, como una empresa seguidora, etc.

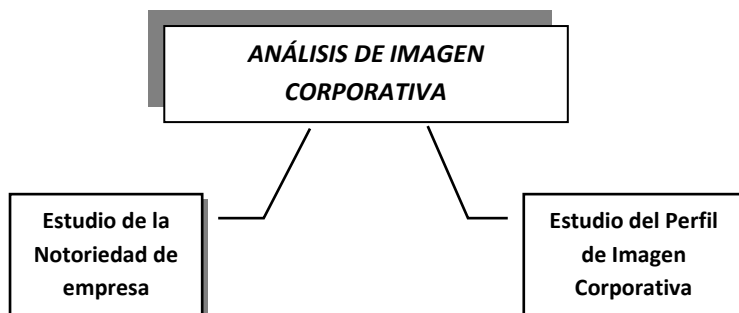
Este análisis nos permitirá determinar cuáles de esas organizaciones forman parte de nuestro *Grupo Estratégico de Imagen*, es decir, aquellas compañías que tienen públicos, políticas y estrategias similares a nuestra empresa a nivel de Imagen Corporativa. Es decir, son las empresas que conforman la *Competencia Directa* de nuestra organización, y que serán las que competirán directamente a nivel de Imagen Corporativa y por la preferencia de los públicos. Por ejemplo, en el sector de las impresoras de chorro de tinta, podríamos establecer como un Grupo Estratégico a *Epson*, *Hewlett-Packard* y *Canon*, ya que son 3 compañías con estrategias, políticas y capacidades similares dentro de la categoría de consumidor doméstico.

Así pues, en el *Análisis de la Competencia* deberemos definir y estudiar a nuestros competidores actuales y potenciales, pero, fundamentalmente, deberemos tener como guía importante a los miembros (o posibles miembros) de *nuestro Grupo Estratégico de Imagen*, los cuales no serán,

probablemente, más de 4 ó 5 compañías. Estas organizaciones serán las empresas de referencia para nuestra organización, puesto que son las que entrarán en competencia directa por ganar el espacio en la mente de las personas y situarse como *Referentes de Imagen Corporativa* de la categoría, mercado o sector empresarial, y adoptar, así, la posición de líder en ese campo.

3. El Análisis de Imagen Corporativa

En este análisis se busca definir cuál es la notoriedad y la imagen que tienen los públicos sobre la organización, sobre la competencia y sobre el sector. El Análisis de Imagen Corporativa consta de 2 tipos de estudios: a) el Estudio de Notoriedad, y b) el Estudio del Perfil de Imagen Corporativa.



3.1 *Estudio de la Notoriedad de empresa*

Por *Notoriedad* se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Es importante analizar cuál es la notoriedad de una compañía, porque si no hay notoriedad, no hay imagen. Es decir, los públicos no pueden tener una imagen de una organización (a favor o en contra) si no la conocen (si no saben que existe o no saben qué hace). Por ello, la primera pregunta a plantear en un estudio de Imagen Corporativa es: la compañía «¿tiene problemas de imagen o de notoriedad?». En muchos casos se suele confundir una cosa con otra, pero mientras en los aspectos de notoriedad es un problema de conocimiento de la compañía, en las cuestiones de imagen es un problema de valoración, positiva o negativa, de la entidad.

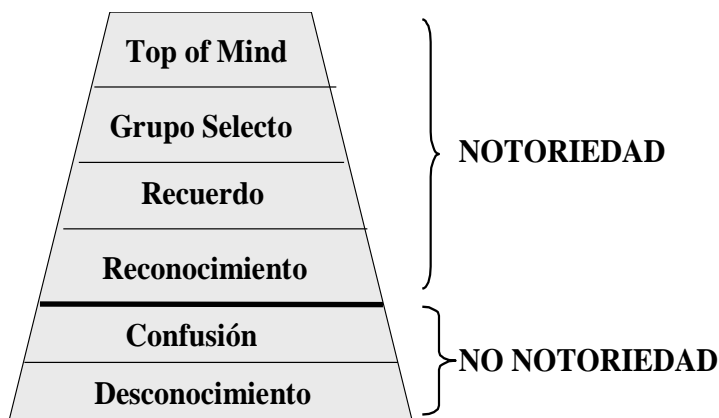
El estudio de la *Notoriedad* debe ser de carácter comparativo, analizando la notoriedad de una organización en relación con la de las compañías competidoras, ya que ello nos permitirá tener una perspectiva más adecuada sobre cómo se encuentra la empresa en relación con el sector en general, y poder sacar conclusiones más acertadas.

3.1.1 Nivel de Notoriedad

Para saber cual es el grado de conocimiento de una organización, podemos separar 2 grandes niveles: *No Notoriedad* (cuando la organización no es reconocida adecuadamente) y *Notoriedad* (cuando sí se reconoce a la compañía). Pero es muy difícil hacer una diferenciación tajante entre *conocimiento* y *no conocimiento*, por lo cual es mejor establecer diversos grados, que van desde la no notoriedad total hasta la notoriedad máxima.

Por una parte, podemos establecer 2 grados de *No Notoriedad*:

- el *Desconocimiento*, que es cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía. Es la situación más negativa de la escala de notoriedad. Por ejemplo, si a una persona se le pregunta si conoce lo que es «Miele», y la persona responde que es la primera vez que escucha ese nombre, que «le suena a futbolista»; y
- la *Confusión*, cuando a las personas les “suena” el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector o tema se dedica, en general, la organización. Por ejemplo, reconoce el nombre de “Miele”, pero no sabe si hace neveras, coches o bebidas refrescantes.



Por encima de estos 2 grados de falta de notoriedad, podemos reconocer ya diversos grados de *Notoriedad* de una compañía:

- el *Reconocimiento*, cuando una persona identifica a una empresa y el tema o sector en el que se encuentra, por medio de preguntas de "Notoriedad Asistida". Este es el nivel mínimo de conocimiento. Por ejemplo, ante la pregunta "de estas empresas que le mencionaré, ¿Cuáles de ellas cree Usted que fabrican electrodomésticos de cocina?", la persona, entre varias respuestas, señala "Miele". Este es un nivel de reconocimiento básico, ya que la persona es ayudada a seleccionar, entre varias alternativas que se le presentan.

- el *Recuerdo*, cuando un entrevistado identifica a una organización y el tema o sector en que se encuentra, pero por medio de preguntas de «Notoriedad Espontánea». Por ejemplo, como en el caso anterior, ante la pregunta «¿Qué empresas que fabrican electrodomésticos de cocina conoce Usted?», la persona, entre las respuestas que da, señala a «Miele». En este nivel, el conocimiento es mayor, ya que se asocia de forma espontánea y directa la compañía y su área de negocios o los tipos de productos o servicios que realiza;

- el *Grupo Selecto*, cuando un individuo reconoce a la empresa, sus productos o área de trabajo, pero además es citada entre las 4 ó 5 primeras de forma espontánea. La ubicación en el grupo selecto es muy importante, ya que este grupo es el que la persona se suele tomar, normalmente, como referencia a la hora de realizar una elección, es decir, suele ser un índice de *Preferencia*, que es uno de los objetivos básicos señalados a nivel de Imagen Corporativa;

- El *Top of Mind*, que es lo que puede señalarse como la empresa más conocida, ya que es la primera que se cita en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea. Ser *Top of Mind* implica ser «el primero de la lista», con las ventajas que tiene a la hora de la elección de empresas (suele ser el líder de mercado, el que se asocia con mayor calidad, etc.).

Es conveniente señalar que no necesariamente una alta notoriedad es sinónimo de buena Imagen, ni de preferencia, ya que esa alta notoriedad puede ser debida a elementos negativos de la empresa. Por ejemplo, *IBM* en Argentina tiene una notoriedad muy alta a nivel de opinión pública, pero ello fue debido a la acusación de soborno para obtener contratos públicos, lo cual generó una notoriedad alta, pero negativa, de la empresa,

lo cual fue en detrimento de su Imagen Corporativa (y probablemente de los resultados de su negocio). Por ello, la alta notoriedad tiene efectos positivos en la Imagen y en la preferencia cuando la notoriedad puede asociarse a actividades "positivas" de la organización.

3.1.2 *Calidad de la Notoriedad*

Si bien es importante el reconocimiento del *Nivel de Notoriedad* que tiene una organización, también es muy importante otro aspecto, que es el de la *Calidad de la Notoriedad*. El nivel de notoriedad señala la «cantidad» de notoriedad que tiene la empresa, y es primer el aspecto a considerar, pero una vez definida la notoriedad cuantitativa, es conveniente ver si esa notoriedad es de calidad o no. El factor de la *Calidad de la Notoriedad* está vinculado a la idea de amplitud y profundidad de la notoriedad:

- La *Amplitud de la Notoriedad* está referido a la cantidad de productos, servicios o actividades que las personas reconocen como pertenecientes o vinculados a una organización. Así, por ejemplo, es importante saber si las personas conocen que *Epson*, además de fabricar impresoras, también realiza ordenadores, escáneres, cámaras fotográficas, etc.
- La *Profundidad de la Notoriedad* se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área que una persona reconoce o vincula a la organización. Por ejemplo, es interesante saber si las personas, además de saber que *Epson* hace impresoras matriciales (donde es líder destacado), también conocen que fabrica impresoras de inyección de tinta, láser, sublimación, etc.

Así pues, puede darse el caso de una compañía que tenga una notoriedad alta a nivel cuantitativo (por ejemplo, que se encuentre en el grupo selecto), pero que ello sea así por un sólo producto, mientras que otros productos de la compañía se desconocen mayoritariamente. En este caso, la notoriedad cualitativa es baja, y se deberá reforzar en algunos aspectos.

Complementando los estudios de Nivel de Notoriedad con los de Calidad de la misma, lograremos que la información sobre la notoriedad sea más detallada, y podremos enfocar mejor una acción de notoriedad hacia objetivos más específicos que solamente el conocimiento o desconocimiento de una organización.

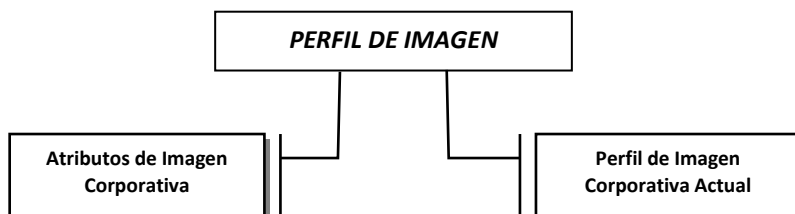
3.2 Estudio del Perfil de Imagen Corporativa

Por medio del Estudio de Imagen Corporativa se intentará obtener el *perfil de imagen corporativa actual* de una organización, analizándolo desde una perspectiva comparativa con las compañías competidoras.

Ya hemos señalado que la Imagen Corporativa es una estructura mental que poseen los públicos acerca de una organización. Esa estructura mental está formada por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.), los cuales, al ser evaluados y valorados de una determinada forma por los públicos, conforman la Imagen Corporativa de una entidad. Hemos de remarcar, también, que cada público tendrá unos atributos propios de imagen corporativa, en función de su relación y de sus intereses con la organización. Por ello, es conveniente analizar la imagen corporativa en cada uno de los públicos, ya que se deberán analizar cuestiones diferentes en cada uno de ellos²⁷.

Es importante remarcar que, en todo momento, estamos hablando de creencias para los públicos, y no de realidades. Es decir, si los públicos creen que una empresa no tiene un alto nivel de calidad, aunque la empresa sí posea una buena calidad, para los públicos no la tiene, y en función de ello la van a valorar. Por lo tanto, el estudio de Imagen Corporativa está dirigido a analizar lo que las personas *creen* de las diferentes organizaciones concurrentes en un mercado, de las opiniones que tienen sobre lo que ellos suponen que son y hacen las organizaciones, y no de las realidades particulares y concretas de tales compañías.

Para estudiar la Imagen Corporativa de una organización, se deberán analizar cuáles son las variables que la conforman y cuál es su importancia relativa. Es decir, se deberán, primero, definir los parámetros de valoración de la imagen corporativa en cada uno de los públicos, para poder luego establecer cuál es el Perfil de Imagen Corporativa de cada organización en los públicos que nos interesen.



²⁷

Para una mayor información sobre las características y estructura interna de la Imagen Corporativa, véase el Capítulo 3.

3.2.1 Los Atributos de Imagen Corporativa

El primer paso para poder obtener y valorar adecuadamente la Imagen Corporativa de la empresa es determinar cuales son las variables o atributos sobre los que cada público construye la Imagen Corporativa. Es importante remarcar que cada uno de los públicos puede tener unos parámetros de valoración diferentes a la hora de formarse la Imagen Corporativa, ya que sus intereses son diferentes en relación con la organización. Para ello, se deberán analizar cuáles son los *atributos actuales* y cuáles pueden ser los *atributos latentes* de Imagen Corporativa de un sector o categoría determinada en cada uno de los públicos de la organización.

3.2.1.1 Análisis de los Atributos Actuales

Para comenzar, se deben investigar *cuáles son los Atributos Actuales* que componen la Imagen Corporativa que tiene un público. Es decir *¿Cuáles son los atributos sobre los que, actualmente, un determinado público se forma la Imagen Corporativa de una categoría, mercado o sector empresarial?.* Por ejemplo, en la imagen corporativa de las empresas de fabricación y venta de ordenadores los atributos actuales podrían ser «calidad», «seguridad», «servicio al cliente», «tecnología» y «precio».

Además se deberá investigar *qué importancia tiene cada uno de los Atributos Actuales*, distinguiendo entre *Atributos Principales* y *Atributos Secundarios*. Los primeros son aquéllos que orientan la imagen corporativa de forma determinante, mientras que los secundarios son de carácter complementario. Siguiendo con el ejemplo anterior, podríamos decir que, de los atributos señalados, el «precio», el «servicio al cliente» y la «tecnología» son *Atributos Principales*, mientras que la «calidad» y la «seguridad» son *Atributos Secundarios*. Es decir que, para un determinado público, el precio, el servicio al cliente y la tecnología son los aspectos fundamentales de la imagen corporativa de un determinado sector, o sea, son las variables que tienen mayor peso en la Imagen Corporativa.

Pero, aún dentro de los Atributos Principales podemos separar entre los *Atributos Básicos*, que son aquéllos considerados como mínimos para tener una buena imagen; y los *Atributos Discriminatorios*, que son las variables por medio de las cuales se logrará una diferenciación importante con respecto al resto de las empresas. Así, en el área de los fabricantes de hardware, el *Atributo Básico* podría ser la «tecnología», ya que se supone que un fabricante de ordenadores tendrá un nivel importante de tecnolog-

ía. Si no fuera así, aunque pudiera tener otras virtudes, estaría con una imagen negativa, ya que no llegaría al «mínimo básico exigible» por ese público. De esta manera, el «servicio al cliente» y el «precio» serían «Atributos Discriminatorios», por medio de las cuales los fabricantes buscarían la diferenciación.

En este punto es importante remarcar la importancia de los *Atributos Secundarios*. Si los públicos valoran de manera similar a varias empresas en función de las variables prioritarias, los atributos secundarios se convierten automáticamente en elementos diferenciadores. Por ello, si varias empresas están valoradas de forma similar en precio, servicio al cliente y tecnología, es muy probable que la diferenciación sea hecha por parte del público en base a los atributos secundarios, es decir, en este caso, la seguridad que ofrezca el ordenador.

Además de establecer la importancia de los atributos, también se deberá *investigar la estructura interna de cada uno de los atributos*. Cada atributo está formado por un *Conjunto de Sub-Atributos* que lo definen. Analizar la estructura de los atributos significa estudiar qué sub-atributos conforman cada una de ellos. Podemos encontrar *atributos complejos*, como es el caso de la calidad, que es un atributo que puede estar compuesto por una gran cantidad de sub-atributos (color, textura, resistencia, diseño, etc.), mientras que, en el otro extremo, tenemos las *atributos simples*, como es el caso del precio. Es importante establecer, para cada variable, cuáles son los sub-atributos que la conforman, y también cuáles de ellos son principales y cuáles son secundarios, es decir se deben ponderar los sub-atributos para determinar los que tienen mayor influencia en el atributo.

Por último, también se deberá analizar el *nivel de fortaleza* o arraigo que tienen cada una de los atributos actuales. Se tendrá que estudiar si cada uno de los Atributos de Imagen Corporativa está fuertemente consolidado como tal, o si por el contrario están débilmente arraigados en los públicos. El estudio deberá realizarse tanto en a nivel de la fortaleza y debilidad de los atributos actuales, como también de los atributos instalados como principales (básicos y discriminatorios) y como secundarios. Este análisis de la fortaleza de los atributos es muy importante, puesto que nos permitirá, luego, poder plantear, a nivel de estrategias, los posibles cambios de la estructura de atributos de la Imagen Corporativa actual, ya sea por modificaciones en la estructura de importancia de los atributos o por la posible aparición de atributos latentes y su conversión a atributos actuales.

3.2.1.2 Análisis de Atributos Latentes

Una vez analizados los atributos actuales, es conveniente *investigar si existen Atributos Latentes*, o sea, variables que en este momento no conforman la Imagen Corporativa, pero que en un futuro, lejano o cercano, pueden llegar a formar parte de ella. El estudio de los *Atributos Latentes* es fundamental, ya que es una fuente potencial de diferenciación. El líder del sector debería estudiar los Atributos Latentes, ya que es un foco de peligro, pero también una oportunidad para reforzar el liderazgo, mientras que para el resto de los competidores es una fuente de oportunidad para intentar desbancar o acercarse al líder, si consiguen que ese atributo se convierta en actual y logren ser identificados con ella. Por ejemplo, en el sector de los jabones líquidos, el Atributo Actual era la «limpieza de la piel». *Sanex* alcanzó el liderazgo de jabones líquidos por medio de ser asociado a un Atributo Latente: «cuidado de la piel», y lograr que esa variable se transformara en actual.

3.2.2 Perfil de Imagen Corporativa

Una vez definidas y establecidas los atributos de Imagen Corporativa (es decir, los parámetros de valoración de las organizaciones), tendremos las variables de referencia sobre las que se podrán evaluar y comparar las empresas competidoras por parte de los diferentes públicos de una organización.

Así, se realizará el *Perfil de Imagen Corporativa* de la empresa y de sus competidoras, mediante la valoración que hacen los públicos de cada una de los diferentes atributos para la propia organización y para las empresas competidoras. Así, la pregunta sería: *¿Cómo califican o valoran, los miembros de los públicos, los atributos A, B y C en mi organización y en las compañías competidoras?*. Es decir, cómo se aplican los parámetros de valoración a cada una de las organizaciones investigadas. Ello permitirá obtener una calificación de las empresas para cada uno de los atributos de Imagen Corporativa.

A partir de este trabajo, obtendremos un perfil de imagen corporativa correspondiente a nuestra organización y a las compañías competidoras, lo cual nos permitirá realizar una doble constatación:

- La valoración positiva o negativa, en términos absolutos, que han hecho cada uno de los públicos sobre nuestra organización en todos los diferentes aspectos que conforman la Imagen Corporativa, pudiendo esta-

blecer niveles «aceptables» de valoración para cada uno de los diferentes atributos de Imagen Corporativa en función de nuestra Identidad.

- La comparación de los aspectos positivos y negativos de nuestra organización en relación con la competencia, que nos permitirá determinar los niveles "aceptables" de valoración de los atributos en relación con las valoraciones hechas por los públicos sobre las compañías competidoras.

Esto nos permitirá comprobar que, aunque tengamos un nivel de valoración absoluto aceptable en algunos atributos de Imagen Corporativa, puede que no sean aceptables en términos de evaluación comparativa, puesto que las empresas competidoras pueden estar mejor valoradas, con lo cual nuestra Imagen Corporativa no es tan buena en relación con las compañías competidoras.

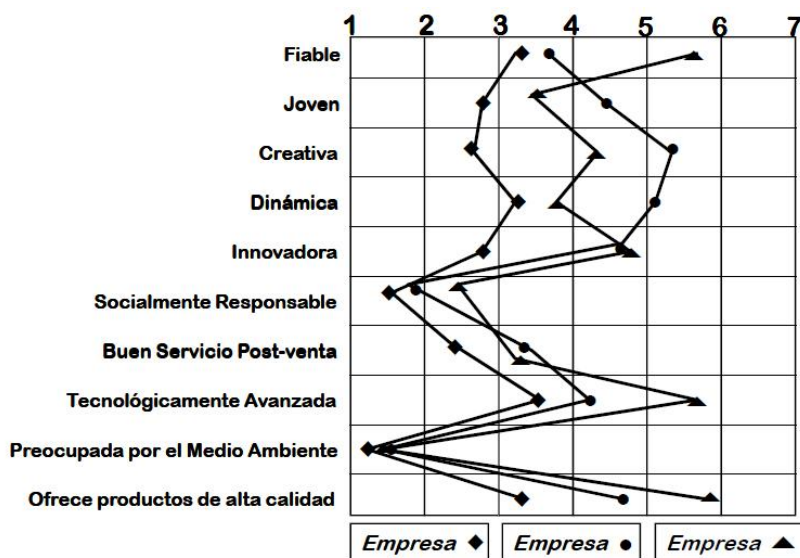
Un aspecto clave dentro de la determinación del *Perfil de Imagen Corporativa* es la identificación de la existencia o no de un *Referente de Imagen Corporativa* de la categoría o sector de actividad. Esto es muy importante, ya que este referente marcará las pautas en cuanto a cuáles son los aspectos básicos sobre los que se sustenta la Imagen Corporativa de las empresas de la categoría o sector de actividad, y puede ser considerado el líder del sector en cuanto a Imagen Corporativa. Se deberá investigar si nuestra compañía es el referente de Imagen, si el referente es otra empresa competidora (y cuál es) o si no existe referente de Imagen Corporativa en ese sector o categoría. Esta indagación es fundamental, puesto que será importante en relación con la estrategia que deberá seguir nuestra organización.

También es interesante «conocer cuál es el Ideal de Imagen Corporativa de cada público», ya que, aunque muchas veces pueda parecer irreal o utópico (la mayor parte de las personas quieren un Rolls Royce al precio de un Ford Fiesta), puede ser útil a la hora de observar los gustos o las tendencias de las personas, o la importancia de un atributo determinado en relación con los demás. De esta manera, el Ideal de Imagen Corporativa no es una meta, sino una referencia comparativa para la empresa.

3.2.2.1 Mapa de Imagen Corporativa

El *Mapa de Imagen Corporativa* representa, de manera gráfica, *el Perfil de Imagen Corporativa* de una organización y de sus principales competidores, así como también presenta el *Perfil de Imagen Ideal*. Con este mapa, podemos visualizar mejor el Perfil de Imagen que los públicos

tienen de nuestra organización, y compararla con el ideal de imagen y con las imagen de las empresas competidoras.



3.2.3 La Imagen del País o del Sector Empresarial

Por último, es importante señalar también la importancia que puede tener en la Imagen Corporativa de las organizaciones individuales *la imagen que tengan los públicos sobre el sector de actividad de la compañía, o la imagen del país de origen de la entidad*. En muchos casos, tanto la imagen del sector como la del país de origen dan un valor añadido, positivo o negativo, a la imagen corporativa de la organización individual. Por ello, es conveniente estudiar cuál es la imagen del sector de actividad, y también del país de origen de la organización, para analizar como influyen, que aportan o que quitan, a la imagen corporativa de la compañía. Así, por ejemplo, la compañía de ordenadores *Acer* ve afectada su imagen de empresa, (que pretenden que sea de una organización con productos de alta calidad y servicio) debido, en gran parte, a la imagen que se tiene sobre su país de origen, Taiwán, catalogado básicamente como un país productor y exportador de productos y servicios de bajo precio y calidad media/baja.

3.2.4 Sistema de Investigación de la Imagen Corporativa

En la investigación de Imagen Corporativa podemos mencionar 3 premisas básicas, que a simple vista pueden parecer simplistas e, incluso, tontas:

- *Si no puedes medir tu Imagen, no puedes actuar sobre ella.*
- *El lugar más peligroso para observar a los Públicos es desde detrás del escritorio.*
- *La forma más fácil de saber lo que la gente piensa es preguntárselo.*

Sin embargo, a pesar de su sencillez, en muy pocos casos se llevan a la práctica. La investigación de la Imagen Corporativa de las organizaciones es uno de los aspectos más de moda en la actualidad. Aún así, los estudios realizados no siempre tienen la profundidad o el rigor necesarios para llegar a conclusiones claras, sino que más bien se quedan en el análisis de aspectos generales de la imagen corporativa.

El primer paso en la investigación es un *estudio inicial de escritorio o de fuentes secundarias*, que nos permitan tener algunas referencias u orientaciones para realizar la investigación cualitativa. Entre los más usuales podemos citar:

- Informes Estadísticos
- Anuarios de Asociaciones o entidades
- Informes de Delegados o Vendedores
- Estudios hechos anteriormente
- Datos económicos y de mercado
- Opiniones de empleados, distribuidores, proveedores, etc.

A partir de esta información de base, y en función de lo comentado hasta ahora, podemos decir que una buena investigación de Imagen Corporativa obliga a las organizaciones a esforzarse en realizar *estudios de carácter cualitativo*. Las técnicas cualitativas o exploratorias son las únicas que nos permitirán obtener información en profundidad sobre las razones o causas básicas (y, a veces, ocultas) de las valoraciones hechas por los públicos. Por esta razón, se las considera necesarias y fundamentales en cualquier estudio sobre Imagen Corporativa. Las técnicas de investigación cualitativa son muchas, y entre las más usuales podemos destacar:

- Las entrevistas en profundidad

- Las dinámicas de grupos
- Los test proyectivos
- Etc.

Una vez obtenidas las informaciones fundamentales del estudio cualitativo, entonces se pueden contrastar —confirmar o rechazar— sus resultados por medio de *investigaciones de carácter cuantitativo*, es decir, las tradicionales «encuestas». Estas encuestas se hacen, usualmente, utilizando diferentes métodos, ya sea para la obtención de la Notoriedad como de la Imagen Corporativa de las organizaciones.

Para la obtención de información sobre la *notoriedad*, las formas de estructuración de las preguntas son: a) las preguntas de «notoriedad espontánea», y b) las preguntas de «notoriedad Asistida». Y los Sistemas más utilizados de medición de la Notoriedad suelen ser:

- Cuestionarios *Ad Hoc* (especialmente elaborados para la medición de la notoriedad)
 - Preguntas incorporadas a *Paneles* de Públicos específicos (Consumidores, etc.)
 - Preguntas incorporadas a *Encuestas Omnibus* (encuestas generales sobre temas variados)

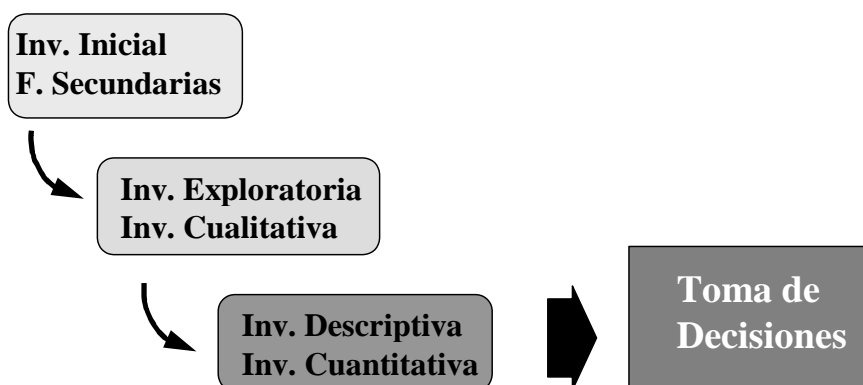
La primera tiene la ventaja de estar incorporada a un cuestionario totalmente coherente con la investigación que se está realizando, mientras que las dos siguientes, al ser 2 ó 3 preguntas que se "compran" y se incorporan a una encuesta más amplia y general, suelen ser más barato de realizar.

En cuanto a la medición de la Imagen Corporativa, los métodos más usuales (que no son necesariamente todos los que se pueden utilizar) suelen ser:

- Escala de Likert,
- Escala de Guttman,
- Escala de Thurstone,
- Escala de Stapel,
- El "Diferencial Semántico",
- Listas de adjetivos,
- Sistemas de Asociaciones,
- Niveles de similitud y diferencia,
- Etc.

En todas estas técnicas de medición de la Imagen Corporativa es conveniente establecer escalas impares de 5 ó 7 puntos, para que los entrevistados puedan tener un abanico importante de alternativas sobre las que poder dar su opinión. De esta manera, el estudio será más detallado y los resultados serán más específicos, por lo que se podrán establecer mejores grados de valoración de la Imagen Corporativa de una organización²⁸.

Investigación de Imagen: Proceso



Es conveniente remarcar que una correcta investigación de la imagen corporativa de una organización y de los mecanismos que mueven a las personas a valorar a las organizaciones es el primer paso, y por ello la base fundamental para una correcta planificación estratégica de la imagen corporativa de una compañía. Sin embargo, los estudios e investigaciones cuantitativas no siempre son totalmente acertados (sólo basta con observar las encuestas políticas), y además, nos señalan la situación, deseos y valoraciones actuales de las personas, pero no suelen marcar las tendencias futuras o aspectos latentes en los públicos (excepto en los estudios cualitativos dedicados específicamente a ello). Es decir, estos trabajos sirven para saber «cómo estamos». Por lo tanto, los estudios e investigaciones cuantitativas son válidos para tener como referencias importantes a la hora

²⁸

Para una descripción más amplia y en profundidad de los métodos y técnicas de investigación, véase Capriotti (1992) y Sanz de la Tajada (1996).

de decidir, ya que nos permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, pero no deben ser considerados como la única alternativa posible para la toma de decisiones estratégicas, ya que en muchos casos, la intuición y el instinto empresarial son un detalle a tener en cuenta.

CAPÍTULO 9

DEFINICIÓN DEL PERFIL DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVO

Una vez obtenida suficiente información del *Análisis de Situación*, tanto a nivel interno como externo, se deberá proceder a definir el **Perfil de Identificación Corporativa** (en adelante, PIC), es decir, *los Atributos de Identificación Básicos asociables a la organización*, que nos permitirán lograr la Identificación, la Diferenciación y la Preferencia de los públicos de la organización. Así pues, esta etapa se refiere, básicamente, a un conjunto de decisiones estratégicas que deben ser tomadas por la dirección acerca del PIC.



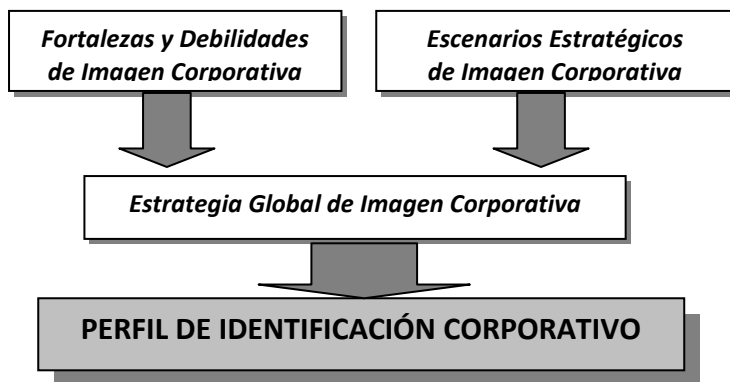
Podemos definir una *Estrategia* como la idea o conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos, y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización. En este sentido, el *Perfil de Identidad* se constituye en un elemento estratégico de la organización, ya que será el instrumento rector de toda la actividad de la organización, dirigida a la generación de una Imagen Corporativa fuerte, coherente, diferenciadora y atractiva para los públicos. En última instancia, definir el Perfil de Identidad es establecer la *Estrategia de Imagen Corporativa* de la organización.

El Perfil de Identificación Corporativo es un *Core Value Proposition*, o sea, un conjunto de valores o beneficios que la organización ofrece a sus públicos. La Organización, pues, se transforma para los públicos en un *Value Pack*. Es decir, la empresa se constituye como un conjunto de valores, soluciones o beneficios que ofrece a los públicos de la entidad. Así, hay un cambio en la forma de «pensar» la actividad de una organización: la organización no «hace» productos o servicios, «hace» soluciones, valores o beneficios para sus públicos. En este sentido, la materialidad de la empresa (sus oficinas, sus fábricas, sus productos y servicios, etc.) se convierten en meros «soportes físicos» del *Value Pack* que la organización presenta a sus públicos: la Conducta Corporativa sería la Demostración del *Value Pack*, y la Comunicación Corporativa sería la Comunicación del *Value Pack*, que la organización realiza para sus públicos.

Así, la definición del Perfil de Identificación Corporativo debe hacerse sobre una pauta básica: «la transformación de la identidad corporativa en términos de valores, beneficios o soluciones diferenciales importantes para los públicos».

1. Esquema General de Actuación

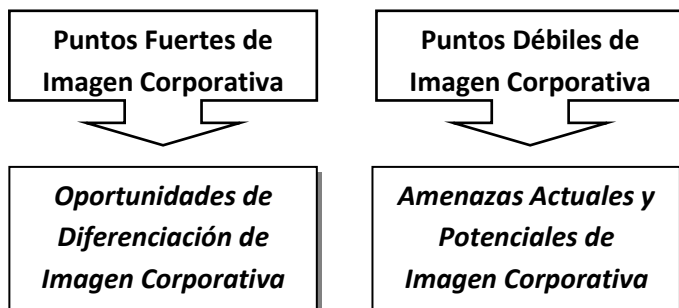
Antes de definir el PIC, debemos estudiar algunos aspectos y tomar unas decisiones que serán decisivas, posteriormente, en la selección de los atributos de identificación corporativos: a) Realizar un Análisis de *Fortalezas y Debilidades de Imagen* para la organización, b) Determinar los diferentes *Escenarios Estratégicos de Imagen* posibles, y c) Establecer la *Estrategia Global de Imagen* a seguir.



1.1 *Análisis DAFO de Imagen Corporativa*

A partir del *Análisis del Perfil Corporativo*, y en comparación con los perfiles de las empresas competidoras y del perfil de imagen ideal, podremos establecer cuáles son nuestros *Puntos Fuertes de Imagen Corporativa* (las variables donde estamos muy bien valorados en relación con la competencia y el ideal), y por lo tanto cuáles son las *Oportunidades de diferenciación de imagen* que tiene la organización. Estos aspectos deberán ser potenciados y reafirmados por medio de la *Conducta Cotidiana* y de la *Acción Comunicativa* de la organización, para poder distanciar a los competidores y reforzar la posición de liderazgo (si la organización es *Referente de Imagen Corporativa*), o colocarse como referente de la categoría o sector de actividad (si no lo era).

Y también se establecerán cuáles son nuestros *Puntos Débiles de Imagen Corporativa* (las variables donde estamos valorados negativamente, en relación con la competencia y con el ideal), es decir, cuáles son las *Amenazas Actuales y Potenciales* que podemos tener a nivel de Imagen Corporativa. Estos aspectos deberán ser corregidos, mediante un trabajo decidido sobre los aspectos que impliquen a estas variables. Esto nos permitirá defender la posición de liderazgo (si somos líderes de Imagen Corporativa), reforzando los aspectos vulnerables; o bien mejorar nuestra posición en relación con la competencia.



En función de ello, podremos y deberemos plantear diferentes estrategias a la hora de definir el *Perfil de Identificación Corporativo* de la organización, para lograr la identificación, la diferenciación, la referencia y la preferencia en los públicos de la compañía.

1.2 *Los Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa*

Los *Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa* se refieren al análisis de las opciones estratégicas posibles que tiene la organización a la hora de elegir los atributos de identificación que formarán el PIC. Por medio del estudio de los escenarios estratégicos, la organización definirá la ubicación de la compañía con respecto a otras organizaciones en función de los diferentes atributos de imagen.

Los *Escenarios Estratégicos* se pueden plantear como un conjunto de posibilidades sobre la situación estratégica del sector, y sobre la cual se podrán establecer una serie de soluciones o alternativas a nivel de *Estrategia Global de Imagen Corporativa*.

1.2.1 *Primer Escenario: No hay un Referente de Imagen Corporativa*

El primer escenario estratégico plantea que en la categoría, mercado o sector de actividad no hay un *Referente de Imagen Corporativa* definido.



Si no hay referente de imagen corporativa, el trabajo de la organización deberá orientarse hacia:

- *Crear Sensibilidad de Marca*, en el caso de que no la hubiera. Es probable que en un sector o categoría no exista la tendencia a considerar a las marcas como algo importante para los miembros de los públicos. Esto puede suceder porque puede ser un mercado nuevo, en fase de crecimiento o también porque las empresas competidoras no se han preocupado por generar una sensibilidad hacia la importancia de la empresa o del nombre de la empresa para los públi-

cos. En esta situación, la organización podrá dirigir su actividad a crear *Sensibilidad de Marca*. Este aspecto deberá ser complementado, de forma obligatoria, con las 2 posibilidades siguientes.

- Establecer los *Atributos Prioritarios de Imagen*. En el caso de que existiera sensibilidad de hacia las marcas en un sector determinado, pero que no existieran atributos de imagen realmente consolidados como prioritarios, entonces se podrá dirigir la actividad a crear sensibilidad hacia unos determinados atributos, aquéllos que son próximos a la compañía o que son aspectos que la diferencian del resto de competidores.

- *Posicionarse como Referente*. Si en un sector empresarial, categoría o mercado no hay un referente definido, por las causas mencionadas anteriormente, entonces la organización podrá orientar su acción para situarse como *Referente de Imagen*, asumiendo como propios los atributos prioritarios.

Por ejemplo, en un mercado con poca sensibilidad de marca como era el sector de las pilas, *Duracell* ha generado sensibilidad de marca hacia sus pilas alcalinas de gran duración, reforzando la necesidad de recurrir a empresas que brinden resistencia, seguridad, durabilidad y confiabilidad en sus productos. *Duracell* potenció estos atributos y los asumió como propios, colocándose en la posición de Referente de Imagen para el sector de pilas alcalinas, y logrando, de esa manera, una posición de liderazgo.

1.2.2 Segundo Escenario: Nuestra Empresa es el Referente de Imagen Corporativa

Una segunda posibilidad sería que existiera un referente de imagen en el sector, y que dicho referente fuera nuestra propia organización.

**Nuestra Empresa
es Referente
de Imagen Corporativa**

- ***Mantener y Reforzar Atributos Actuales***
- ***Investigar y Analizar Atributos Latentes***

Si Nuestra Organización es el Referente de Imagen Corporativa, entonces las acciones se dirigirían a:

- *Mantener y Reforzar los Atributos Actuales de imagen.* Las variables actuales de imagen son las que los públicos consideran como importantes, y son las que nos permiten situarnos como Referentes. Así, al reforzar los atributos estaremos reforzando nuestra posición de líder. Sin embargo, las situaciones cambian y los públicos también, por lo que es conveniente "no dormirse en los laureles" y estar continuamente alerta e investigando posibles nuevos atributos.

- *Investigar y Analizar los Atributos Latentes o potenciales,* para conocerlos y asumirlos, lo que nos permitirá reforzar nuestra posición de Referente de Imagen Corporativa del sector, categoría o mercado añadiendo esos nuevos atributos a los ya existentes. A la vez que reforzamos nuestro liderazgo, estamos evitando un posible factor de amenaza a nuestra posición privilegiada, ya que los atributos latente pueden ser reconocidos y son adoptados por la competencia, con lo cual nuestra situación de referencia puede verse cuestionada.

Por ejemplo, Danone, que es líder en el sector de productos lácteos, está continuamente reforzando los atributos que le hicieron Referente de Imagen de ese mercado, como son la calidad y la innovación continua, a la vez que está continuamente investigando sobre los cambios en los Públicos y asumiendo los atributos van surgiendo en el sector, como son el cuidado personal, la salud, la responsabilidad social, etc.

1.2.3 Tercer Escenario: Hay un Referente de Imagen Corporativa «débil»

Una tercera alternativa sería que otra organización del sector (que no es la nuestra) fuera el Referente de Imagen, pero que no estuviera afianzado como tal. Un Referente de Imagen Corporativa "Débil" es un líder que está muy fuerte en algunos atributos prioritarios, pero que es débil en otros.

Hay un Referente «débil» de Imagen Corporativa

• Potenciar y Asumir Atributos Prioritarios en los que el Referente es «débil».

En el caso de un Referente de Imagen Corporativa "Débil", las posibilidades son:

- *Potenciar y Asumir los Atributos Prioritarios en los que el Referente es débil.* Pueden ser atributos importantes para los públicos que han sido poco valorados por el referente, y que puedan ser asumibles por parte de nuestra organización y difícilmente copiables para la competencia, para que se consoliden como atributos prioritarios, que le permitan a la organización luchar por el liderazgo. Y asumir, por parte de la empresa, esos atributos prioritarios en los que el líder es débil, y posicionarse como una alternativa valiosa e importante para los públicos, diferenciándose de la competencia.

Por ejemplo *Ikea* se ha convertido en un líder y referente del sector de la distribución y venta de muebles porque ha sabido aprovechar los atributos importantes en las que las tiendas de muebles eran «débiles»: la «disponibilidad» del producto y la relación «calidad/precio». Las tiendas tradicionales de venta de muebles están establecidas sobre las variables «diseño», «calidad» y «variedad», pero tienen muy descuidados atributos tales como: la «disponibilidad» (los plazos de entrega son muy largos) y la relación «calidad/precio» (los precios de los muebles son muy altos). *Ikea* logró una posición de referencia y de liderazgo en el sector asumiendo y actuando sobre esos dos atributos «débiles» de los líderes: ofreciendo una disponibilidad inmediata de los productos y una relación calidad/precio ajustada, sin dejar de lado ni descuidar los otros atributos importantes (diseño, calidad y variedad).

1.2.4 Cuarto Escenario: Hay un Referente de Imagen «fuerte»

Un Líder «fuerte» es aquél que está muy bien posicionado en los atributos importantes de imagen. Esta es la situación más difícil y compleja, pero a la vez, en la actual situación de la mayoría de los mercados, es la más usual. A pesar de su dificultad, podemos encontrar muchos casos de empresas que, partiendo desde una posición de inferioridad notoria lograron una posición de liderazgo en su sector (por supuesto, siempre contando con el "apoyo" involuntario del líder o Referente, que no supo reaccionar convenientemente a tiempo), como pueden ser *Zara* en el área textil, *Swatch* en el sector de Relojería, *Bang & Olufsen* en el sector de la electrónica de consumo, o *Sanex* en el campo de los jabones.

En esta situación, la organización podrá intentar llegar al éxito por 3 caminos diferentes: a) Alterar la importancia de los Atributos Actuales, b) Reconocer Atributos Latentes, o c) Buscar un *nicho* vacío.

**Hay un Referente «Fuerte» de
Imagen Corporativa**

- ***Alterar Importancia de Atributos Actuales***
- ***Reconocer y Asumir Atributos Latentes***
- ***Buscar un Nicho Vacío***

- La primera posibilidad es *alterar la importancia de las variables actuales*. Si el líder está muy bien posicionado en las variables prioritarias, se puede investigar cual es su situación con respecto a los atributos secundarios. Si se localiza algún atributo secundario en el que el Referente es débil, se puede asumir tal atributo e intentar potenciarlo hasta colocarlo como un atributo prioritario, con lo cual lograremos ser asociados con ese nuevo atributo, y además, se cambiará la relación de fuerzas entre los diferentes atributos principales. Es decir, lo que se buscará es un cambio en la jerarquización de las variables actuales de Imagen, que nos permitan colocarnos como Referentes de Imagen en base a la nueva estructura de atributos prioritarios. Por ejemplo, el éxito de Zara se debió a que logró realizar un cambio en la importancia de las variables prioritarias. Hasta su aparición, el sector de la moda estaba caracterizado por las relaciones: «diseño modernos, actuales y de temporada, con alta calidad de confección a un precio caro»; y «diseño poco moderno y actual con poca calidad de confección a un precio barato». Zara logró llegar al éxito modificando estas relaciones, ofreciendo niveles muy altos de diseño, con una calidad media y con precios muy razonables. De esta manera, se posicionó como un Referente de Imagen en un amplio sector de la población que no podía acceder a las últimas tendencias de la moda razones económicas.

- Otra oportunidad es *reconocer variables latentes*. Lo que se deberá hacer es modificar la estructura actual de atributos, reconociendo la posible existencia de atributos latentes, incorporarlos como propios y di-

fundirlos y potenciarlos, buscando lograr que se constituyan como atributos actuales prioritarios. A se vez, se deberá ir trabajando para restar y quitar importancia a los atributos actuales establecidos como prioritarios. De esa manera, se buscará lograr que los públicos modifiquen la propia estructura de atributos con los que se forman la Imagen Corporativa. Por ejemplo, Sanex logró una Imagen muy fuerte y ser reconocido como uno de los líderes del sector de la jabonería a partir de cambiar la estructura de atributos existentes hasta ese momento, incorporando el concepto "cuidado de la piel" al sector de los jabones. Hasta su aparición, este sector estaba dominado por la variable «limpieza de la piel», y todos los jabones y las empresas fabricantes se valoraban en función de ese atributo. Sin embargo, Sanex logró desarrollar el atributo «cuidado de la piel», colocarlo como un atributo clave para el jabón y ser reconocido como el «experto» en esa materia. De esa forma, no sólo logró una posición de Referente de Imagen y de líder del sector, sino que cambió todas las «reglas del juego» en el sector.

- Puede suceder que el líder tenga una buena aceptación a nivel general, pero la compañía puede *investigar y descubrir nichos* en los cuales los atributos de imagen del líder no sean tan firmes, o que tengan otros atributos importantes, además de los generales. En muchos casos, una compañía que brinda productos y servicios a amplios grupos sociales no puede atender con gran dedicación a cada uno de esos públicos con los que se relaciona. En esta situación, es posible que haya algún sector que se sienta desatendido, o no esté lo suficientemente contento con el Referente actual de Imagen. Por ello, nuestra organización podrá asumir los atributos en el nivel deseado por los miembros del nicho, e intentar posicionarse como Referente de Imagen, pero sólo para ese segmento. Así, por ejemplo, Bang & Olufsen (empresa sueca de electrónica) logró colocarse como Referente de Imagen en un nicho de mercado del sector de la electrónica de consumo, el de poder adquisitivo alto, en base a reconocer que este público no estaba totalmente satisfecho con las empresas existentes (la mayoría de ellas japonesas), que ofertaban sus productos a todo el mercado por igual. Bang & Olufsen reconoció que en el nicho de poder adquisitivo alto las personas estaban muy interesadas en obtener productos con un alto componente de "diseño" y con un nivel de calidad "excelente", algo que las empresas existentes no ofrecían, pues estaban posicionadas sobre las variables de funcionalidad y precio bajo. Bang & Olufsen se concentró en ese nicho del sector, y logró ser reconocido como Referente de Imagen Corporativa en las variables «diseño» y «calidad» en ese

segmento, contando para ello con un alto nivel de diferenciación en cuanto a calidad de diseño, calidad de sonido y exposición y venta de sus productos.

A partir de una clarificación de los *Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa* donde tendremos que competir, entonces podremos establecer nuestra Estrategia Global de Imagen Corporativa.

1.3 La Estrategia de Imagen Corporativa

Tomando como referencia los Escenarios Estratégicos posibles y el Análisis DAFO de Imagen, otro de los aspectos claves a decidir es la Estrategia Global de Imagen Corporativa. Como ya hemos señalado en la introducción, todo el planteamiento estratégico de Imagen Corporativa debe ir dirigido a generar Identificación y Diferenciación, establecerse como Referente de Imagen y lograr la Preferencia de los Públicos de la organización.

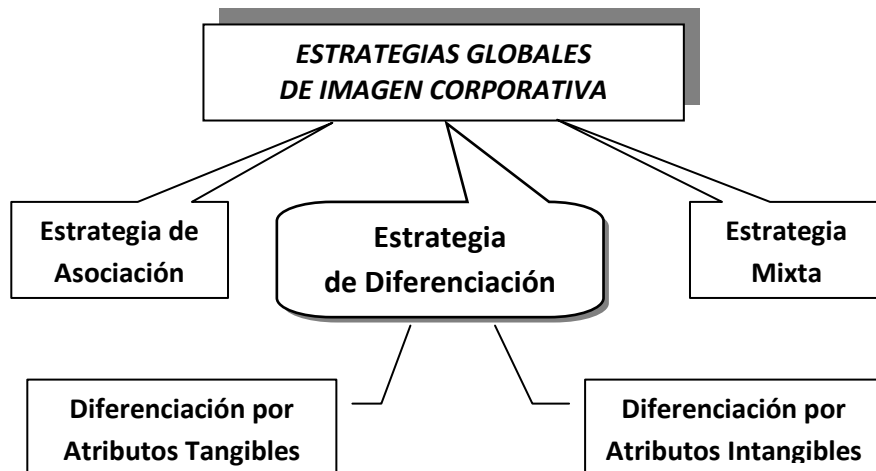
Tomando como referencia y punto de partida el planteamiento global de Michael Porter (1985: 19-47) sobre estrategia competitiva general, podemos aplicar sus postulados básicos a la estrategia de Imagen Corporativa.

Porter diferencia, básicamente, 2 estrategias globales: la *estrategia de costes* y la *estrategia de diferenciación* (ya sean dirigidas a todo el mercado o sólo a algunos segmentos). La primera se refiere a ser el mejor en cuanto a la gestión de los costes de la empresa para tener los costes más bajos del mercado y crear, así, una ventaja diferencial, mientras que la segunda está enfocada a establecer diferencias, no en base a los costes, sino en cuanto a aportar ventajas diferenciales extras con respecto a la competencia.

Aquí nos centraremos en la *estrategia de diferenciación*, que es la que está directamente vinculada con la Imagen Corporativa de una organización. Eso no implica que las organizaciones deban olvidar el aspecto vinculado a los costes. Sin lugar a dudas, cualquier organización tiene que tener una orientación importante hacia el control de los costes (puesto que en la actualidad ningún público elige un producto, un servicio o una empresa a la ligera sin reparar en su coste -sea éste monetario, de tiempo, de status, etc.), ya que deberá ofrecer unos atributos de diferenciación valiosos, pero indudablemente a unos costes atractivos.

1.3.1 Estrategias Globales de Diferenciación

Así pues, al hablar de **Estrategia Global de Imagen Corporativa** nos referimos a la *elección de la orientación y los lineamientos generales de la Estrategia de Imagen de la organización*. Dentro de la Estrategia Global de Imagen Corporativa podemos encontrar tres posibles estrategias: a) la *Estrategia de Asociación*, b) la *Estrategia de Diferenciación* propiamente dicha, y c) la *Estrategia Mixta*:



- La Primera de ellas, la **Estrategia de Asociación**, no es, en sí misma, un arma de diferenciación como tal. Su objetivo no es añadir o crear nuevos valores para los públicos, sino que lo que busca es imitar y seguir al referente de imagen del sector. Es la estrategia denominada "*me too*". Su intención es ser asociada a las características que ya identifican al líder, y seguir su "estela". Es una estrategia más fácil de llevar adelante, que garantiza, probablemente, la identificación de la organización, pero no asegura la diferenciación ni la preferencia en relación con las otras entidades competidoras en el sector, y llegar a la referencia es altamente improbable, a menos que el líder cometa graves errores (los cuales, en muchos casos, son seguidos también por los imitadores), puesto que si se eligen valores que ya son asumidos por la empresa referente del mercado, al difundir estos atributos siempre se estará reforzando la posición del referente.

- En la segunda, la ***Estrategia de Diferenciación***, las organizaciones buscan crear y gestionar diferencias, añadiendo valor para los públicos y desmarcándose de las compañías competidoras. Esta estrategia implica un compromiso importante de la dirección a la hora de crear «aspectos diferenciales» de la organización, no sólo a nivel de comunicación, sino también de la conducta cotidiana de la compañía. Es una dirección más difícil, pero más sugestiva, con la cual podremos lograr identificación y diferenciación, pero también la preferencia por parte de los públicos y una mayor probabilidad de alcanzar el propósito de convertirnos en referentes del mercado, ya sea a nivel de segmentos o masivo.

- En algunos casos, podemos encontrar una ***Estrategia Mixta***, en la cual una organización, para hacerse un hueco en el mercado, opta en principio por una Estrategia de Asociación hasta lograr una posición consolidada, para luego cambiar hacia una Estrategia de Diferenciación, que le permita alejarse del líder y competir abiertamente con él. Esta es una buena opción, pero debemos tener en cuenta que, al asumir valores ya vinculados al Referente de Imagen Corporativa y afirmarlos, toda acción que hagamos estará reafirmando aún más esos valores que tiene o asume el referente, es decir, en cierto modo estaremos reforzando al líder y a su posición de hegemonía. Por ejemplo, si somos una empresa fabricante de coches y adoptamos como atributo principal la seguridad, al comunicar ese atributo y decir que «lo importante en un coche es la seguridad» buscaremos ser asociados con ese atributo. Sin embargo, el líder en ese aspecto es *Volvo*, y al potenciar ese aspecto, siempre estaremos reafirmando la posición de Referente de Imagen Corporativa en ese atributo que tiene la compañía *Volvo*.

1.3.2 Estrategia de elección de Atributos

Dentro de la *estrategia de diferenciación* podremos optar por una Diferenciación basada en *atributos tangibles* o en *atributos intangibles*.

- La ***Diferenciación por Atributos Tangibles*** es aquella estrategia basada en las diferencias generadas por medio de las características físicas de los productos, por el precio, por el sistema de distribución, etc. Por ejemplo, suele ser la estrategia utilizada por las grandes superficies (Pryca, Continente, Alcampo), al utilizar como elemento diferenciador el *precio*. Esta estrategia es de carácter más racional y se presta más a posibles comparaciones, por medio del análisis de las características específicas

propuestas por las organizaciones. Es muy adecuada en aquellos casos en que el público es experto (profesionales o industriales), ya que ellos suelen realizar análisis más dirigidos a las características de los productos o servicios, y también resulta muy adecuada si la diferencia no puede ser copiada, ya sea porque tenemos una patente que nos protege o bien la inversión a realizar es muy alta y los competidores no pueden acceder a ella. Sin embargo, si ello no es así, se corre el riesgo de que la diferenciación sea copiada de forma rápida por los competidores, con lo cual se rompe una de las premisas básicas de la diferenciación competitiva: que sea sostenible durante un tiempo relativamente largo.

- La *Diferenciación por Atributos Intangibles* es aquella que se sustenta en atributos vinculados más a la creencia que al análisis, como pueden ser la calidad, el liderazgo, la seguridad, los valores sociales, etc. Por ejemplo, a diferencia de las grandes superficies, el supermercado de El Corte Inglés se posicionó sobre el atributo «calidad», desmarcándose así de las otras grandes superficies (e incluso de su filial Hipercor). Esta estrategia tiene un carácter más emocional, y por ello es menos susceptible de comparación, ya que está basado en la creencia, es decir que la gente cree en que la empresa tiene esa cualidad, aunque existan elementos racionales ("evidencias") que permitan comparar ese atributo entre varias compañías. Si una empresa logra ser asociada a un atributo intangible es un logro muy importante, ya que, en cierta manera, se apropiará de ese atributo. Por ejemplo, *Volvo* es sinónimo de «seguridad», ya que esa empresa ha logrado que ese calificativo se asociara a la compañía. Esta estrategia permite que los atributos asociados sean menos copiables, al menos en el corto plazo.

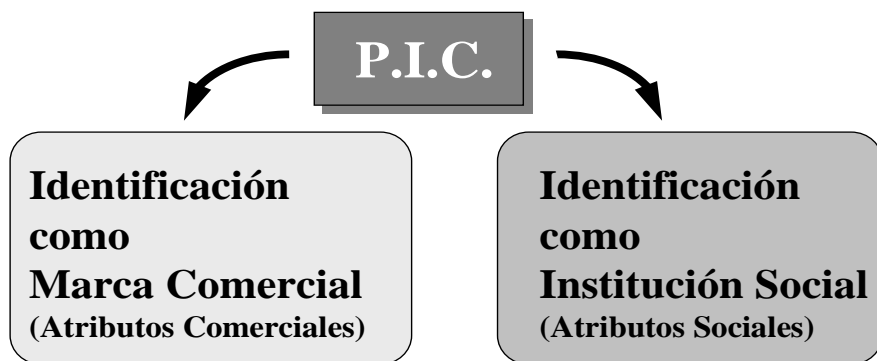
Desde nuestra perspectiva, aún cuando ambas estrategias sean correctas (y muy utilizadas en la práctica), lo más probable es que se deba realizar una combinación de ambas estrategias (*estrategia mixta*), pero es recomendable que la *Diferenciación por Atributos Intangibles* sea la estrategia predominante, ya que nos permitirá una diferenciación más fuerte y la posibilidad de que no sea copiada en un plazo relativamente corto de tiempo, con lo cual podremos lograr una diferenciación estable en el tiempo, aspecto clave de toda Estrategia Competitiva Imagen Corporativa.

1.4 La Definición del Perfil de Identificación Corporativo (PIC)

Partiendo del Análisis DAFO y del estudio de los *Escenarios Estratégicos de Imagen* posibles, y una vez definida la *Estrategia Global de Imagen Corporativa*, y tomando como referencia las decisiones o posiciones asumidas en función de ellas, la organización debe definir su Perfil de Identificación Corporativo (PIC), es decir, determinar cuales serán el *Conjunto de Atributos de Identificación Básicos asociables a la organización*.

El primer aspecto en la Definición del PIC consiste en establecer la *Combinación de Atributos Corporativos Deseados* de la organización, tanto de «carácter comercial», que permitan una identificación de la organización como *Marca Corporativa Comercial* (como podrían ser la calidad, el servicio al cliente, la buena relación calidad-precio, la tecnología punta, etc.); como también de «carácter social», que faciliten la identificación de la organización como *institución social* (como por ejemplo la responsabilidad ciudadana, la ética corporativa, el respeto al medio ambiente, etc.).

Combinación de Atributos



Cada organización, en función de su Identidad Corporativa y de las estrategias ya analizadas, establecerá el *PIC Global de la Compañía*, o sea, la combinación de atributos comerciales y sociales que considere más adecuada. No existe una norma ni una fórmula general establecida. Hay empresas cuyo PIC Global está formado principalmente por atributos

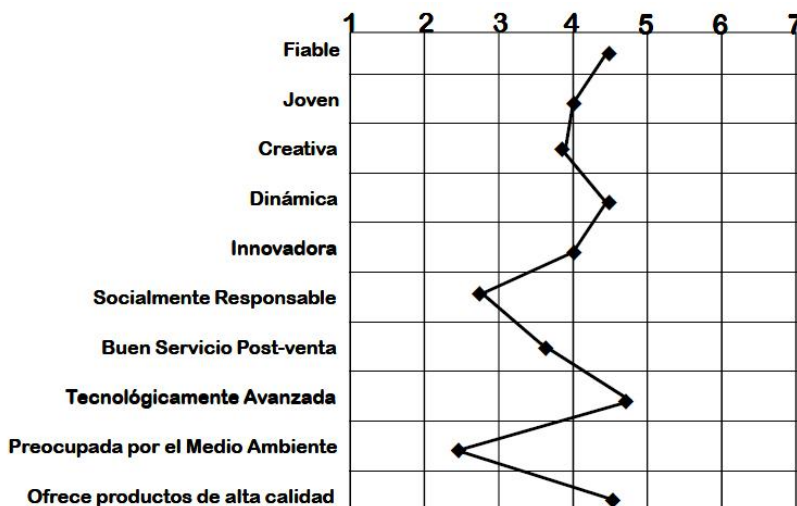
comerciales (o tienen más importancia los aspectos comerciales), mientras que hay otras compañías que dan mayor peso específico a los atributos sociales. En cualquier caso, la fórmula correcta vendrá determinada por la Identidad Corporativa, por la información obtenida del Análisis Externo, y por las decisiones estratégicas tomadas. Lo que sí es claro es que esos atributos deben ser importantes y valiosos para los públicos.

Después de elegir los atributos de identificación corporativos (comerciales e institucionales), se deberá establecer el *Nivel de Reconocimiento Deseado* en los públicos para cada uno de los atributos. Es decir, tendremos que definir el grado de intensidad que se desea lograr para los atributos elegidos.

La elección de un determinado *Nivel de Reconocimiento Deseado* vendrá orientado por:

- Los *Puntos Fuertes y Débiles* de la organización a nivel de Imagen Corporativa.
- El *Escenario Estratégico* de Imagen Corporativa donde competirá la organización.
- La *Estrategia Global de Imagen Corporativa* seleccionada por la compañía.
- El *Nivel de Importancia* de cada atributo para los públicos.
- El *Nivel de Reconocimiento Actual* de la empresa en esos atributos.
- El *Nivel de Reconocimiento Comparado*, relativo a la posición de la organización en cada atributo, en relación con la posición de las compañías competidoras.

Con la *Definición de la Combinación de los Atributos Deseados* y la *Determinación del Nivel de Reconocimiento Esperado* de cada uno de ellos por parte de los públicos, podremos establecer el *Perfil de Identificación Corporativo Deseado* por la organización. Este PIC será la identidad a comunicar por la organización, es decir, el eje comunicativo de la compañía. Por tanto, será el contenido de los mensajes que los públicos recibirán por medio de los diferentes canales de comunicación que la organización establecerá.

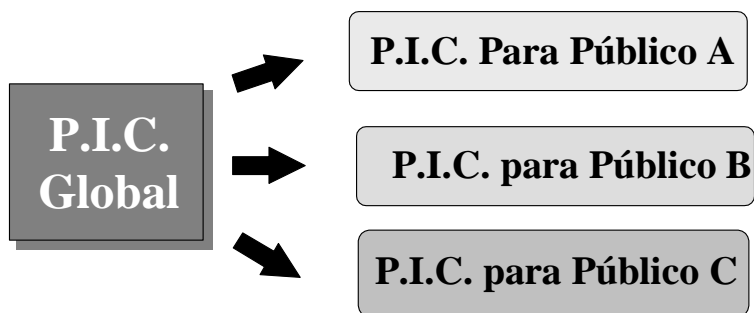


1.4.1 La Adaptación del PIC Global a cada Público

Una vez definido el PIC global de una organización, es conveniente realizar una adaptación específica para cada uno de los públicos claves de la compañía. Es decir, partiendo del PIC global, establecer un PIC específico para el público A, otro para el público B y otro para el público C, incidiendo en cada uno de los atributos que cada público considere como básicos. Así, de un PIC global que tenga como conjunto de atributos: calidad, servicio al cliente, relación calidad/precio, responsabilidad ciudadana, ética corporativa, innovación tecnológica y respeto al medio ambiente, se puede focalizar e incidir en algunos atributos específicos para cada uno de los públicos concretos, que son especialmente relevantes para cada uno de ellos:

Público A	Público B	Público C
<i>Calidad</i>	Calidad	<i>Calidad</i>
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	<i>Servicio al Cliente</i>
<i>Relación Calidad/Precio</i>	Relación Calidad/Precio	Relación Calidad/Precio
Responsabilidad Ciudadana	<i>Responsabilidad Ciudadana</i>	Responsabilidad Ciudadana
Ética Corporativa	<i>Ética Corporativa</i>	Ética Corporativa
<i>Innovación Tecnológica</i>	Innovación Tecnológica	<i>Innovación Tecnológica</i>
Respeto al Medio Ambiente	<i>Respeto al Medio Ambiente</i>	Respeto al Medio Ambiente

De esta manera, dentro de un PIC global, lograremos un ajuste específico a las características y particularidades de cada público, lo cual nos permitirá, además de una coherencia comunicativa importante, una actividad comunicativa más ajustada a cada uno de los públicos, y lograr una Imagen Corporativa más adecuada en cada uno de ellos.



1.4.2 La Adaptación del PIC Global a la Estrategia de Marcas

Otra adaptación del PIC Global deberá hacerse en relación con la *Estrategia de Marcas* que decida o utilice la organización. Por *Marca* entendemos el nombre comercial con el que una organización quiere identificar y diferenciar a sus productos o servicios.

La *Estrategia de Marcas* consiste en determinar qué sistema de marcas se utilizará en la compañía, determinando el nivel de visibilidad de las marcas de la organización. El *Nivel de Visibilidad de las Marcas* se refiere al grado de independencia que las marcas de los productos o servicios tienen con respecto a la marca corporativa de la empresa.

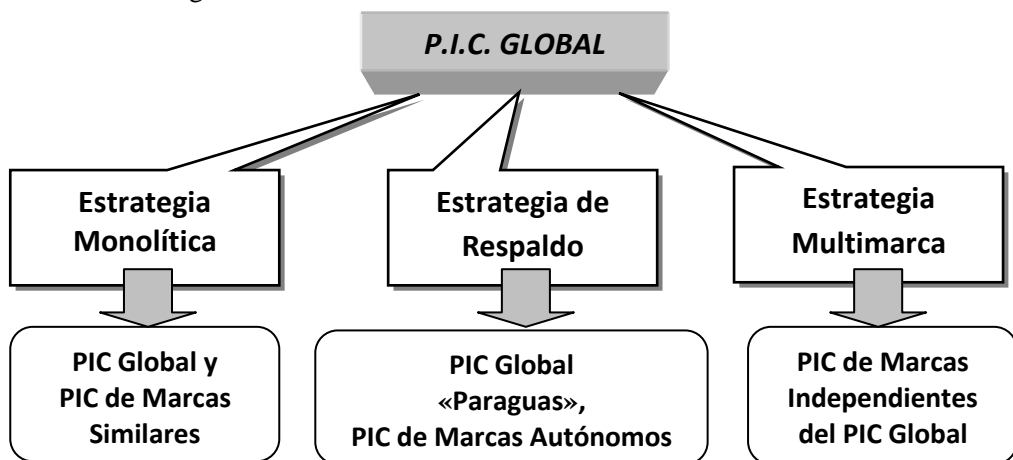
En función del «Nivel de Visibilidad» utilizado, el *Perfil de Marca de los productos* podrá identificarse en mayor o menor grado con el *Perfil de Identificación de la Marca Corporativa*. Wally Ollins (1990:20-28; 1991:78-129) identifica tres clases de estrategias de las empresas con respecto a sus marcas: multimarcas, de respaldo y monolítica.

- En la *Estrategia Multimarca*, la empresa utiliza marcas para sus productos o servicios con un altísimo grado de independencia con respecto a la entidad que las fabrica (marca corporativa), y por ello el Perfil de las mar-

cas de los productos es, en gran medida, independiente del Perfil de Identidad de la empresa. Este suele ser el caso de las grandes organizaciones fabricantes de productos de limpieza, como Procter & Gamble (*Fairy*), Lever (*Skip*), Henkel (*Wipp*, *Perlan*, *Mistol*) o Benckiser (*Colón*, *Flor*). En esta situación, los atributos corporativos del PIC de la organización podrán ser independientes, o muy diferentes, de los Perfiles de Identidad establecidos para las marcas de los productos o servicios de la organización.

- En la *Estrategia de Respaldo*, las marcas de productos o servicios se asocian al nombre de la empresa (marca corporativa), y por tanto, el Perfil de Identificación de la empresa apoya el Perfil de Identidad de sus marcas, con su propio nombre. Por ejemplo, en el caso de empresas como Nestlé (Nescafé, Nescao, Nestúm, etc.), o American Express. En este caso, se determinarán unos atributos «paraguas» de la compañía, que servirán de amparo a las marcas y sobre los que se basarán los Perfiles de Identidad de las marcas de los productos y servicios.

- En la *Estrategia Monolítica*, las marcas de los productos o servicios se corresponden con el nombre comercial de la empresa, y por ello, los Perfiles de las marcas estarán ligados inseparablemente al Perfil de Identificación Corporativo de la empresa (como en el caso de Epson, Braun, IBM). Es más, podríamos decir que la imagen de las marcas de productos contribuyen, positivamente o negativamente, a la imagen corporativa de la organización, y viceversa. En tal situación, se deberán seleccionar unos atributos para el Perfil de Identidad de las marcas de los productos o servicios de la compañía que serán los mismos o tendrán una gran similitud con el PIC Global de la organización.



La Adaptación del PIC Global a la Estrategia de Marcas puede establecer, así, una función de *unificación*, a través de la adhesión de los perfiles de productos o servicios (*Marcas de Producto*) a unos atributos específicos globales de la organización (*Marca Corporativa*), o bien una función de *diversificación*, diferenciando atributos particulares para cada uno de los productos o servicios (*Marcas de Producto*), que van dirigidos a públicos diferentes en diversas circunstancias de adquisición y consumo, de los atributos de la empresa madre (*Marca Corporativa*).

En cualquier caso, el Nivel de Visibilidad Corporativo utilizado no debe ser visto como 3 posibles alternativas, sino que debe plantearse como un *continuum*, es decir, como una línea de posibilidades que van desde una estrategia multimarca pura hasta una estrategia monolítica total, en la que la organización podrá seleccionar la alternativa que considera más adecuada para ella, o bien puede establecer un sistema combinado de las opciones planteadas.

1.4.3 La Evaluación del PIC: la Evaluación CRUSA

Todo *perfil de identificación corporativo* debe reunir una serie de requisitos básicos, para que su utilización sea eficaz. La *Evaluación CRUSA* establece los cinco planteamientos necesarios para lograr un PIC adecuado: debe ser Comunicable, Relevante, Útil, Sostenible y Asumible.

- *Comunicable*: el PIC se debe poder transmitir con facilidad, y los públicos tienen que poder reconocerlo en las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización. Es decir, el PIC debe ser fácilmente verbalizable por la organización, porque si no se puede verbalizar de forma adecuada, no se podrá comunicar con exactitud.

Si el PIC no se puede comunicar, no sirve.

- *Relevante/Valioso*: el PIC tiene que ser valioso para los públicos, debe hacer referencia a cuestiones que sean importantes para ellos. Los atributos incorporados en él deben ser atractivos para los públicos. Si un PIC está compuesto de atributos que no son importantes o valiosos para los públicos, podrá generar identificación y diferenciación, pero no generará ni preferencia ni referencia de imagen.

Si el PIC no es relevante para los públicos, no sirve.

- *Único*: el PIC, sin duda, debe ser diferente al de las demás organizaciones competidoras, ya que si no fuera así, perdería toda su razón de ser. Copiar un PIC, sin introducir variantes significativas para los públicos, puede llevar a la identificación, pero no a la diferenciación, ni a la preferencia ni a la referencia de imagen.

Un PIC que no es único, no sirve.

- *Sostenible*: el PIC debe ser sostenible en dos ámbitos: ante la Competencia y ante los Públicos:

- a) Ante la competencia, es decir, *Durable*, difícil de copiar en un plazo relativamente largo de tiempo. Este es uno de los elementos clave de todo Perfil de Identidad Corporativo y, en general, de toda estrategia competitiva. Si el PIC se tiene que modificar cada 6 meses porque los competidores han logrado imitarlo, no es un perfil estratégico adecuado, ya que no permitirá identificación, ni diferenciación, ni preferencia ni referencia de imagen.

Un PIC que no sea sostenible ante la competencia, no sirve.

- b) Ante los públicos, es decir, tiene que ser *Creíble*, que los públicos no consideren al PIC como falso o imposible. Los públicos deben observar el PIC de la organización como algo posible o aceptable, ya sea a nivel ético (con atributos que sean valores socialmente aceptados) como de mercado (con premisas comprobables o demostrables).

Si el PIC no es creíble para los públicos, no sirve.

- *Asumible*: el PIC debe ser asumible a nivel de costes, ya que proponer una cosa y luego no cumplirla porque la inversión sería muy alta puede ser un golpe negativo para la empresa, ya que los públicos verían una diferencia entre lo que la organización *dice que hace* y lo que realmente *hace*.

Si el PIC no se puede asumir a nivel económico, no sirve.

Estos 5 criterios de evaluación nos permitirán establecer en qué medida nuestro *Perfil de Identificación Corporativo* es adecuado, y en función de ello, deberemos hacer las modificaciones que sean necesarias (si no se responde afirmativamente a los 5 criterios), o bien podremos realizar la comunicación del mismo a los diferentes públicos de la organización, si los cinco criterios han sido superados satisfactoriamente.

CAPÍTULO 10

COMUNICACIÓN DEL PERFIL CORPORATIVO

Una vez definido el *Perfil de Identificación Corporativa* de una organización, éste tiene que ser comunicado a los diferentes públicos. La comunicación del PIC es un aspecto fundamental de la *Estrategia Global de Imagen Corporativa*, ya que por medio de ella transmitiremos a los públicos quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos en la organización, de forma diferente a los demás organizaciones del sector. Comunicar, a nivel de Imagen Corporativa, significa *Comunicar la Identidad y la Diferencia*. La Comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. *Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia*. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente diferenciadora, que nos permita lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos de la organización.



La Comunicación del PIC de la organización debe ser planificada desde la perspectiva de que todo lo que la empresa diga o haga está comunicando una determinada forma de ser. Es decir, «toda manifestación comunicativa de la organización está transmitiendo la Identidad Corporativa». Por ello, podemos definir la Comunicación del PIC asimilándola a la noción de Comunicación Corporativa, como *la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos*.

Por esta razón, se deberá establecer una **Política de Comunicación Corporativa de la Organización**, que permita una transmisión adecuada del Perfil de Identificación Corporativo de la Organización, y garantice una actuación coherente y eficiente sobre la Imagen Corporativa.

La filosofía que deberá guiar esta política de comunicación corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las relaciones públicas:

«Hacer las cosas bien, y darlas a conocer»

Esta idea parte de la concepción del *Hacer*, es decir, de la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la compañía, que nos permita tener un sustento real sobre el que se pueda cimentar la Imagen Corporativa. Y además del *hacer*, el *Comunicar*, es decir, el transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza, para que los públicos puedan disponer de dicha información a la hora de formarse la Imagen Corporativa de la compañía.

1. Premisas de Comunicación del Perfil de Identificación Corporativo

Para que la Comunicación del PIC sea realmente efectiva y coherente, se deberán tener en cuenta algunos aspectos:

- *La Imagen Corporativa es cuestión de todos*: la creación, cambio, mantenimiento o fortalecimiento de la Imagen Corporativa no es una responsabilidad que corresponda solamente al área de comunicación o marketing de la organización, sino que todos los miembros de la compañía deben estar implicados en ello. Si no logramos una adhesión importante de todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta los niveles de contacto directo con los públicos, no podremos llevar a cabo una acción efectiva sobre la Imagen Corporativa, puesto que todas las personas de la empresa, con su actividad diaria, «transmiten» el PIC de la organización, y por esta razón son parte fundamental para lograr una imagen coherente y fuerte.

- *Todo comunica en una organización*: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que «dicen» cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía.

- *La Comunicación del PIC debe estar integrada*: si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. Ello nos permitirá una sinergia comunicativa que reforzará la transmisión del PIC de la organización. Así, la Comunicación Corporativa debe plantearse como una «Acción Integrada de Comunicación» de la organización.

- *La Comunicación del PIC es generadora de expectativas*: todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: a) la Conducta de la organización, b) las expectativas generadas por la Comunicación, y c) las Necesidades y Deseos reales de los públicos.

- *La Comunicación del PIC debe ser proactiva*: el área o departamento de comunicación de la organización no debe esperar a que sucedan los acontecimientos para comunicar sobre ellos, sino que se deben prever y realizar una acción preventiva de comunicación, adelantándose a las posibles situaciones que puedan afectar la imagen de la organización.

- *La Comunicación del PIC debe estar en función de los públicos de la organización, y no de las disciplinas de comunicación*: en muchas situaciones, debido a que existen «especialistas» en publicidad, relaciones públicas, marketing directo, sponsoring, etc. (cada uno con su «manual»), la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas con sus correspondientes especialistas.

En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello lograremos dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

2. La Estructura Básica de la Comunicación del Perfil de Identificación Corporativo

Si realizamos un análisis general de como se estructura la comunicación del PIC de una organización, podemos identificar 3 niveles, que podríamos expresar de manera gráfica como círculos concéntricos, desde los aspectos centrales a los periféricos:

- *El núcleo comunicativo*, que es lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización, conformado por el concepto comunicativo (el mensaje central a transmitir) y el estilo comunicativo (la forma en que comunicará el mensaje corporativo)
- *Las Formas Comunicativas*, que son las diferentes posibilidades de comunicación de las que dispone la organización para llegar a sus públicos, que pueden ser su Conducta Corporativa y su Acción Comunicativa, ya sea tanto a nivel Interno como Comercial e Institucional.
- *Los Soportes Comunicativos*, que son las diferentes actividades, soportes e instrumentos concretos por medio de los cuales se ponen en práctica las formas comunicativas y se transmite el núcleo comunicativo (Publicidad, Patrocinio, Comunicación en el Punto de Venta, Relaciones Públicas, Marketing Directo, etc.).



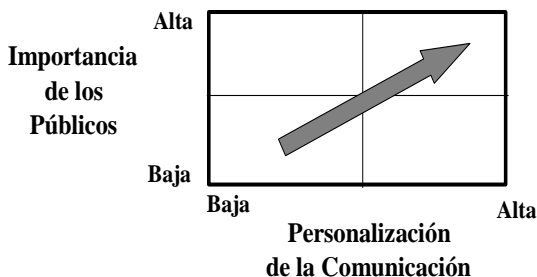
3. Estrategia General de Comunicación del PIC

A la hora de establecer los parámetros básicos sobre los que edificar la comunicación del PIC, es conveniente determinar la estrategia global a seguir. Para ello, deberemos tomar en cuenta 2 aspectos:

a) Por una parte, se deberá considerar *la importancia relativa de cada uno de los públicos de la organización*, estableciendo un cierto grado de prioridad entre ellos. La prioridad no está referida a una cuestión temporal, sino vinculada a la importancia de cada público.

b) Por otra parte, *la personalización de la comunicación*, es decir, el grado de «distanciamiento» que tendremos con cada público, sobre todo en la selección y utilización de las diferentes formas de comunicación.

En función de estos dos parámetros podemos establecer que, cuanto más importante sea cada público, el nivel de personalización de los mensajes y de las acciones de comunicación deberá ser mayor, ya que hacia los públicos más importantes se dirigirá una información más directa y personal, que permita establecer una relación en profundidad con ellos, para que puedan disponer de la mayor cantidad de información posible, en el menor tiempo posible y lo más ajustada posible a sus características específicas.



Se deberá comenzar determinando qué grado de importancia tiene cada uno de los públicos para la organización. Una primera graduación ya fue establecida entre públicos prioritarios o claves y públicos secundarios, pero aquí ya implica colocarlos sobre una escala determinada de importancia, mucho más detallada. Sin duda, los públicos claves ocuparán la banda alta de la escala, y los públicos secundarios la banda baja, pero se deberán ajustar más específicamente al nivel exacto de importancia de cada público para la compañía.

A partir de esa definición, se tendrá que definir cual es el grado de personalización necesario para cada uno de los públicos elegidos. La selección de un determinado nivel de personalización nos facilitará el planteamiento de los objetivos a lograr con cada público, así como nos orientará en la elección del tipo de tácticas, instrumentos, actividades y deportes más adecuados para lograr los objetivos previstos.

Lo ideal sería que existiera una correlación perfecta (tal como lo muestra el gráfico) entre importancia y personalización de la comunicación, pero sabemos que eso es casi imposible, y que cada organización deberá ir adaptando los parámetros de la estrategia en función de sus posibilidades y recursos (humanos, técnicos y monetarios).

Así, si un público es considerado muy importante (por ejemplo, los accionistas) se deberían buscar las acciones de comunicación que permitan una comunicación lo más directa y personalizada posible (teléfono para el accionista, cartas personalizadas, asesoramiento bursátil personalizado, información de la organización personalizada, etc.). De esta forma lograremos que la Imagen Corporativa que se formen de la organización sea lo más coherente posible con el PIC comunicado.

4 El Plan Global de Comunicación del Perfil de Identificación Corporativa

El Plan Global de Comunicación del PIC representa *el proceso de planificación global de toda la actividad comunicativa de la organización*, que permita transmitir el Perfil de Identificación Corporativa de la empresa para influir en la formación de la Imagen Corporativa, pero también que colabore en el logro de los objetivos finales de la compañía.

Para ello, el Plan Global de Comunicación del PIC se dividirá en 8 etapas: a) la definición de los públicos, b) la identificación de los objetivos de comunicación, c) la fijación del presupuesto de comunicación, d) la definición del mensaje corporativo, e) la determinación de las formas comunicativas de la organización, f) la selección del mix de actividades y de medios/soportes de comunicación, g) la ejecución del Programa de Comunicación, y h) la evaluación del Programa de Comunicación.



4.1 *La Definición de los Públicos*

El primer aspecto a considerar es la identificación, conocimiento y comprensión de cada uno de los públicos hacia los cuales se desea hacer una actividad de Comunicación. *Los Públicos de Comunicación* son aquellos grupos con los que la empresa desea comunicarse, para transmitirles el Perfil de Identificación Corporativo y lograr informarlos o persuadirlos sobre las características y ventajas de la empresa. Son, por tanto, un abanico amplio de públicos.

La Organización deberá identificar cuál es la Estructura de Públicos de la empresa, es decir, cuáles son sus *Públicos Claves* y cuáles son los *Públicos Secundarios*, para darle al Plan de Comunicación una coherencia organizativa importante, que permita un mejor desarrollo, implementación y eficacia del mismo.

En cada Público se deberá establecer, tal como señalamos en el capítulo 8 (*Análisis de los Públicos*):

- Cual es la Infraestructura de dicho Público, es decir, los públicos que influirán en él.
- Cuáles son sus expectativas e intereses con respecto a la organización.
- Cuáles son sus Características Demográficas (si hubiera algún patrón identificable).
- Cuáles son sus Características Psicográficas
- Cuáles son sus Hábitos de Información

A partir de ello, se podrá plantear toda la planificación de la actividad de comunicación con cada uno de los públicos.

Es conveniente señalar que lo ideal sería que para cada uno de los públicos identificados se realizara un plan específico de comunicación, con la determinación de los objetivos, presupuestos, acciones y evaluación concretas para cada uno de ellos.

De esta manera, se podría realizar un control más efectivo y exhaustivo sobre la relación comunicativa con cada uno de los públicos, a la vez que permitiría identificar líneas de acción particulares para actuar sobre la Imagen Corporativa de la organización que tiene cada uno de ellos.

4.2 *Identificación de los Objetivos de Comunicación*

Una vez elegidos los públicos, se deberán establecer los objetivos de comunicación que se desean lograr con el Plan de Comunicación del PIC, que nos marquen la línea a seguir en nuestro trabajo comunicativo.

Los Objetivos de Comunicación son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo y permitirán su evaluación y el análisis de los resultados desde una perspectiva cuantificable.

Un aspecto importante a considerar en el establecimiento de los objetivos de comunicación es que la actuación sobre la Imagen Corporativa implica generar o modificar creencias, valores y/o actitudes que tienen los públicos. Este tipo de acción no puede plantearse en plazos relativamente cortos, ya que va dirigida a realizar cambios importantes y profundos en la mente de las personas. Por ello, los objetivos de toda actividad de creación o modificación de Imagen Corporativa deberán plantearse en términos de medio plazo (si los cambios van a ser leves) o de largo plazo (si las modificaciones van a ser importantes).

4.2.1. *Condicionantes de los Objetivos*

Sin duda, los objetivos de comunicación de una organización vendrán condicionados por una serie de aspectos que influirán en la forma en que los objetivos serán planteados.

- Por una parte, tendremos las limitaciones usuales vinculadas a los *recursos monetarios* disponibles para llevar adelante los objetivos planteados. En toda organización los recursos económicos son escasos, pero más aún en las áreas vinculadas a comunicación.

- Por otra parte, estarán las restricciones ligadas a los *recursos humanos* necesarios para poder poner en práctica y controlar de forma adecuada los objetivos planteados, ya que normalmente se dispone de poco personal en los departamentos o áreas de comunicación.

- Por último, también deberemos tener en cuenta las restricciones relacionadas con el *tiempo disponible* para el logro de los objetivos planteados.

Estos tres aspectos y la forma en que sean resueltos o planteados en la organización determinarán, de forma importante, el tipo, la amplitud y la ambición con que nos podremos marcar los diferentes objetivos de comunicación.

4.2.2. Estructura de los Objetivos

En las organizaciones, una de las grandes dificultades que se han encontrado las personas responsables de comunicación es la de justificar la rentabilidad de las acciones de comunicación para la empresa -y su consideración como inversión y no como gasto-, lo cual ha restado una gran parte de su credibilidad a los encargados de comunicación de las organizaciones. A la hora de evaluar la rentabilidad o resultados que han dado las diferentes acciones desarrolladas en un período anterior, se ha generalizado la imposibilidad de explicar claramente cual ha sido la contribución de la comunicación -o del área de comunicación- a los resultados de la organización.

Esta situación se ha debido, en parte, a la falta de una adecuada elaboración de los objetivos de comunicación. Uno de los problemas habituales es que no se pueden “*medir*” los resultados porque los objetivos tampoco se han cuantificado. Es decir, la imposibilidad de valorar los resultados ha venido, en muchos casos, por la falta de unos parámetros mínimos de valoración.

Por esta razón, a la hora de establecer los objetivos de comunicación de una organización, es conveniente recordar cuál es la estructura básica en la elaboración de un objetivo. Los objetivos deben constar de 3 partes:

a) **Intención:** explica el tema o la cuestión que la empresa desea mejorar o cambiar. Expone lo que la empresa quiere lograr:

“*Dar a conocer los nuevos valores corporativos de la organización...*”

b) **Medida:** señala el grado de modificación que se quiere obtener de la intención expresada.

“*... al 75% de los clientes actuales de la compañía...*”

c) **Plazo:** indica el tiempo disponible o marcado para llegar a cumplir la intención descrita en el grado deseado.

“*...en los próximos 6 meses.*”

De esta manera, se podrán establecer unos objetivos que se puedan evaluar adecuadamente -por los métodos de que se dispongan-, y se podrá observar de qué manera la comunicación habrá hecho alguna aportación a los objetivos globales de la organización.

4.2.3 Aspectos a tener en cuenta

A la hora de redactar o elaborar los objetivos de comunicación, se deberán tener en cuenta un conjunto de detalles:

- *Los objetivos deben ser Claros y Concretos*: los objetivos de comunicación no son el lugar adecuado para desarrollar las cualidades literarias del encargado o responsable de comunicación. Deben estar redactados de forma concisa, sin florituras y plantear de forma clara y directa lo que se quiere obtener, en qué medida y en qué tiempo.

- *Los Objetivos tienen que ser flexibles*: es decir, se tienen que poder modificar o corregir en la medida de lo posible ante situaciones excepcionales o particulares que se le presenten a la organización, sean de carácter positivo o negativo.

- *Los Objetivos deben ser Asumibles*: ya sea a nivel de *costes*, es decir, que la empresa pueda absorber el coste económico que representará llegar a cumplir el objetivo, como también a nivel de *realismo*, en cuanto a que se pueda llegar a lograr con un esfuerzo acorde al resultado esperado. No es conveniente que los objetivos adquieran un carácter utópico, ni tampoco que sean excesivamente «fáciles» de lograr, puesto que en ambos casos se puede producir una desmotivación de las personas implicadas en su consecución.

4.2.4 Tipos de Objetivos

Desde un *enfoque global*, podemos plantear los objetivos de la Comunicación del PIC de la siguiente manera:

- Lograr *Notoriedad* de la empresa en los Públicos
- Establecer *Diferenciación* con las empresas competidoras
- Generar *Credibilidad y Confianza* en esos Públicos
- Generar *Referencia de Imagen Corporativa*
- Estimular la *Preferencia* en los Públicos

Estos objetivos globales pueden ser definidos más eficaz y ampliamente abordándolos desde *una perspectiva de las influencias a obtener en los públicos* a los que va dirigida la comunicación del PIC. En este sentido, podemos plantear 3 tipos de influencia (cognitiva, afectiva y conativa), a partir de las cuales podemos establecer 3 niveles o tipos de objetivos para la estrategia de comunicación:

– *Objetivos de carácter cognitivo*: son aquéllos en los que se busca crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la compañía.

- *Crear o mejorar la notoriedad de la organización*
- *Informar sobre las ventajas o beneficios de la organización*

– *Objetivos de carácter afectivo*: son los que persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en referencia a la compañía.

- *Generar o cambiar las emociones de los públicos hacia la organización*
- *Crear o generar preferencia de los públicos hacia la organización*

– *Objetivos de carácter conductual*: son los que desean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la empresa.

- *Estimular la asistencia a los puntos de venta de la organización*
- *Inducir a la prueba y compra repetida de los productos o servicios de la compañía.*
- *Favorecer que los públicos hablen bien de la organización.*

4.3 La Fijación del Presupuesto de la Comunicación

Uno de los aspectos que generan más discusiones en el tema de comunicación es la fijación de la cantidad de recursos económicos que se deben destinar a la Comunicación. *¿Se debe establecer un presupuesto, y en función de él realizar toda la planificación de la Comunicación?*, o por el contrario *¿Debemos determinar los objetivos, los públicos y los plan-*

teamientos generales la Comunicación, y a partir de ellos establecer el presupuesto necesario?

Sin duda, éstas son unas preguntas que tienen respuestas de la más diversa índole. La primera pregunta tiene la ventaja de establecer unos límites concretos de la actuación, pero condiciona de cierta forma la creatividad, subordinándola al dinero existente. La segunda permite establecer los requerimientos necesarios para llevar adelante una acción eficaz, pero puede disparar las necesidades económicas de puesta en marcha.

Tal vez, la opción más aceptable y aconsejable sea establecer un presupuesto estimado desde los inicios del planteamiento de objetivos y públicos, que luego pueda modificarse dentro de unos determinados «límites lógicos» del mismo, en función de las oportunidades, ideas, creatividad o propuestas interesantes que puedan surgir. Y siempre intentando ajustarse a los lineamientos marcados por el presupuesto tentativo.

En un aspecto en el que parece haber bastante unidad de criterio es en la forma de determinar el presupuesto para la Comunicación. La gran mayoría de los expertos sostienen que «la base ideal para establecer el presupuesto es ajustarlo a las necesidades de comunicación de la empresa o del proyecto que se desea comunicar». Por ejemplo, las necesidades serán diferentes si lo que se desea crear una imagen partiendo de cero que si se desea modificar algún atributo de la imagen actual de la organización. Por otra parte, también se deberán tener en cuenta las condiciones o disponibilidades económicas de la empresa.

Un aspecto donde hay opiniones diversas es en «determinar el presupuesto en función de las ventas del año anterior», o en función de la contribución de la comunicación al aumento del precio, de los márgenes o de las ventas que se han producido. Algunos expertos consideran que éste es un método que se ajusta a la aportación que hace la comunicación al cumplimiento de los objetivos de la empresa; mientras que otros expertos sostienen que no puede equipararse a ello, ya que no son la única variable (y posiblemente tampoco la más importante) en relación con la consecución de los objetivos propuestos.

También coinciden los expertos en recomendar que «nunca se fije un presupuesto de comunicación en función de los niveles establecidos de la competencia o por la media del sector». Por una parte, porque es bastante difícil que una empresa local pueda destinar cantidades o porcentajes similares que grandes empresas o multinacionales, ya que éstas muchas veces «subvencionan» su comunicación con recurso provenientes de otras

actividades. Y, además, porque va en contra de los supuestos mínimos de racionalidad de planificación comercial y comunicativa.

4.4 *La Definición del Mensaje Corporativo*

Una vez determinados los públicos y los objetivos de comunicación, se deberá establecer cuál es el enfoque que se le dará a la comunicación. El *Mensaje Corporativo* estaría formado por:

a) *El Concepto Comunicativo*, que es la idea central que la organización quiere transmitir a sus públicos. Es el *qué* vamos a comunicar. En el caso de la Comunicación de Imagen Corporativa, el núcleo comunicativo estará formado por el PIC establecido en la etapa anterior, o sea, los atributos con los que la organización se identifica y quiere ser identificada.

b) *El Estilo Comunicativo*, que es la forma global de expresar el concepto comunicativo. Es el *cómo* voy a decirlo, la forma de presentar los mensajes a los públicos. No se refiere a qué se les dice a los públicos, sino cómo se les dicen los mensajes, lo cual lleva implícito la personalidad de la organización. Por ejemplo, en el caso de Coca-Cola toda la comunicación tiene un sello distintivo, particular, que la identifica como una empresa joven y dinámica, o como la firma de tejanos Levi's, cuyo estilo comunicativo transmite libertad y rebeldía.

El Mensaje Corporativo tendrá que ser lo suficientemente amplio como para poder globalizar la comunicación de la empresa, y a la vez ser lo suficientemente concreto para poder adaptarse y llegar a cada uno de los públicos de la compañía. Sin duda, los mensajes establecidos para cada público se establecerá en función del PIC específico determinado para dicho público. Para que sea adecuado a los fines y objetivos de Imagen Corporativa, el Mensaje Corporativo debe responder a un conjunto básico de preguntas:

- *¿Comunica la Identidad Corporativa a los públicos?*
- *¿Expresa de forma correcta sus características?*
- *¿Señala la Diferencia con los Competidores?*
- *¿Manifiesta sus Ventajas y Beneficios a los públicos?*
- *¿Orienta hacia la Referencia de Imagen Corporativa?*
- *¿Estimula la Preferencia de la organización?*

Tanto el Concepto como el Estilo Comunicativo podrán variar (aunque no es conveniente que lo hagan en periodos de tiempo relativamente cortos) y se verán influenciados por diferentes cuestiones. El Mensaje Corporativo, en su elaboración, tendrá que tener en cuenta y estar en función de una serie de factores:

- *El tipo de público* que sea (consumidor, accionista, opinión pública, etc.): dependiendo del tipo de grupo al que se desea llegar, el mensaje deberá ser diferente, puesto que cada uno de los públicos tiene unas características determinadas, unos intereses particulares en relación con la empresa, y una forma propia de consumir la información que les llegue sobre los mismos. Por ejemplo, a un consumidor le puede interesar los beneficios del uso de los productos de la empresa, mientras que a un accionista le interesará saber los beneficios económicos que reportará a sus acciones los nuevos productos de la empresa. Por ello, una premisa fundamental es que para cada público se debe construir un mensaje propio y particular.

- *El tipo de influencia deseada* (cognitiva, afectiva y/o conductual): en función de la influencia que se pretende lograr en los públicos, se deberá crear un tipo de mensaje u otro, para lograr unos determinados efectos. Así, si sólo se desea informar, se pueden presentar los argumentos de forma neutral y ordenada, mientras que si lo que se desea es actuar sobre los sentimientos o sobre la conducta, se deberán presentar los argumentos o justificaciones positivos de una forma mucho más impactante, e incluso llegar a ofrecer algún incentivo por el comportamiento.

- *En función de los mensajes de la competencia*: también se deberá tener en cuenta los mensajes que emita la competencia, para evitar comunicar los mismos o similares contenidos o de parecida forma o estilo, ya que de esa manera no se lograría una diferenciación adecuada, y resultaría más difícil llegar a la preferencia y a la referencia.

Estos son algunos de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de elaborar el mensaje de la Comunicación del PIC de la empresa, pero no son los únicos, ya que para cada empresa habrá una situación particular y unos aspectos concretos que deberán considerarse para la definición del mensaje de la compañía.

4.5 *La Determinación de las Formas Comunicativas*

La Determinación de las *Formas Comunicativas* hace referencia a la identificación de todas las posibilidades comunicativas de la organización, por medio de las cuales transmitirá su PIC a sus públicos. La correcta identificación de las formas comunicativas de una organización es una cuestión muy importante, ya que permitirá realizar una planificación y adecuación de la misma, logrando con ello un mayor nivel de control sobre ellas. Si no se identifican correctamente las formas comunicativas existentes en una compañía, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de comunicación incontrolada, que puede llegar a ser negativa o poco coherente con el Perfil de Identificación Corporativo que deseamos transmitir.

Podemos separar 2 grandes *Formas Comunicativas* en una organización: a) La *Acción Comunicativa*, y b) La *Conducta Corporativa*. Ambas han sido descritas en profundidad en el capítulo 4 (El origen de la información) del presente libro.

En muchas ocasiones, los esfuerzos comunicativos se centran en construir amplias campañas publicitarias, de relaciones públicas, de marketing directo, etc. Sin embargo, casi siempre se olvida que esta actividad comunicativa es sólo una parte de todas las posibilidades de comunicación de una organización. Es la parte dedicada a la construcción de mensajes específicamente creados para ser transmitidos a los públicos de la organización. Es una de las *Formas Comunicativas* de la organización, la que podemos denominar como *Acción Comunicativa*.

Esta *Acción Comunicativa* de una organización, tal como la describimos en el capítulo 4, es lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el *Hacer Saber*. El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía. Dentro de la *Acción Comunicativa* podemos incluir:

- La *Comunicación Interna* (con los empleados), con instrumentos como la revista de la empresa, el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias, etc. Busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización.
- La *Comunicación Comercial* (con los consumidores o personas que influyen en el proceso de compra), con ejemplos como la Publicidad, el marketing directo, comunicación en el punto de venta, etc. Su objetivo

básico es lograr el consumo/uso de los productos y servicios de la organización y la fidelización de los consumidores.

- La *Comunicación Industrial* (con los agentes que participan, colaboran o intervienen en la elaboración de los productos o servicios de la empresa: proveedores y distribuidores), con instrumentos como las visitas a la compañía, los informes comerciales, las reuniones o comidas de trabajo, etc. Dirigida a establecer los vínculos adecuados de colaboración para el normal desarrollo de las actividades de la organización.

- La *Comunicación Institucional* (con los públicos del entorno social de la organización: medios de comunicación, comunidad local, opinión pública, etc.) con actividades como las relaciones públicas, etc. Destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad en la que se encuentra.

Pero, además de todas estas actividades de comunicación propiamente dichas, una organización también comunica por medio de su *Conducta Corporativa*, es decir, a través de su actividad y comportamiento cotidiano.

La *Conducta Corporativa*, ya descrita en el capítulo 4, son todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Es el *Saber Hacer*. La Conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, "diciendo" cosas sobre la empresa, y «comunicando» los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las «evidencias», es decir, la Demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores. Así, la *Conducta Corporativa* es considerada por los públicos como la «expresión genuina» de la forma de ser de la compañía. Por ello, se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la Imagen Corporativa de la organización. En ella podemos incluir:

- La *Conducta Interna*, que es la forma en que la empresa, como tal, se comporta con sus miembros. Dentro de esta manifestación comunicativa incluimos el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados (*nivel de conducta directa*), los sistemas formales establecidos en la organización (*nivel de conducta organizativa*) y la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (*nivel de conducta profunda*).

- La *Conducta Comercial*, que se refiere a toda la actividad cotidiana que la organización realiza como sujeto comercial, en el ámbito del

intercambio de bienes y servicios del mercado en el que opera. En la Conducta Comercial se incluirían todo *lo que la organización vende* (sus productos y servicios), y *cómo la organización vende* sus productos y servicios (toda su acción comercial y la calidad del servicio prestado a los públicos).

- La *Conducta Institucional*, que está vinculada al comportamiento social de la organización, en cuanto sujeto social integrante de la sociedad. En este sentido, la empresa tiene una ética corporativa, asume una posición como institución y la manifiesta por medio del apoyo y la realización de actividades a nivel social, económico o cultural dentro de la comunidad en la que está inmersa.

Así, dentro del Plan de Comunicación del PIC, se deberán determinar:

- Cuáles son las Formas Comunicativas que más utilizadas en la organización en su contacto con los públicos,
- Cuáles de ellas están comunicando de forma planificada y cuáles comunican de forma espontánea (sin una intervención programada),
- Cuál es el impacto y el potencial comunicativo que tienen cada una de las Formas Comunicativas en los diferentes públicos.
- Cómo pueden utilizarse para comunicar, de forma efectiva, el Perfil de Identificación Corporativo de la organización.

La determinación, adecuada y minuciosa, de las Formas Comunicativas por medio de las cuales se "expresa" la organización no facilitará la labor de identificar y seleccionar el mix de actividades y medios más acertado para comunicar el Perfil de Identificación Corporativo. Ello es así porque las Formas Comunicativas de la organización nos señalarán las grandes estructuras o manifestaciones comunicativas de una compañía.

4.6 La Selección del Mix de Actividades y Medios de la Comunicación

Una vez determinadas cuáles son las Formas Comunicativas por medio de las cuales se expresa la organización, entonces se deberá seleccionar el Mix de Actividades y de Medios de Comunicación. Este Mix consiste en «seleccionar aquella combinación de acciones, y dentro de cada acción los medios y soportes, que la empresa considere más adecuada para llegar con mayor alcance e impacto a los públicos seleccionados».

La elección de las diferentes actividades y medios de comunicación nos permitirán enviar el mensaje o los mensajes definidos previamente a los públicos que hemos seleccionado, lo que nos llevará a lograr una actuación más eficaz sobre la Imagen Corporativa. La Estrategia del Mix de Actividades y Soportes Comunicativos es un proceso lógico de identificación, análisis y selección de los medios más adecuados para transmitir el PIC de una organización. Así pues, podemos diferenciar 3 etapas de la estrategia de soportes comunicativos: a) La Identificación de los Instrumentos posibles; b) El Análisis Comparativo de los Instrumentos; y c) La Selección y Programación de los Instrumentos Adecuados.

4.6.1. Identificación de los Soportes o Instrumentos posibles

En esta etapa se deberá realizar una investigación exhaustiva de los diferentes medios y actividades de comunicación disponibles y posibles en cada una de las formas comunicativas.

Así, por ejemplo, para la *Comunicación Interna* se podrían identificar: a) Las cartas, b) Los memorándums, c) El e-mail, d) La revista de la empresa, e) El buzón de sugerencias, f) El tablón de anuncios, etc.

Por otra parte, a nivel de *Conducta Cotidiana* de la organización, se podría identificar las personas que entrar en Contacto Directo y Personal con los clientes, y que también constituyen medios de comunicación del PIC de la organización. Por ejemplo: a) Vendedores, b) Promotores, c) Visitadores, d) Demostradores, e) Administrativos, f) Recepcionistas, g) Servicio de Atención al Cliente, etc.

Así, en esta etapa, se deberá establecer qué medios se han utilizado hasta el momento y el grado de uso de los mismos, como así también qué instrumentos no se han utilizado y si puede ser posible su utilización.

4.6.2. El Análisis Comparativo de los Soportes o Instrumentos

Una vez identificados los posibles medios a utilizar, se deberá realizar un análisis comparativo entre ellos, en función de:

- *Las Posibilidades Creativas* que tengan cada uno de los soportes. La creatividad que nos permita el soporte es importante, ya que nos facilitará diferentes alternativas de diferenciación a nivel de la presentación del concepto comunicativo o del estilo de la comunicación de la organización. Se pueden encontrar instrumentos con grandes posibilidades creativas,

pero que su efectividad sea baja, por lo que es importante también analizar...

- *La Efectividad de cada soporte*, es decir el porcentaje de impacto que se puede obtener en relación con el número de personas del público objetivo. Sin embargo, pueden haber medios con una gran efectividad y buenas posibilidades creativas, pero que su coste sea muy alto. Por lo tanto, también se deberá estudiar...

- *La Rentabilidad de cada soporte*, o sea el coste por impacto que tendrán cada unos de los medios elegidos. La rentabilidad de cada medio nos permitirá hacer una selección más acorde con nuestras posibilidades económicas, pero en muchos casos, el hecho de que un instrumento sea más rentable que otro no implica que tengamos que elegirlo, ya que también es importante conocer...

- *La Importancia Ponderada de cada soporte*, que es la importancia relativa que tiene cada soporte para el público al que queremos llegar, o el efecto que causará en el público su utilización o no utilización. Este sería el caso del coste de no usar un determinado soporte. Por ejemplo, en algunas situaciones, el coste de participar en una feria de muestras es alto para el rendimiento que se va a obtener, pero el hecho de no participar (por su poca rentabilidad) puede tener un coste superior, ya que al participar las empresas de la competencia, puede tener un efecto negativo para la imagen de la organización.

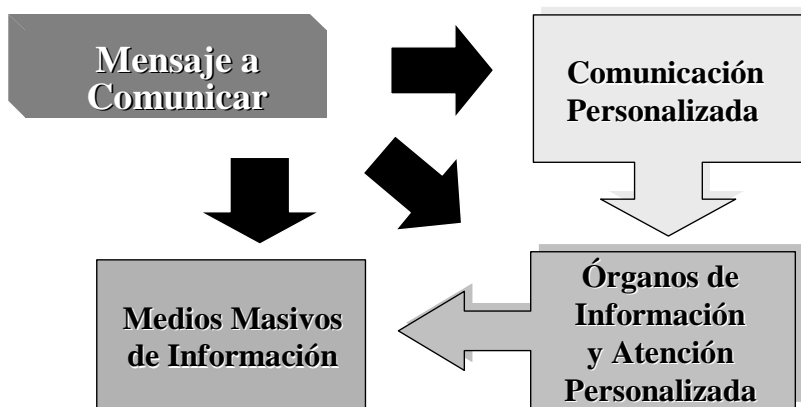
Así pues, disponemos de 4 aspectos para comparar los diferentes medios o soportes que la organización puede llegar a utilizar, y en base a ellos decidiremos cuáles utilizaremos.

4.6.3. *La Selección de los Instrumentos y Actividades*

En función de los resultados obtenidos del Análisis Comparativo, se deberán seleccionar los instrumentos que se consideren más adecuados, ya sea por su creatividad, efectividad, rentabilidad o importancia relativa.

La estrategia general a la hora de seleccionar los diferentes medios y actividades de comunicación vendrá marcada por los elementos detallados anteriormente, pero también por el grado de personalización que nos permitan cada uno de esos instrumentos comunicativos. Es decir, un aspecto importante en la selección de los medios y actividades será el *Nivel de Personalización* que busquemos obtener con cada uno de los públicos de comunicación. Así, se podría priorizar la elección de medios que permitan

una *Comunicación Personalizada* con los públicos (que refieren a aquellos medios que permiten un contacto personal), luego los instrumentos que constituyan *Órganos de Información y Atención Directa* (que implican un contacto directo con los públicos, pero menos personal, a través de un medio técnico), y por último, los *Medios Masivos de Información* (que generan una relación indirecta e impersonal como los públicos).



El Mix de Actividades y Medios de Comunicación estará influenciado y condicionado por un conjunto de factores, los cuales llevarán al mix a incidir más en unas acciones y/o medios que en otras, o bien a seleccionar o no alguna de las actividades posibles. Entre los factores más importantes podemos señalar:

- *El Tipo de Sector en el que está la organización.* Si el sector es de consumo masivo o industrial influirá en las actividades de comunicación a desarrollar, ya que cada tipo de mercado tiene unos hábitos de consumo de comunicación diferentes, y la efectividad de cada medio es distinta en ellos. Por ejemplo, en los mercados de consumo masivo, la publicidad es un medio de alto impacto cognitivo, mientras que no es tan importante en el mercado industrial.

- *Las influencias deseadas en los públicos.* Si se busca lograr la notoriedad o el conocimiento de una organización, posiblemente será más eficaz la utilización de actividades de comunicación masiva (como la publicidad) ya que el coste por impacto será bastante reducido, mientras que si lo que buscamos es lograr la modificación de una conducta, entonces

podrán ser más eficaces las técnicas de comunicación personal (como la atención al cliente, las demostraciones, etc.) o de comunicación selectiva (por ejemplo el telemarketing, etc.).

- *El presupuesto de comunicación.* La disponibilidad económica de la empresa también influirá en la selección del mix de comunicación. Si se tiene un presupuesto amplio (aunque nunca es lo bastante amplio que nos gustaría), entonces se podrán seleccionar las actividades y los medios que más impacto o rentabilidad tengan. Pero si se dispone de poco presupuesto (así es la mayor parte de las veces), habrá algunas actividades que no se podrán realizar (o se podrán hacer en condiciones no rentables o poco eficaces) como, por ejemplo, publicidad en televisión. En estos casos, se tendrá que decidir si se prefiere una mayor variedad a nivel de medios, pero con un impacto posiblemente menor, o si se concentrarán los esfuerzos en aquellos medios y soportes más accesibles, que permitirán una mayor frecuencia o intensidad de comunicación.

Una vez seleccionados los instrumentos y medios, se deberá establecer la programación ordenada y organizada de las acciones. Esto se realizará por medio del *Planning del Mix de Actividades y Medios*. El Planning consiste en distribuir, dentro de un esquema temporal (tres meses, seis meses o un año, por ejemplo), las actividades de comunicación seleccionadas. Ello nos permitirá organizar y desarrollar adecuadamente las acciones seleccionadas durante el período de tiempo elegido para llevarlas a cabo.

Con ello lograremos un mayor y más duradero impacto en los públicos, así como también un mejor aprovechamiento de los (casi seguro) escasos recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) para el plan de comunicación del PIC de la organización.

4.7 La Ejecución del Programa de Comunicación

Esta etapa consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en el mix de actividades y medios de comunicación. Ello, pues, requerirá de:

- La *distribución de los recursos disponibles* (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados.
- La *coordinación de todas las acciones* planificadas, cuidando que cada una de ellas se realice en el momento y el lugar adecuado para que

sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades.

- La *organización de las actividades planificadas*, para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, gestionando los recursos y los tiempos disponibles;
- La *compra de los espacios* necesarios seleccionados para cada una de las acciones en los medios establecidos previamente; y
- La *producción de los materiales necesarios* para cada uno de los medios seleccionados, con el fin de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos.

Un detalle importante en la puesta en marcha y desarrollo de las acciones y actividades de comunicación del PIC es la importancia de *realizar un Seguimiento y Control* de las mismas, con tal de asegurar su correcto desarrollo, su coherencia global o actuar ante situaciones imprevistas. Así, el control de las actividades permitirá:

- el Seguimiento de la *línea de progreso* hacia los objetivos marcados, para poder cambiar o modificar las cuestiones necesarias sin que ello implique una pérdida importante de tiempo;
- la Supervisión de la *adecuación de los instrumentos utilizados* para lograr los objetivos, y si es necesario una sustitución o cambio de los medios utilizados;
- el Control de que los *mensajes comunicados* sigan teniendo gran actualidad, para evitar un desfase de los mismos, o hacer los ajustes que hagan falta.

De este modo, la realización de las diferentes acciones se llevará a cabo de una forma organizada y coherente, que permita lograr una sinergia importante entre todos los medios y actividades utilizadas, para llegar a cumplir los objetivos marcados en la Comunicación del PIC de la organización.

4.8 La Evaluación del Programa de Comunicación

Una vez ejecutado el Programa de Comunicación, deberemos analizar sus resultados. Por medio de la evaluación podremos establecer el grado de éxito alcanzado por el Programa de Comunicación del PIC puesto en práctica dentro de la empresa. Para hacer una valoración de los re-

sultados del mismo, podemos dividir el análisis de los resultados en 3 tipos de evaluación:

- *Cumplimiento o Progreso hacia los Objetivos previstos*: deberemos observar en que grado o medida se han logrado los objetivos establecidos: si se han cumplido en parte, en su totalidad, o se ha sobrepasado lo previsto.
- *Análisis de las Actividades y Medios*: se deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada, así como la rentabilidad de las mismas, para poder determinar en qué grado han contribuido cada una a lograr los objetivos establecidos. También nos permitirá establecer qué medios son más útiles para cada actividad en concreto, y con ello lograremos una mejor adaptación de cada uno de ellos a los intereses deseados.
- *Influencias en los Públicos*: deberemos estudiar los efectos que han tenido en los diferentes públicos los mensajes emitidos, así como también el impacto y aceptación de cada uno de los medios utilizados. En este sentido, se deberán comprobar el grado de impacto causado a nivel de efectos cognitivos (notoriedad, etc.), afectivos (emociones, preferencias, etc.) y de comportamiento (asistencia al punto de venta, boca-oreja entre los públicos, etc.).

Este trabajo de evaluación nos permitirá realizar una actualización del Programa de Comunicación del PIC de la organización cuando así se requiera, por los cambios en la organización o en el entorno. Esta actualización se podrá realizar en diferentes niveles:

- Adaptando los objetivos a las estrategias globales de la organización,
- Adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación del PIC de la compañía,
- Actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo en la organización.

De esta manera, lograremos ir «poniendo al día» nuestro Programa de Comunicación del PIC de la organización, para desarrollar una actividad comunicativa continuada, eficiente y coherente con los planteamientos globales de comunicación y de empresa, que pueda contribuir de forma decisiva a la formación de la Imagen Corporativa de la organización, así como al logro de los objetivos globales de la compañía.

CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA PARTE

A través de la segunda parte de este libro hemos intentado exponer, de forma más o menos detallada, una *metodología de trabajo* para intentar actuar sobre la Imagen Corporativa de una organización. Esta metodología es, como tal, una forma global de actuación, fruto de un proceso generalizador por parte de este autor entre la reflexión teórica y muchas experiencias profesionales vividas. Por lo tanto, esta metodología de trabajo no es una *receta*, que se pueda trasladar y aplicar de forma exacta a cualquier situación, sino que necesita la complicitad del lector (y en su caso, de la persona responsable de la imagen corporativa en una empresa) para que estas pautas reseñadas aquí sean una *guía o punto de referencia* sobre la dirección en la que trabajar, para que pueda hacer una adaptación particular de los conceptos vertidos en este libro y adaptarlos a la situación concreta en la que se encuentre.

La base sobre la que se planteó toda la *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* puede ser resumida en 3 ideas simples y claras:

- a) *Pensar la Identidad y la Diferencia de la Organización*, a partir de analizar la situación competitiva en la que nos encontramos, definiendo nuestros rasgos de identificación y diferenciación.
- b) *Hacer la Identidad y la Diferencia de la Organización*, generando «evidencias» o demostraciones por medio de la conducta cotidiana de la organización y de sus productos y servicios, que señalen la identidad y la diferencia de una forma palpable y reconocible en las situaciones diarias.
- c) *Comunicar la Identidad y la Diferencia de la Organización*, por medio de la transmisión de información, de carácter simbólico, a todos los públicos, para que puedan disponer de tal información e influir en la formación de la Imagen Corporativa de la organización.

Es decir, la base de la construcción de la Imagen Corporativa de una organización estará cimentada sobre una combinación adecuada de *Hacer* y *Decir*, aunque deberá predominar el *Hacer* de la compañía, las evidencias o demostraciones diarias de su Perfil de Identidad Corporativa.

Ninguna Imagen Corporativa creada sobre la base del *Decir*, o sea, sobre la «comunicación simbólica» (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, etc.) se puede sostener por mucho tiempo, ya que si el *Hacer* de la organización, las evidencias o demostraciones cotidianas (su Conducta Corporativa: la actuación de sus miembros, sus productos o servicios, etc.) no está a la altura del *Decir*, comunicará cosas diferentes, y se producirá una falta de concordancia a nivel de las expectativas generadas. Las expectativas creadas por el *Decir* no serán satisfechas por las evidencias del *Hacer*.

Sin embargo, en la actualidad, ninguna organización puede subsistir o ser competitiva sin comunicar adecuadamente sus ventajas. El viejo dicho «el buen paño en el arca se vende» ya no es válido para la situación actual de mercado. La saturación de la oferta ha hecho que sea imposible conocer todos los productos, servicios o empresas existentes en el mercado. Si una compañía «Sabe Hacer», es decir, tiene unos productos, unos servicios y un comportamiento diferenciado del resto de los competidores, tendrá que hacerlos conocer, pero la vertiente comunicativa del *Hacer* diario no es suficiente, y se hace necesario recurrir, entonces, al *Decir*, al «Hacer Saber», a la comunicación simbólica (publicidad, relaciones públicas, etc.) para informar a los públicos que dispone de unas «evidencias» o ventajas con respecto a la competencia.

Por lo tanto, sobre la base de la Conducta Corporativa de la organización (el *Saber Hacer*) se deberá estructurar un sistema de comunicación adecuado (el *Hacer Saber*), que permita difundir las características, ventajas y diferencias de la organización, para lograr de ese modo, construir una Imagen Corporativa coherente, y consistente con la Identidad Corporativa de la organización.

Pero, para lograr que la construcción de la Imagen Corporativa logre un fortalecimiento estable y continuado, la organización deberá sustentarlo sobre un trabajo cotidiano permanente. Así, la Conducta Corporativa deberá mostrar un *desempeño superior* por parte de la empresa, innovando o creando ventajas diferenciales continuamente en relación con sus competidores. Por otra parte, la Comunicación Corporativa deberá aportar un elemento diferencial a la compañía, por medio de *mensajes creativos e innovadores*, que permitan identificar y diferenciar de forma clara y precisa a la organización, a sus productos y servicios, de las empresas competidoras.

Así pues, podemos concluir señalando que las decisiones acerca de la Imagen Corporativa son una problemática estratégica y del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía y cual es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y lograr sus objetivos y metas fundamentales. De allí que la Imagen Corporativa no sea sólo un «problema» de los departamentos o agencias de comunicación, sino que debe estar implicada de forma directa la Gerencia o Dirección General. La Imagen Corporativa es, pues, una problemática de *management*, y no sólo de comunicación.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D.** (1994): *Gestión del Valor de la Marca*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- (1996): *Construir Marcas Poderosas*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- AAKER, D. y MYERS, J.** (1984): *Management de la Publicidad*, Vol. I, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- ADECEC** (1996): *El Libro práctico de las Relaciones Públicas*, Ed. Adecec, Barcelona.
- ALBRECHT, K.** (1996): *La Misión de la Empresa*, Ed. Paidós, Barcelona.
- ALET, J.** (1994): *Marketing Directo Integrado*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- (1996): *Marketing Relacional*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- ALLPORT, F.** (1975): "Toward a science of public opinion", en Carlson, R. (Ed.): *Communications and Public Opinion*, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 11-27.
- ANDRADE, C.T.** (1978): *Dicionario profissional de Relações Publicas e comunicacao*, Ed. Saraiva, Sao Paulo (Brasil).
- ANTONA ILLANES, A.** (1991): *Las Relaciones Públicas: Técnica de comunicación*, Ed. Alfar, Sevilla.
- ARNOLD, D.** (1994): *Cómo gestionar una marca*, Ed. Parramón, Barcelona.
- ARONOFF, C. y BASKIN, O.** (1983): *Public Relations*, Ed. West Publishing Co., Minnesota (USA).
- ASCH, S.** (1972): *Psicología Social*, Ed. EUDEBA, Buenos Aires.
- ASHMORE, R. y DEL BOCA, F.** (1986): *The social psychology of female-male relations*, Ed. Academic press, Orlando (Florida).
- AVENARIUS, H.** (1993): "Introduction: Image and Public Relations Practice", en *Journal of Public Relations Research*, Vol. 5, Nº 2, pp.65-70, Ed. L. Earlbaum, Hillsdale, New Jersey, USA.
- AVILIA LAMMERTYN, R.** (1997): *Relaciones Públicas*, Ed. Imagen, Buenos Aires.

- BALL-ROCKEACH, S.** (1985): "The origins of individual media-system dependency: A Sociological Framework", en *Communication Research*, Vol. 12, pp. 485-510.
- BALL-ROCKEACH, S. y DeFLEUR, M.** (1976): "A dependency model of mass-media effects", en *Communication Research*, Vol. 3, pp. 3-21.
- BEARDEN, W. y ETZEL, M.** (1982): "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions", en *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, pp. 183-194.
- BEARDEN, W.; NETEMEYER, R. y TEEL, J.** (1989): "Measurement of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence", en *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, pp. 473-481.
- BERGER, P. y LUCKMANN, T.** (1984): *La construcción social de la realidad*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires.
- BERNAYS, E.** (1990): *Los últimos años: radiografía de las Relaciones Públicas*, Ed. ESRP-PPU, Barcelona.
- BERNSTEIN, D.** (1986): *La imagen de la empresa y la realidad*, Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- BERTOGLIO, O.** (1975): *Las comunicaciones y la conducta de la organización*, Ed. Diana, México.
- BLACK, S.** (1991): *Las Relaciones Públicas*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- BLANCHARD, G.** (1988): *La Letra*, Ed. CEAC, Barcelona.
- BLUMER, H.** (1982): *El interaccionismo simbólico*, Ed. Hora, Barcelona.
- BLUMLER, J. y KATZ, E. (Eds.)** (1974): *The Uses of Mass Communications. Currents Perspectives on Gratifications Research*, Ed. Sage, Beverly Hills (USA).
- BOIRY, P.** (1989): *Les Relations Publiques*, Ed. Eyrolles, París.
- BOORSTIN, D.** (1977): *The Image*, Ed. Atheneum, Nueva York.
- BORRINI, A.** (1997): *La Empresa transparente*, Ed. Atlántida, Buenos Aires.
- BOULDING, K.** (1991): *The Image*, Ed. Ann Harbor, Michigan (USA).
- BRECKER, S.** (1984): "Empirical validation of affect, behavior and cognition as distinct components of attitudes", en Aronson, E. y Pratkanis, A. (Eds.) (1993): *Social Psychology*, Ed. Edward Elgar Publishing, Aldershot (Inglaterra).
- BRODY, E.** (1987): *The business of Public Relations*, Ed. Praeger, Nueva York.

- CANFIELD, B. y MOORE, F.** (1982): *Relaciones Públicas*, Ed. CEP-SA, Mexico.
- CANTOR, N. y MISCHEL, W.** (1979): "Prototypes in Person Perception", en Berkowitz, L. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 12, pp. 4-47.
- CAPRIOTTI, P.** (1992): *La Imagen de Empresa*, Ed. El Ateneo, Barcelona.
- (1994): *Consideraciones sobre la Estructura y Formación de la Imagen Corporativa*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Barcelona.
 - (1997): "Relaciones Públicas Olé", en Revista *Imagen*, Buenos Aires, N° 11, abril.
 - (1997): "Ser o no Ser", en Revista *Imagen*, Buenos Aires, N° 17, octubre.
- CAUTHEN, N.; ROBINSON, I. y KRAUSS, H.** (1971): "Stereotypes: a review of the literature 1926-1968", en *Journal of Social Psychology*, N° 84, pp. 103-125.
- CAUZARD, D.; PERRET, J. y RONIN, Y.** (1989): *Images de marques - Marques d'Images*, Ed. Ramsay, París.
- CHAFFEE, S.** (1986): "Mass Media and Interpersonal Channels: Competitive, Convergent or Complementary?", en Gumpert, G. y Cathcart, R. (eds.): *Inter Media*, Ed. Oxford University Press, Nueva York, pp. 62-80.
- CHAIKEN, S.** (1980): "Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Versus Message Cues in Persuasion", en *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, pp. 752-766.
- CHAIKEN, S. y STANGOR, C.** (1987): "Attitudes and attitudes change", en Porter, L. y Rosenzweig, M. (Eds.): *Annual Review of Psychology*, Vol. 38, pp. 575-630.
- CHARMASSON, H.** (1988): *The name's the thing*, Ed. Amacom, Nueva York.
- CHARVIN, F. y MARHUENDA, J.** (1991): *Communication et entreprises*, Ed. Eyrolles, París.
- CHAVES, N.** (1988): *La imagen corporativa*, Ed. G. Gili, Barcelona.
- CHELI, E.** (1986): "Modelli valutativi della comunicazione di immagine", en *Comunicazione di massa*, Vol. I y II, Enero-Agosto.
- CHETOCHINE, G.** (1996): *La Derrota de las Marcas*, Ed. Asociación Argentina de Marketing, Buenos Aires.

CHILDERS, T. y RAO, A. (1992): "The Influence of Familial and Peer-based Reference Groups on Consumer Decisions", en *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, pp. 198-211.

CIALDINI, R.; PETTY, R. y CIACOPPO, J. (1981): "Attitude and Attitude Change", en Porter, L. y Rosenzweig, M. (Eds.): *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, pp. 357-404.

CIRIGLIANO, G. (1982): *Relaciones Públicas*, Ed. Humanitas, Buenos Aires.

CISNEROS GARRIDO, G. (1990): *Posicionamiento: Concepto, Análisis y Estrategias*, Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona, Facultad de Ciencias Empresariales, Barcelona.

COLLINS, J. y PORRAS, J. (1995): *Empresas que perduran*, Ed. Norma, Bogotá.

COSTA, J. (1971): *La imagen y el impacto psicovisual*, Ed. Zeus, Barcelona.

- (1972): "¿Qué es una imagen?", en *Control de publicidad y ventas*, Nº 124, pp. 82-83.
- (1977a): *La imagen de empresa*, Ed. Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.
- (1977b): *La Identidad Visual*, Ed. Club Master 7, Barcelona.
- (1987): *Imagen global*, Ed. CEAC, Barcelona.
- (1992): *Imagen pública. Una ingeniería social*, Ed. Fundesco, Madrid.
- (1993): *Reinventar la Publicidad*, Ed. Fundesco, Madrid
- (1995): *Comunicación Corporativa y revolución en los servicios*, Ed. Ciencias Sociales, Madrid.

CRANCH, G. (1963): "El Público", en The Institute of Public Relations de Gran Bretaña: *Práctica de las Relaciones Públicas*, Ed. Omega, Barcelona.

CULBERTSON, H. y JEFFERS, D. (1992): "Social, Political, and Economic Contexts: Keys in Educating the True Public Relations Professionals", en *Public Relations Review*, Vol. 18, pp. 53-65.

DeFLEUR, M. y BALL-ROCKEACH, S. (1982): *Teorías de la comunicación de masas*, Ed. Paidós, Barcelona.

DELCLAUX, I. y SEOANE, J. (eds) (1982): *Psicología cognitiva y procesamiento de la información*, Ed. Pirámide, Madrid.

DELORME, C. (1991): *Le Logo*, Editions d'Organization, París.

DENBOW, C. y CULBERTSON, H. (1985): "Linkage Beliefs and Diagnosing an Image", en *Public Relations Review*, Vol. 11, pp. 29-37.

- DERVIN, B.** (1983): "Mass communicating: changing conceptions of the audience", en Rice, R. y Paisley, W.: *Public communications campaigns*, Ed. Sage, Beverly Hills (USA), pp. 71-87.
- DEUTSCH, M. y KRAUSS, R.** (1984): *Teorías en Psicología Social*, Ed. Paidós, Barcelona.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y MARTÍN ARMARIO, E.** (1993): *Planificación Publicitaria*, Ed. Pirámide, Madrid.
- DOISE, W.; DESCHAMPS, J. y MUGNY, G.** (1980): *Psicología Social Experimental*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- DOWLING, G.** (1994): *Corporate Reputations*, Ed. Kogan Page, Londres.
- DOZIER, D. y EHLING, W.** (1992): "Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects", en Grunig, J. (Ed.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Ed. Lawrence Erlbaum, Hilldale (USA), pp. 159-184.
- EAGLY, A. y CHAIKEN, S.** (1984): "Cognitive Theories in Persuasion", en Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 17, pp. 268-344.
- ECO, U.** (1974): "¿El público perjudica a la televisión?", en Moragas, M. (1985), *Sociología de la comunicación de masas*, vol. II, Ed. G. Gili, Barcelona.
- EISER, J.** (1989): *Psicología Social*, Ed. Pirámide, Madrid.
- ENCICLOPEDIA LAROUSSE** (1982): *Nueva Enciclopedia Larousse*, Tomo X, Ed. Planeta, Barcelona.
- FEICK, L. y PRICE, L.** (1987): "The Market Maven", en *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 83-97.
- FERNANDEZ ESCALANTE, F.** (1989): *Ciencia de la información y Relaciones Públicas*, Ed. Macchi, Buenos Aires.
- FISKE, S. y TAYLOR, S.** (1984): *Social Cognition*, Ed. Random House, Nueva York.
- FISKE, S. y NEUBERG, S.** (1990): "A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: influences of information and motivation on attention and interpretation", en Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 23, pp. 1-74.
- GARBETT, T.** (1988): *How to build a Corporation's Identity and project its Image*, Ed. Lexington Books, New York, USA.
- GARZON, A. y SEOANE, J.** (1982): "La memoria desde el procesamiento de información", en Delclaux, I. y Seoane, J. (eds): *Psicología cognitiva y procesamiento de la información*, Ed. Pirámide, Madrid.

GOFFMANN, E. (1970): *La interacción de la persona en la vida cotidiana*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires.

- (1974): *Frame Analysis*, Ed. Northeastern University Press, Boston.

GORDON, T. y PRATT, R. (1986): "Environmental Scanning", en Buell, V.: *Handbook of Modern Marketing*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York, pp. 46-1.

GRIMA TERRE, J. y TENA MILLAN, J. (1991): *Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial*, Ed. Hispano-Europea, Barcelona.

GROSS, C. y PETERSON, R. (1987): *Marketing*, Ed. West Publishing Co., St. Paul (USA).

GROSS, N.; MASON, W. y Mc EACHERN, A. (1966): *Exploration in role analysis*, Ed. John Wiley & Sons, Nueva York.

GRUNIG, J. (1976): "Organization and Public Relations: Testing a Communication Theory", en *Journalism Monographs*, N° 46.

- (1978): "Defining publics in Public Relations: The case of a suburban hospital", en *Journalism Quarterly*, Vol. 55, pp. 109-118.
- (1979): "Time budgets, level of involvement and use of the mass media", en *Journalism Quarterly*, Vol. 56, pp. 248-261.
- (1982): "The message-attitude-behavior relationship: Communication behavior of organization, en *Communication Research*, Vol. 9, pp. 163-200.
- (1983a): "Communication behaviors and attitudes of environmental publics: Two studies", en *Journalism Monographs*, N° 81.
- (1983b): "Washington reporter publics of corporate public affairs programs, en *Journalism Quarterly*, Vol. 60, pp. 603-615.
- (1992): "Publics, Audiences and market segments: segmentation principles for campaigns", en Salmon, C.T.: *Information Campaigns: Balancing values and social change*, Ed. Sage, Newbury Park (USA), pp. 199-228.
- (1993): "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships", en *Public Relations Review*, Vol. 19, pp. 121-139.

GRUNIG, J. y DISBROW, J. (1977): "Developing a probabilistic model for communications decision making", en *Communication Research*, Vol. 4, pp. 145-168.

GRUNIG, J. y HUNT, T. (1984): *Managing Public Relations*, Ed. CBS College Publishing, Nueva York.

- GRUNIG, J.; NELSON, C.; RICHBURG, S. y WHITE, T.** (1988): "Communication by agricultural publics: Internal and external orientations", en *Journalism Quarterly*, Vol. 65, pp. 26-38.
- GRUNIG J. y REPPER, F.** (1992): "Strategic Management, Publics, and Issues", en Grunig, J. (Ed): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Ed. Lawrence Erlbaum, Hillsdale (USA), pp. 117-157.
- GRUNIG, J. y STAMM, K.** (1979): "Cognitive strategies and the resolution of environmental issues: a second study", en *Journalism Quarterly*, Vol. 56, pp. 715-726.
- GRUNIG, L.** (1992a): "Strategic Public Relations constituencies on a global scale", en *Public Relations Review*, Vol. 18, pp. 127-136.
- (1992b): "How Public Relations/Communication Departments Should Adapt to the Structure and Environment of an Organization ... And What They Actually Do", en Grunig, J. (Ed.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Ed. Lawrence Erlbaum, Hilldale (USA), pp. 467-481.
- GSCHWIND, P. y COHEN, M.** (1971): *L'image de marque de l'entreprise*, Editions d'Organization, París.
- HAEDRICH, G.** (1993): "Images and Strategic Corporate and Marketing Planning", en *Journal of Public Relations Research*, Vol. 5, Nº 2, pp.83-93, Ed. L. Earlbaum, Hillsdale, New Jersey, USA.
- HAWKINS, D.; BEST, R. y CONEY, K.** (1989): *Consumer Behavior*, Ed. BPI-Irwin, Boston.
- HAX, A. y MAJLUF, N.** (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- HEBERT, N.** (1987): *L'entreprise et son Image*, Ed. Dunod, París.
- HERNANDEZ MOGOLLON, R.** (1991): *La imagen de las empresas*, Ed. Universidad de Extremadura, Salamanca.
- HERREROS, M.** (1992): "En torno a la comunicación corporativa", en *área Sinco*, revista de comunicación audiovisual y publicitaria, Nº 1, septiembre-diciembre, pp. 24-32.
- HEUDE, R.** (1990): *L'Image de Marque*, Ed. Eyrolles, París.
- HUNT, R.** (1976): "Role and role conflict", en Hollander, E., y Hunt, R.: *Current perspectives in social psychology*, Ed. Oxford University Press, Nueva York.
- IND, N.** (1990): *The corporate Image*, Ed Kogan Page, Londres.

JACOBY, J.; SPELLER, D. y KOHN, C. (1974): "Brand Choice Behavior as a Function of Information Load", en *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, pp. 63-69.

JEFKINS, F. (1982): *Relaciones Públicas*, Ed. EDAF, Madrid.

- (1988): *Public Relations Techniques*, Ed. Heinemann, Londres.

JODELET, D. (1984): "La representación social: fenómenos, concepto y teoría", en Moscovici, S. (Ed.): *Psicología Social*, Vol. II, Ed. Paidós, Barcelona, pp. 469-494.

KAPFERER, J. (1992): *La Marca, capital de la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao.

KAPFERER, J. y THOENIG, J. (1991): *La marca*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

KATZ, D. (1960): "The functional approach to the study of attitudes", en Aronson, E. y Pratkanis, A. (Eds.) (1993): *Social Psychology*, Ed. Edward Elgar Publishing, Aldershot (Inglaterra).

KATZ, E. (1975): "The two-step flow of communication: an up-to-date report on a hypothesis", en Carlson, R. (Ed.): *Communications and Public Opinion*, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 344-361.

KATZ, E. y LAZARFELD, P. (1966): "Personal Influence", en Berelson, B. y Janowitz, M.: *Public Opinion and Communication*, Ed. The Free Press, New York.

KELLERMAN, K. y BERGER, C. (1984): "Affect and Social Information Acquisition: Sit Back, Relax and Tell Me about Yourself", en Bostrom, R. (Ed.): *Communication Yearbook*, Nº 8, Ed. Sage, Beverly Hills (USA), pp. 412-445.

KOTLER, P. (1995): *Dirección de Marketing*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

KOTTER, J. y HESKETT, J. (1995): *Cultura de Empresa y rentabilidad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. y BALLACHEY, E. (1978): *Psicología Social*, Ed. Biblioteca Nueva, Madrid.

KRIPPENDORFF, K. y ELEEY, M. (1986): "Monitoring a Group's Symbolic Environment", en *Public Relations Review*, Vol. 12, pp. 13-36.

KROHLING KUNSCH, M. (1986): *Planejamento da Relações Públicas na comunicação integrada*, Ed. Summus, Sao Paulo (Brasil).

LAUER, R. y HANDEL, W. (1983): *Social Psychology*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs (USA).

LEÓN, J. y OLÁBARRI, E. (1996): *Conducta del Consumidor y Marketing*, Ed. Deusto, Bilbao.

- LEVITT, T.** (1995): "La Miopía del Marketing", en Dolan, Robert (1995): *La esencia del Marketing*, Vol. I, Ed. Norma, Bogotá, pp. 13-45.
- LEWIS, G.** (1977): *How to handle your own Public Relations*, Ed. Nelson Hall, Chicago.
- LEYENS, J. y CODOL, J.** (1990): "La cognición social"; en Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J. y Stephenson, G.: *Introducción a la psicología social*, Ed. Ariel, Barcelona, pp. 99-117.
- LEYENS, J.; YZERBYT, V. y SCHADRON, G.** (1992): "The social judgeability approach to stereotypes", en Stroebe, W. y Hewstone, M.: *European Review of Social Psychology*, Vol. III, Ed. Wiley & Sons, Chichester (Inglaterra), pp.91-117.
- LIPPMANN, W.** (1956): *Public Opinion*, Ed. The Free Press, Nueva York.
- LLOYD, H. y LLOYD, P.** (1988): *Relaciones Públicas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- LOUGOVOY, C. y HUISMAN, D.** (1981): *Traité de Relations Publiques*, Ed. PUF, París.
- LOUGOVOY, C. y LINON, M.** (1972): *Relaciones Públicas*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- LOVELL, R.** (1982): *Inside Public Relations*, Ed. Allyn & Bacon, Boston.
- LOZANO, F.** (1984): *Anverso y reverso de la comunicación*, Ed. F. Lozano, Madrid.
- MARION, G.** (1989): *Les images de l'entreprise*, Editions d'Organisation, París.
- MARSTON, J.** (1981): *Relaciones Públicas modernas*, Ed. McGraw-Hill, Mexico.
- MARTINEZ NICOLAS, M.** (1993): "La mediación del uso y la dependencia de los medios en la efectividad de la información periodística", artículo no publicado.
- McKENNA, R.** (1988): *El toque Regis*, Ed. Folio, Barcelona.
- (1994): *Marketing de Relaciones*, Ed. Paidós, Barcelona.
- McLEOD, J. y BECKER, L.** (1981): "The Uses and Gratifications Approach", en Nimo, D. y Sanders, K.: *Handbook of political communication*, Ed. Sage, Beverly Hills (USA), pp. 67-99.
- McGUIRE, W.** (1985): "Attitudes and attitudes change", en Lindzey, G. y Aronson, E. (Eds.): *Handbook of social psychology*, Vol. II, Ed. Random House, Nueva York, pp. 233-346.

- MEAD, G.** (1993): "More than just A B C", en *Diario Financial Times*, 24/6/93, pág. 10.
- MILLER, N.; MARUYAMA, G.; BEABER, R. y VALONE, K.** (1976): "Speed of Speech and Persuasion", en *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34, pp. 615-624.
- MOFFITT, M. A.** (1992): "Bringing critical theory and ethical considerations to definitions of a "Public" ", en *Public Relations Review*, Vol.18, pp. 17-29.
- MOLES, A.** (1975): *La comunicación y los mass media*, Ed. Mensajero, Bilbao.
- MOLINER, M.** (1984): *Diccionario de Uso del español*, Vol. I y II, Ed. Gredos, Madrid.
- MOSCOVICI, S.** (1979): *El psicoanálisis, su imagen y su público*, Ed. Huemul, Buenos Aires.
- (1988): "Notes towards a description of social representation", en *European Journal of Social Psychology*, Vol. 18, pp. 211-250.
- MOSCOVICI, S. y HEWSTONE, M.** (1984): "De la ciencia al sentido común", en Moscovici, S. (Ed.): *Psicología Social*, Ed. Paidós, Barcelona, pp. 679-701.
- MUCCHIELLI, R.** (1977): *Psicología de la publicidad y de la propaganda*, Ed. Mensajero, Bilbao.
- MUNNE, F.** (1989): *Entre el individuo y la sociedad*, Ed. PPU, Barcelona.
- NAPOLES, V.** (1988): *Corporate Identity Design*, Ed. Van Nostrand Reinhold, Nueva York.
- NASH, J.** (1985): *Social Psychology*, Ed. West Publishing Co., St. Paul (USA).
- NEUFELDT, V. y GURALNIK, D.** (1988): *Webster's New World Dictionary*, 3rd. Edition, Ed. Simon & Schuster, Cleveland.
- NEWCOMB, T.** (1969): *Manual de Psicología Social*, Ed. EUDEBA, Buenos Aires.
- NEWSOM, D.; SCOTT, A. y VAN SLYKE TURK, J.** (1989): *This is PR*, Ed. Wodsworth, Belmont (USA).
- NOGUERO, A.** (1985): *Información y técnicas de relaciones públicas*, Ed. PPU, Barcelona.
- (1990): *Tesis Doctoral*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra.

- NORRIS, J.** (1984): *Public Relations*, Ed. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs (USA).
- OLLINS, W.** (1990): *The Wolff Olins guide to corporate identity*, Ed. Black Bear Press, Londres.
- (1991): *Identidad corporativa*, Ed. Celeste, Madrid.
- OLSON, J. y ZANNA, M.** (1993): "Attitude and Attitude Change", en Porter, L. y Rosenzweig, M. (Eds.): *Annual Review of Psychology*, Vol. 44, pp. 117-154.
- ORTEGA CAVERO, D.** (1991): *Gran Sopena de Sinónimos*, Vol. I y II, Ed. Sopena, Barcelona.
- OXLEY, H.** (1989): *The principles of Public Relations*, Ed. Kogan Page, Londres.
- OZANNE, J.; BRUCKS, M. y GREWAL, D.** (1992): "A Study of Information Search Behavior during the Categorization of New Products", en *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, pp. 452-463.
- PALMGREEN, P.; WENNER, L. y ROSENGREN, K.** (1985): "Uses and Gratifications Research: The Past Ten Years", en Rosengren, K.; Wenner, L. y Palmgreen, P. (Eds.): *Media Gratifications Research. Current Perspectives*, Ed. Sage, Beverly Hills (California), pp. 11-37.
- PARK, C. W.; JAWORSKI, B. y MacINNIS, D.** (1986): "Strategic brand concept-Image management", en *Journal of Marketing*, N°50, pp.135-145.
- PARSONS, T. y SHILS, E.** (1968): *Hacia una teoría general de la acción*, Ed. Kapelusz, Buenos Aires.
- PENINO, G.** (1990): "Publicidad de Marca y Publicidad de Institución: El Cuerpo y el Sentido", en *Publicidad: Semiótica e Ideología*, Ed. Cuadernos Contrapunto, Madrid, pp. 79-97.
- PENNINGTON, D.** (1990): *Essencial Social Psychology*, Ed. Edward Arnold, Londres.
- PEREZ, R. A.** (1981): "La imagen, su medición y nuevas técnicas de mejora de imagen", en *Publitécnia*, N° 60, Cuarto Trimestre, pp. 49-66.
- PETTY, R. y CIACOPPO, J.** (1984): "Central and Peripheral Routes to Persuasion: Application to Advertising", en Percy, L. y Woodside, A. (Eds.): *Advertising and Consumer Psychology*, Ed. Lexington Books, Lexington (Massachusetts), pp. 3-23.
- (1986): "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion", en Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 19, pp. 123-205.

- PIBERNAT I DOMENECH, O.** (1986): *El diseño en la empresa*, Ed. Instituto Nacional de Fomento a la Exportación, Madrid.
- POPE, J.** (1994): *Investigación de Mercados*, Ed. Parramón, Barcelona.
- PORTER, M.** (1982): *Estrategia Competitiva*, Ed. Cecs, México.
- (1989): *Ventaja Competitiva*, Ed. Cecs, México.
- PRYOR, J. y OSTROM, T.** (1983): "The cognitive organization of social information: a converging-operations approach", en *Journal of personality and social psychology*, Vol. 41, pp. 628-641.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.** (1988): *Cultura Empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA** (1992): *Diccionario de la Lengua Española*, 21ª Edición, Ed. Espasa-Calpe, Madrid.
- REALLY, R.** (1987): *Public Relations in Action*, Ed. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs (USA).
- REGOUBY, C.** (1989): *La comunicación global*, Ed. Gestió 2000, Barcelona.
- RICARTE, J.** (1992): "La imagen corporativa, entre la política y la creatividad", en *área Cinco*, revista de comunicación audiovisual y publicitaria, Nº 1, septiembre-diciembre, pp.62-72.
- RIEL, C.B.M. van** (1997): *Comunicación Corporativa*, Ed. Prentice Hall, Madrid.
- ROBBINS, S.** (1987): *Organization Theory*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs (USA).
- RODRIGO, M.** (1989): *Los modelos de la comunicación*, Ed. Tecnos, Madrid.
- ROLANDO, C.** (1991): "La hora de las identidades corporativas", en *MK, marketing y ventas*, Nº 52, pp. 26-28.
- (1992): "Comunicación corporativa", en *Staff Catalunya*, Monográfico Especial, Noviembre, pp. 31-32.
- ROSENGREN, K.; WENNER, L. y PALMGREEN, P. (Eds.)** (1985): *Media Gratifications Research. Current Perspectives*, Ed. Sage, Beverly Hills (USA).
- ROTH, M.** (1992): "Depth vs. breadth strategies for global brand image management", en *Journal of advertising*, Vol. 21, Nº 2, pp. 25-36.
- RUIZ VARGAS, J. y BOTELLA, J.** (1982): "Atención y capacidad de procesamiento de la información", en Delclaux, I. y Seoane, J. (eds): *Psicología cognitiva y procesamiento de la información*, Ed. Pirámide, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, M. (1991): *Marketing*, Ed. Pirámide, Madrid.

SANZ DE LA TAJADA, L. (1994): *Integración de la Identidad y de la Imagen de la empresa*, Ed. ESIC, Madrid.

- (1996): *Auditoría de la Imagen de Empresa*, Ed. Síntesis, Madrid.

SARTORI, C. (1986): "Strategie di immagine: una mappa teorico-operativa", en *Comunicazione di massa*, Vol. I y II, pp. 11-20.

SARBIN, T. y ALLEN, V. (1968): "Role Theory", en Lindsey, G. y Aronson, E.: *The handbook of Social Psychology*, 2ª Ed., Vol. 1, Ed. Addison-Wesley, Reading (USA), pp. 488-567.

SCHEINSOHN, D. (1993): *Comunicación Estratégica*, Ed. Macchi, Buenos Aires.

- (1997): *Más allá de la Imagen Corporativa*, Ed. Macchi, Buenos Aires.

SCHIFFMAN, L. y GACCIONE, V. (1974): "Opinion Leaders in Institucional Markets", en *Journal of Marketing*, Vol. 38, pp.49-53.

SCHMITT, B. y SIMONSON, A. (1998): *Marketing y Estética*, Ed. Deusto, Bilbao.

SCHNEIDER, W. y SHIFFRIN, R. (1977): "Controlled and Automatic Information Processing: I. Detection, Search and Attention", en *Psychological Review*, Vol. 8, pp. 1-66.

SCHOELL, W. y GULTINAN, J. (1990): *Marketing*, Ed. Allyn & Bacon, Needham Hieghs (USA).

SCHULTZ, D., TANNENBOUM, S. y LAUTERBORN, R. (1993): *Comunicaciones de Marketing Integradas*, Ed. Granica, Barcelona.

SCHUTZ, A. y LUCKMANN, T. (1984): *Las estructuras del mundo de la vida*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires.

SCHWEBIG, P. (1988): *Les communications de l'enterprise*, Ed. McGraw-Hill, París.

SEITEL, F. (1984): *The practice of Public Relations*, Ed. Merrill Publishing Co., Ohio (USA).

(1992): *The practice of Public relations*, Ed. Mac Millan, Nueva York.

SEMPERE, P. (1992): "El factor creatividad es parte fundamental de nuestro empeño corporativo", *Diario ABC*, Madrid, 19-4-92.

SELAME, J. y SELAME, E. (1988): *The Company Image*, Ed. Wiley, Nueva York.

SHIBUTANI, T. (1970): *Sociedad y personalidad*, Ed. Paidós, Buenos Aires.

- SHIFFRIN, R. y SCHNEIDER, W.** (1977): "Controlled and Automatic Information Processing: II. Perceptual Learning, Automatic Attending, and a General Theory", en *Psychological Review*, Vol. 8, pp. 127-190.
- SIMON, R.** (1986): *Public Relations. Concepts and Practices.*, Ed. Mc Millan Publishing Co., Nueva York.
- SINGLETARY, M.** (1976): "Components of Credibility of a Favorable News Source", en *Journalism Quarterly*, Vol. 53, pp. 316-319.
- SOLANO FLETA, L.** (1988): *Tratado de Relaciones Públicas*, Ed. Universidad Complutense, Madrid.
- SOLER PUJALS, P.** (1990): *La Investigación Motivacional*, Ed. Deusto, Bilbao.
- (1997) *Estrategia de Comunicación*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- SPINELLI, E.** (1989): *The interpreted world*, Ed. Sage Publications, Londres.
- STAEIN, R. y PAYNE, J.** (1976): "Studies of the Information-Seeking Behavior of Consumers", en Carrol, J. y Payne, J.: *Cognition and Social Behavior*, Ed. Lawrence Erlbaum, Hillsdale (USA), pp. 185-202.
- STAMM, K. y GRUNIG, J.** (1977): "Communication situations and cognitive strategies for the resolution of environmental issues", en *Journalism Quarterly*, Vol. 54, pp.713-720.
- STROEBE, W. y JONAS, K.** (1990): "Actitudes II: Estrategias de cambio de actitud", en Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, J. y Stephenson, G. (Eds.): *Introducción a la Psicología Social*, Ed. Ariel, Barcelona, pp. 171-195.
- TAJFEL, H.** (1984): *Grupos humanos y categorías sociales*, Ed. Herder, Barcelona.
- TAJFEL, H. y FORGAS, J.** (1981): "Cognitions, values and groups", en Forgas, J.: *Social Cognition*, Ed. Academic Press, Londres, pp. 113-140.
- TAYLOR, S. y CROCKER, J.** (1981): "Schematic bases of social information processing", en Higgins, E., Herman, C. Y Zanna, M.: *Social Cognition. The Ontario Simposium*, Vol. 1, Ed. L. Erlbaum, Hillsdale (USA), pp. 89-134.
- TAYLOR, S.; FISKE, S.; ETCOFF, N. y RUDERMAN, A.** (1978): "Categorical and contextual bases of person memory and stereotyping", en *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, pp. 778-793.
- TEJADA PALACIOS, L.** (1987): *Gestión de la imagen corporativa*, Ed. Norma, Bogotá.

- TENA MILLAN, J.** (1992): *El entorno de la Empresa*, Ed. EADA, Barcelona.
- TESSER, A. y SHAFFER, D.** (1990): "Attitudes and attitudes change", en Porter, L. y Rosenzweig, M. (Eds.): *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, pp. 479-523.
- TURNER, J.C.** (1987): *Rediscovering the social group*, Ed. B. Blackwell, Oxford (Inglaterra).
- TURNER, J.C. y GILES, H. (Eds.)** (1981): *Intergroup behavior*, Ed. B. Blackwell, Oxford (Inglaterra).
- URZAIZ, J.** (1971): *Teoría y técnica de las relaciones públicas*, Ed. San Martín, Madrid.
- VALLS, J.F.** (1992): *La Imagen de Marca de los Países*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- VANDER ZARDEN, J.** (1989): *Manual de psicología social*, Ed. Paidós, Barcelona.
- VICTOROFF, D.** (1970): *Psychosociologie de la publicité*, Ed. Presses Universitaires de France, París.
- VILLAFañE, J.** (1985): *Introducción a la teoría de la imagen*, Ed. Pirámide, Madrid.
- (1992): "La gestión estratégica de la imagen corporativa", en *área Sinco*, revista de comunicación audiovisual y publicitaria, Nº 1, Septiembre-diciembre, pp. 3-23.
 - (1993): *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- WARD, S.** (1987): "Consumer Behavior", en Berger, C. y Chaffee, S.: *Handbook of Communication Science*, Ed. Sage, Newbury Park (USA), pp. 651-676.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN BAVELAS, J. y JACKSON, D.** (1981): *Teoría de la comunicación humana*, Ed. Herder, Barcelona.
- WEIL, P.** (1992): *La Comunicación Global*, Ed. Paidós, Barcelona
- WHEELEN, T. y HUNGER, J.** (1984): *Strategic Management*, Ed. Addison-Wesley, Reading (USA).
- WINKIN, Y. (Comp.)**(1984): *La nueva comunicación*, Ed. Kairós, Barcelona.
- WOODRUFF, R.** (1972): "Brand Information Sources, Opinion Change, and Uncertainty", en *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, pp. 414-418.
- YINGER, M.** (1984): "Posición, rol y rol internalizado", en Torregosa, J. y Crespo, E. (Ed.): *Estudios básicos en Psicología Social*, Ed. Hora, Madrid, pp. 503-525.

ÍNDICE GENERAL

Introducción General	7
<u>Capítulo 1: El Concepto de Imagen Corporativa</u>	15
1 La Polisemia del término <i>Imagen</i>	15
2 La Concepciones Predominantes acerca de la <i>Imagen</i> en la Empresa	16
2.1 La Imagen Ficción	16
2.1.1 Características de la Imagen-Ficción	17
2.1.2 Crítica a la Concepción de Imagen-Ficción	18
2.2 La Imagen-Icono	19
2.2.1 Del Icono Material al Icono Mental	20
2.2.2 Crítica a la noción de Imagen-Icono	21
2.3 La Imagen-Actitud	21
2.3.1 Características de la Imagen-Actitud	23
2.3.2 El Proceso de Formación de la Imagen-Actitud	24
2.3.3 Crítica a la concepción de Imagen-Actitud	25
3 Niveles de Imagen	26
4 El Concepto de <i>Imagen Corporativa</i>	29
4.1 Análisis del Concepto de Imagen Corporativa	30
4.1.1 La Estructura de la Imagen Corporativa	30
4.1.2 El Proceso de Formación de la Imagen Corporativa	30
 PRIMERA PARTE: LOS FUNDAMENTOS DE LA IMAGEN CORPORATIVA	 33
<u>Capítulo 2: Los Públicos de las Organizaciones</u>	35
1 Del Concepto de <i>Público</i> a la noción de <i>Stakeholder</i> de la empresa	36
2 La Interacción individuo-organización: el <i>Status</i> y <i>Rol</i> de Público	38
2.1 Las expectativas del rol de público	40
2.2 Nivel de Institucionalización del rol de público	41
2.3 El rol de público priorizado	43
2.4 Relación entre los miembros de un público	45
3 Estructura de Públicos de una Organización	46
4 Infraestructura de los Públicos de una Organización	49

Capítulo 3: La Estructura de la Imagen Corporativa **53**

1 La Imagen Corporativa como una Estructura Mental Cognitiva	54
1.1 La Estructura Interna de la Imagen Corporativa	56
1.2 Niveles de Desarrollo de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva	58
1.3 Atributos Significativos Centrales y Secundarios	59
2 Ccas. de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva	63
3 Funciones de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva	66
4 Efectos de la Imagen Corporativa como Estructura Mental Cognitiva	66

Capítulo 4: El Proceso de Formación de la Imagen Corporativa (I): El Origen de la Información **68**

1 Introducción	68
2 El Origen de la Información	69
2.1 La comunicación desde la organización	70
2.1.1 La Conducta Corporativa de la empresa	72
2.1.2 La Acción Comunicativa de la empresa	83
2.1.3 La unidad de información de la organización	86
2.2 La comunicación desde el entorno de la organización	86
2.2.1 El entorno general	88
2.2.2 El entorno específico	90

Capítulo 5: El Proceso de Formación de la Imagen Corporativa (II): La Circulación y Obtención de la información **93**

1 Tipos de Información Obtenida	94
2 Estrategias de Obtención de la Información	95
3 Las fuentes de información de los públicos	97
3.1 Los Medios de Comunicación Masivos	98
3.2 Las Relaciones Interpersonales	101
3.3 La Experiencia Personal	104
3.4 La interrelación entre las fuentes	107
3.5 La Complementariedad de las fuentes	108
3.6 La Credibilidad de las fuentes	108

Capítulo 6: El Proceso de Formación de la Imagen Corporativa (III): La Construcción Mental de la Imagen Corporativa **113**

1 Las Estrategias de Procesamiento de la Información	114
2 La Formación de la <i>Estructura Mental</i> de la organización	118
2.1 Las etapas del proceso	121

	261
2.1.1 La Estructuración Inicial	121
2.1.2 La Estructuración Confirmatoria	123
2.1.3 La Re-Estructuración	124
2.1.4 La Estructuración Fragmentaria	126
Conclusiones de la Primera Parte	129
SEGUNDA PARTE:	
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA	133
Introducción	135
<u>Capítulo 7: Análisis del Perfil Corporativo (1): El Análisis Interno</u>	139
1 La Definición de la Identidad Corporativa	140
1.1 La Filosofía Corporativa	140
1.1.1 Importancia de la Filosofía Corporativa	141
1.1.2 El Contenido de la Filosofía Corporativa	142
1.1.3 Estructura de empresa y Filosofía Corporativa	144
1.1.4 Aspectos a tener en cuenta en la redacción de la Filosofía Corporativa	145
1.1.5 La Evaluación de la Filosofía Corporativa	145
1.2 La Cultura Corporativa	147
1.2.1 Influencias sobre la Cultura Corporativa	147
1.2.2 Aspectos a tener en cuenta	149
1.2.3 La Gestión de la Cultura Corporativa	151
2 La Comunicación de la Identidad Corporativa	166
<u>Capítulo 8: Análisis del Perfil Corporativo (2): El Análisis Externo</u>	170
1 El Análisis de los Públicos de la Organización	171
1.1 Estudio de la Estructura de Públicos de una Organización	172
1.2 Estudio de la Infraestructura de los Públicos	173
1.3 Estudio de las Características de los Públicos (<i>Perfil de Público</i>)	175
2 El Análisis de la Competencia	176
2.1 Identificación de los Competidores	177
2.2 Capacidad de los Competidores	178
2.3 Estrategia de Imagen Corporativa de la Competencia	179
3 El Análisis de Imagen Corporativa	181
3.1 Estudio de Notoriedad	181
3.1.1 Nivel de Notoriedad	182
3.1.2 Calidad de la Notoriedad	184
3.2 Estudio del Perfil de Imagen Corporativa	185

	262
3.2.1 Los Atributos de Imagen Corporativa	186
3.2.2 Perfil de Imagen Corporativa	188
3.2.3 La Imagen del País o del Sector Empresarial	190
3.2.4 Sistema de Investigación de la Imagen Corporativa	191
<u>Capítulo 9: Definición del Perfil de Identificación Corporativo</u>	195
1 Esquema General de Actuación	196
1.1 Análisis DAFO de Imagen Corporativa	197
1.2 Los Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa	198
1.2.1 Primer Escenario: No hay un Referente de Imagen Corporativa	198
1.2.2 Segundo Escenario: Nuestra empresa es el Referente de Imagen Corporativa	199
1.2.3 Tercer Escenario: Hay un Referente de Imagen Corporativa "Débil"	200
1.2.4 Cuarto Escenario: Hay un Referente de Imagen Corporativa "Fuerte"	201
1.3 La Estrategia de Imagen Corporativa	204
1.3.1 Estrategias Globales de Diferenciación	205
1.3.2 Estrategia de elección de Atributos	206
1.4 La Definición del Perfil de Identificación Corporativo (PIC)	208
1.4.1 La Adaptación del PIC Global a cada público	210
1.4.2 La Adaptación del PIC Global a la Estrategia de Marca	211
1.4.3 La Evaluación del PIC: la <i>Evaluación C.R.U.S.A.</i>	213
<u>Capítulo 10: Comunicación del Perfil Corporativo</u>	215
1 Premisas de Comunicación del Perfil de Identificación Corporativo	216
2 La Estructura Básica de la Comunicación del PIC	218
3 Estrategia General de Comunicación del PIC	219
4 El Plan Global de Comunicación del Perfil de Identificación Corporativo	221
4.1 La Definición de los Públicos	222
4.2 Identificación de los Objetivos de Comunicación	223
4.3 La Fijación del Presupuesto de la Comunicación	226
4.4 La Definición del Mensaje Corporativo	228
4.5 La Determinación de las Formas Comunicativas	230
4.6 La Selección del Mix de Actividades y Medios de Comunicación	232
4.7 La Ejecución del Programa de Comunicación	236
4.8 La Evaluación del Programa de Comunicación	237
Conclusiones de la Segunda Parte	240
Bibliografía	243

