

PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA  
DE LA IMAGEN  
CORPORATIVA

Paul Capriotti

## Paul Capriotti



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 Epon Ibérica, y miembro del *Brand Management Teamwork* de Epon Europe y de Seiko Epon 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.

## 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 aquella 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) **Creíble:** 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,

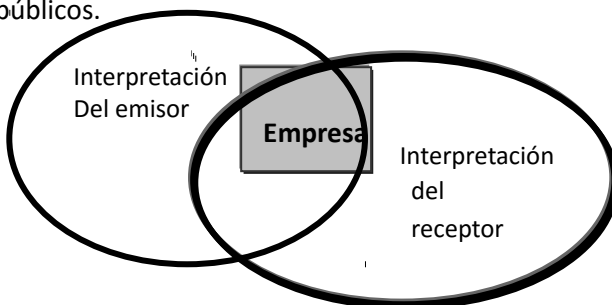
la jerarquización de la información y la integración de la misma en un todo. El resultado serían unos esquemas de realidad, representaciones simplificadas y abstractas de un objeto, y que serían el icono mental.

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, *reconstruyen*, 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 ImagenFicción) 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 contenidos<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> 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.

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 Corporativa*", para hacer referencia a los nombres de las empresas o enseñas 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 toda 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 a 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 cuáles 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 subdividida 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.

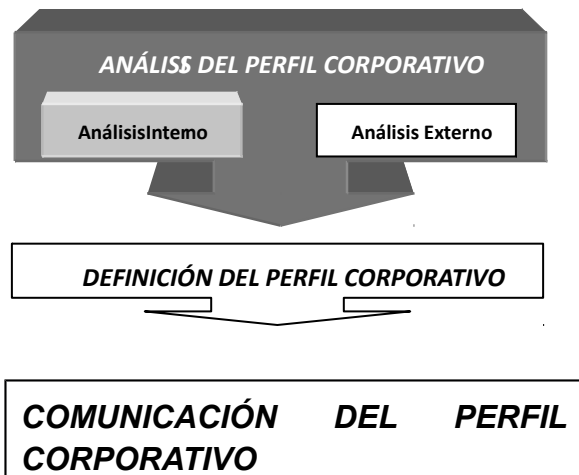
Así pues, la primera parte de este libro se centrará en la estructura y el proceso de formación de la imagen de la empresa, que nos permita reconocer las características particulares que nos facilite la realización, posteriormente, de una actuación efectiva sobre la Imagen Corporativa de la organización.

## CAPÍTULO 7

### ANÁLISIS DEL PERFIL CORPORATIVO (1):

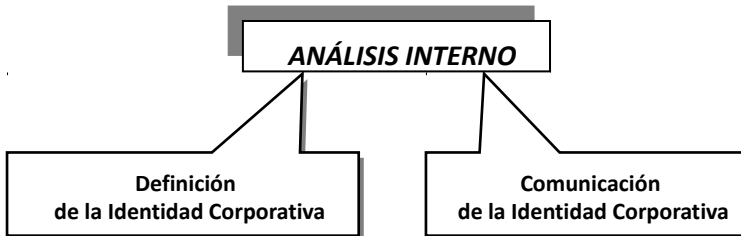
#### EL ANÁLISIS INTERNO

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 una 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 interaccionan 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.

<b>Etapa</b>		<b>Objetivo</b>
<b>Determinación de la Cultura Actual</b>	Análisis de la Cultura Actual	Investigación de la Cultura Actual
<b>Definición de la Cultura Deseada</b>	Fijación del Perfil de Cultura Deseada	Comparación de la Cultura Deseada con la Cultura Actual