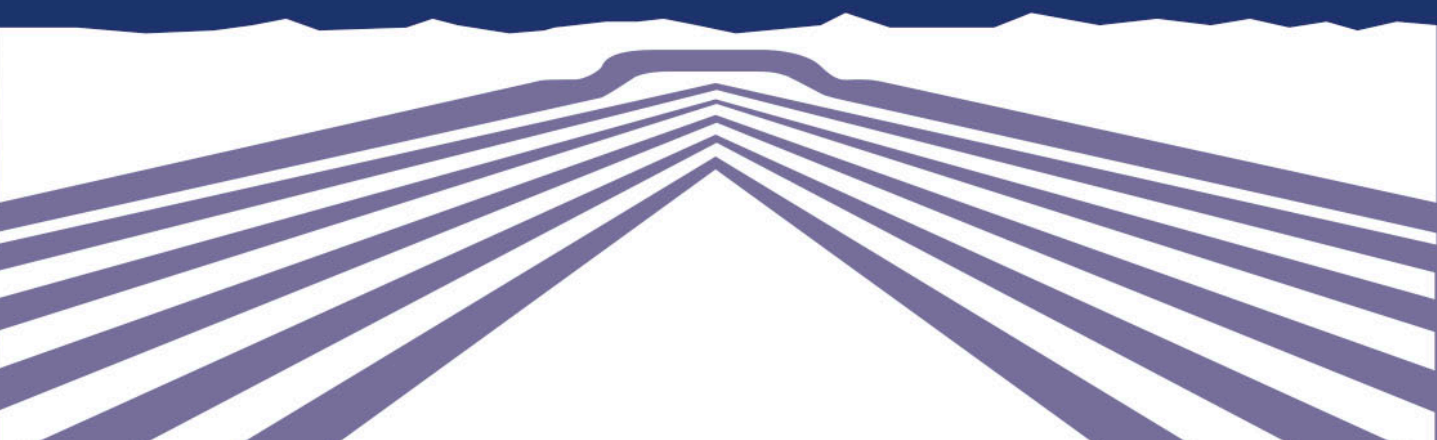
La gestión profesional de la imagen corporativa

JUSTO VILLAFAÑE

PIRÁMIDE



La gestión profesional de la imagen corporativa

JUSTO VILLAFAÑE
CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

La gestión profesional de la imagen corporativa

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Justo Villafañe, 2020
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2020
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN: 978-84-368-3487-1

Índice

Introducción 11

PARTE PRIMERA
La identidad y la imagen de las empresas

1. La identidad corporativa 17

1. Una concepción dinámica de la identidad corporativa 18
2. Componentes de la identidad corporativa 20
3. La carta de identidad 26

2. La imagen corporativa 29

1. Una aproximación al concepto de imagen corporativa 30
2. Premisas para una imagen positiva 33
3. La gestión estratégica de la imagen corporativa 34

PARTE SEGUNDA
Definir la estrategia de imagen

3. Evaluación y análisis de la imagen corporativa 41

1. Técnicas de investigación de la imagen corporativa 41
2. La auditoría de imagen 45
   2.1. Modelo de auditoría de imagen 46
   2.2. Desarrollo de la auditoría de imagen 50
3. Observatorio Permanente de Imagen Corporativa (OPIC) 53

© Ediciones Pirámide

PARTE TERCERA
Configurar la personalidad corporativa

4. La identidad visual corporativa 67

1. Los elementos de la identidad visual corporativa 68
2. Formas y estilos de identidad visual corporativa 70
3. La traducción simbólica de la identidad corporativa 72
4. Principios de la identidad visual corporativa 74
5. Funciones de la identidad visual corporativa 77
6. Adecuación de la identidad visual a la estructura corporativa 79

5. El manual de normas de identidad visual 81

1. Determinación del estado de la identidad visual y de los objetivos corporativos 82
2. Análisis diacrónico de la identidad visual de la empresa, del sector y de la competencia 85
3. Selección de atributos de identidad corporativa 86
4. Determinación de la denominación corporativa 88
5. Creación de las constantes universales de identidad 89
6. Tests de análisis funcional 90
7. Contenido de un manual de normas 91

6. El manual de gestión de la comunicación 95

1. Qué es y para qué sirve un manual de gestión de la comunicación 96
2. Estructura y contenidos del manual 97
   - 2.1. El Plan Estratégico de Imagen Corporativa (PEIC) 99
   - 2.2. La dirección de comunicación 100
   - 2.3. Normas generales de comunicación: el estilo corporativo 108
   - 2.4. El mapa de públicos 118
   - 2.5. El plan anual de comunicación 121

7. La cultura corporativa 123

1. Aproximaciones al concepto de cultura corporativa 124
2. Componentes de la cultura corporativa 127
3. Niveles de la cultura corporativa 129
4. Funciones de la cultura corporativa 131
5. Variables culturales 133
   - 5.1. La ideología de la organización 134
   - 5.2. La orientación estratégica de la organización 138
   - 5.3. La dinámica cultural 141

© Ediciones Pirámide

8. El cambio de la cultura corporativa 151

1. Hacia una cultura de la complejidad 152
2. ¿Cuándo y cuánto cambiar la cultura? 155
3. Los principios del cambio cultural 157
4. La gestión del cambio cultural 162
5. Instrumentos para el diagnóstico de la cultura corporativa 162
   5.1. Cuestionario de Harrison para la evaluación de la ideología corporativa 163
   5.2. Cuestionarios de Pumpin y Gan para el diagnóstico de las posiciones culturales 170
   5.3. Cuestionario de Porter sobre satisfacción en el trabajo 190
   5.4. Método ADC de Villafañe para el análisis de la dinámica cultural 196
   5.5. Método de la entrevista reiterada de Schein para el análisis del comportamiento de la organización 202
6. El cambio cultural 212

PARTE CUARTA
Gestionar la imagen a través de la comunicación

9. Programas de comunicación corporativa 221

1. Las relaciones informativas 221
   1.1. Captar información 223
   1.2. Elaborar información 225
      1.2.1. La nota de prensa 227
      1.2.2. El comunicado de prensa 227
      1.2.3. El dossier de prensa 229
      1.2.4. La revista de prensa 231
      1.2.5. El resumen diario de prensa 232
   1.3. Difundir información 232
      1.3.1. La rueda de prensa 234
      1.3.2. La entrevista 237
      1.3.3. Las comunicaciones especiales 239
   1.4. Controlar la información 241
2. La comunicación financiera 242
   2.1. La segmentación de los públicos 244
   2.2. La configuración del mensaje 246
   2.3. Acciones de comunicación financiera 248
      2.3.1. Avisos financieros obligatorios 248
      2.3.2. El informe anual 249
      2.3.3. La publicidad financiera 250
      2.3.4. La comunicación con los analistas financieros 251
      2.3.5. La comunicación con los accionistas 252

© Ediciones Pirámide

3. La comunicación del presidente 257
3.1. Principios de la comunicación del presidente 257
3.2. El perfil de imagen del presidente 259
3.3. La gestión de la comunicación del presidente 261
3.3.1. Definición de los públicos objetivo 262
3.3.2. Definición de las acciones de comunicación 263
4. La comunicación de crisis 265
4.1. Morfología de una crisis 267
4.2. Estrategia de la comunicación de crisis 271
4.3. El plan de comunicación de crisis 275
4.3.1. Identificar la crisis 277
4.3.2. Enfrentarse a la crisis 279
4.3.3. Resolver la crisis 282
4.3.4. Gestionar la postcrisis 283
5. Las relaciones con la comunidad 286
5.1. Las relaciones institucionales 287
5.1.1. La estrategia de relaciones institucionales 287
5.1.2. Instrumentos de relaciones institucionales 291
5.2. El mecenazgo y el patrocinio estratégico 294
5.3. El marketing social corporativo 296

10. La comunicación interna 301

1. Principios y objetivos de la comunicación interna 302
2. Una concepción dinámica de la comunicación interna 304
2.1. El mercado interno de la información 305
2.2. Los espacios de comunicación 306
2.3. La opinión pública interna 307
2.4. Intranet: el canal de los canales 308
3. Instrumentos de comunicación interna 311
4. El Plan de Comunicación Interna (PCI) 315
4.1. Diagnóstico de la comunicación interna 316
4.2. Diseño del Plan de Comunicación Interna 319
4.3. Ejecución del Plan de Comunicación Interna 320

© Ediciones Pirámide

Introducción

Este libro trata de aportar una visión global e integradora de la gestión de la comunicación y la imagen corporativas. La función de comunicación e imagen en las empresas, eso que habitualmente denominamos *corporate,* ha alcanzado en los últimos años un grado de complejidad tan alto que exige la formalización precisa de instrumentos y técnicas de gestión cada vez más sofisticados. Disponer de esas herramientas y utilizarlas habitualmente es lo que diferencia hoy en día lo que aquí he llamado la «gestión profesional de la imagen de las empresas» de las rutinas, más o menos eficaces, de las direcciones de comunicación tradicionales.

Esta complejidad de la que hablo ha surgido cuando los responsables de la comunicación han asumido otros roles profesionales diferentes de los ya clásicos de las relaciones informativas y de la comunicación de marketing o de producto, los cuales han dominado hegemónicamente la comunicación empresarial en las últimas décadas.

Actualmente parece dibujarse un mapa de competencias que, esquemáticamente, podría concretarse en cuatro grandes apartados: las citadas relaciones con la prensa, la comunicación corporativa, la ya mencionada comunicación de producto y la comunicación interna. Estén o no ubicadas éstas en la dirección de comunicación de una empresa o institución —algo que todavía resulta infrecuente en la realidad española actual, aunque la tendencia sea justamente ésa—, lo cierto es que estas cuatro parcelas parecen ser las que mejor expresan los contenidos del *corporate* moderno.

Pues bien, este libro quiere ofrecer a los profesionales y también a quienes pretenden serlo (me refiero especialmente a los alumnos de Ciencias de la Información y a los nuevos consultores que emergen en los últimos tiempos en torno a este dominio de la gestión de la imagen y la comunicación corporativas) todas aquellas herramientas e instrumentos que he utilizado en los últimos años en mi labor como consultor, especialmente en mi colaboración profesional con dos grandes corporaciones españolas —BBV e Iberdrola— cuya experiencia a lo largo de este tiempo

© Ediciones Pirámide

ha sido insustituible a la hora de formalizar algunas de las metodologías que el libro recoge.

El propio título del libro pone el énfasis en el término «profesional», y ello constituye un reto a favor de la madurez y la mayoría de edad de esta ocupación profesional. La comunicación y la imagen corporativas —y hay que decirlo claramente— no son un dominio tan genérico y simple como puede entenderse a juzgar por la facilidad con la que habitualmente se escuchan juicios y opiniones de algunos *amateurs;* muy al contrario, su complejidad es en estos momentos de tal magnitud que el *corporate* se ha convertido, por su transversalidad, en un principio de gestión empresarial, ya que nada como la imagen y la reputación corporativas, excepto los resultados económicos, resume con tanta fidelidad la eficacia de una gestión.

Éste es un libro que complementa, en lo que al *corporate* se refiere, una reflexión personal que inicié con mi obra anterior sobre esta materia —*Imagen Positiva*— al principio de los noventa, aportando ese nuevo *background* profesional que me ha proporcionado la colaboración permanente en la gestión de la comunicación y la imagen corporativa de algunas grandes corporaciones españolas, experiencia que me ha servido para validar y, por qué no decirlo, para rectificar algunos planteamientos que se demostraron poco útiles en el pasado y que, una vez revisados, han resultado definitivos. Me refiero concretamente a algunos instrumentos profesionales como las auditorías de imagen, los observatorios profesionales de imagen corporativa, los manuales de gestión de la imagen y la comunicación (los MAGICO que actualmente se implantan irremisiblemente) o los numerosos programas de comunicación corporativa diseñados para fortalecer la imagen corporativa de las empresas y de las instituciones.

Porque de bien nacidos es ser agradecidos, según el dicho popular, quiero reconocer aquí la confianza que algunos directores de comunicación como Antonio López y José María García Casasnovas, responsables del *corporate* del BBV e Iberdrola respectivamente, han depositado en muchos de los planteamientos metodológicos que este libro incluye y que, como digo, estaban ya apuntados en *Imagen Positiva* pero que ahora son ya resultados razonablemente exitosos. Asimismo mi gratitud a dos de mis colaboradores en Villafañe & Asociados —Rodrigo Abad e Isabel López— que han contribuido eficazmente a la documentación del libro.

Espero que esta obra, aún no definitiva por supuesto, constituya un nuevo elemento para el debate profesional y también para la teoría universitaria, ya que, actualmente en nuestro país, son algunas universidades los centros más activos en la innovación y la revisión de las rutinas profesionales en el mundo de la comunicación empresarial, como lo demuestra la última iniciativa de la Universidad Complutense con la realización del primer Informe Anual sobre la Publicidad y el *Corporate* en España que verá la luz más o menos al mismo tiempo que este libro y que, espero, siga iluminando el panorama profesional durante mucho tiempo.

Majadahonda, septiembre de 1999.

JUSTO VILLAFAÑE

© Ediciones Pirámide

PARTE PRIMERA

La identidad y la imagen de las empresas

La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad. Ésta es una idea que conviene tener clara desde un principio para elaborar, paso a paso, un modelo que permita una gestión cabal de la imagen corporativa.

El conocimiento y la asunción de la realidad de una empresa son imprescindibles para lograr una imagen positiva de ella. Quedan lejos ya los tiempos en los que se consideraba a la imagen como una especie de bálsamo milagroso que podía ser utilizado en beneficio de una empresa, y de sus fines comerciales, sin preocuparse apenas por lo que realmente sustentaba dicha imagen.

Los consumidores y los mercados han desarrollado sutiles mecanismos de valoración de la apariencia empresarial y difícilmente hoy en día una organización puede proyectar esa imagen positiva si realmente no existe una identidad que básicamente la respalde. El fenómeno de la imagen cosmética al que se refería Boorstin[1] hace casi tres décadas ha pasado, afortunadamente, a mejor vida, sobre todo en el mundo de las grandes corporaciones, y hoy es muy difícil que pueda darse un «espejismo corporativo» o, si se produce, que éste perdure.

Una gestión eficaz de la imagen, eso sí, permite optimizar lo mejor de su «ser», de su identidad, pero sólo eso, que no es poco. Ocurre, sin embargo, que el conocimiento que se tiene sobre las empresas es escaso; incluso el que éstas tienen de sí mismas es un conocimiento bastante fragmentario. Parece razonable, por tanto, comenzar por el descubrimiento de la propia identidad para luego intentar proyectar lo mejor de ella y lograr construir en la mente de los públicos una imagen que mejore su posición frente a la de sus competidores.

Esto es lo que me propongo en la parte primera de este libro; desmenuzar qué es la identidad y la imagen corporativas, sin duda los dos conceptos clave del *corporate* moderno y construir a partir de ahí un modelo de gestión de la imagen de las empresas.

---

[1] Boorstin D., *The Image, or What Happended to the American Dream,* Atheneum, 1961.

© Ediciones Pirámide

1 La identidad corporativa

La identidad corporativa es el «ser» de la empresa, su esencia. Utilizo muy conscientemente estas palabras porque el ser de una cosa es su esencia, su modo de existir, como nos dice nuestro diccionario.

El ser de la empresa, la esencia de la empresa, eso es la identidad corporativa; una noción lo suficientemente simple como para que resulte difícil de explicar la cantidad de significaciones extrañas que en los últimos años se le han asociado[1].

El estudio de la identidad de una empresa, como la de una persona, puede ser abordado de diversas maneras. Una de ellas, la más sencilla aparentemente, es identificarla con aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad y permanencia; de este modo, la identidad de un ser humano vendría dada irreductiblemente por su código genético, lo único que realmente le identifica, le diferencia de cualquier otro y, además, nunca cambia.

Las empresas no tienen genes, pero sí disponen de otros atributos igualmente identificadores y diferenciadores. Desde los más fiables, como sus diversos códigos de registro (mercantil, fiscal…), a los más perecederos, como sus marcas o las razones sociales que les dan una personalidad comercial o jurídica.

Tanto en relación a las personas como a las empresas esos atributos sobre los que descansa su identidad nos dicen poco sobre su auténtico ser, sobre su existencia real. La naturaleza humana, igual que la corporativa, exige para su comprensión otras categorías, no se si más o menos complejas, pero sí más dinámicas.

A esta tarea de entender qué es la identidad de una empresa le voy a dedicar los primeros esfuerzos de esta obra desde la firme convicción de que ese conocimiento resulta imprescindible para su propia gestión y para un desenvolvimiento exitoso.

---

[1] Como muestra de ello baste citar el fallido intento de conceptualización de la «identidad corporativa» que hace Van Riel a lo largo del capítulo segundo de su obra *Comunicación Corporativa,* Prentice-Hall, 1997, y el resumen de hasta diez definiciones correspondientes a otros tantos autores que ofrece en la página 31 del mismo.

© Ediciones Pirámide

Partiré para ello del análisis de lo que considero son los componentes de la identidad de una empresa y propondré, finalmente, su formulación comunicativa, en lo que se denomina la «carta de identidad», porque considero que un buen número de empresas están dilapidando una buena posibilidad de construir una imagen positiva simplemente por no comunicar lo más valioso de ellas mismas, su propio ser.

1. UNA CONCEPCIÓN DINÁMICA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad de una empresa sólo se puede entender cabalmente desde una concepción dinámica porque, aunque posee atributos de naturaleza permanente, otros son cambiantes e influyen sobre los primeros, no transformándolos sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización.

La identidad de una organización, desde esta perspectiva dinámica, surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen. El primero de ellos, el vertical, es el de la historia de la organización, desde su fundación hasta el presente.

El segundo eje, el horizontal, corresponde a la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas.

El tercero, transversal a los dos anteriores, es el de la cultura corporativa, otro atributo trascendental a la hora de explicar la identidad de la organización, no anclado temporalmente ni en el presente ni en el pasado, sino en ambos tiempos simultáneamente.



Figura 1.1.

La identidad de una empresa, como veremos en el siguiente epígrafe, está constituida por más atributos de los que acabo de citar, pero estos tres poseen una capacidad de identificación y diferenciación muy superior a la del resto. Ya decía en la introducción del capítulo que, a diferencia de los atributos de identidad de las per-

© Ediciones Pirámide

sonas, la identidad corporativa descansa sobre algunos rasgos inmutables o permanentes y sobre otros que no necesitan serlo.

La historia de la organización posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria, su carácter permanente.

El devenir histórico de una empresa resulta un factor clave para entender su identidad. Más allá de las efemérides, la historia que realmente construye la identidad corporativa está asociada a sus productos o servicios pioneros, a los prototipos o las patentes conseguidas a lo largo del tiempo, a las pequeñas o grandes transformaciones introducidas en sus mercados, a sus clientes, a sus proveedores, a la evolución de su accionariado, a sus éxitos y fracasos o a las personas que han trabajado en la empresa, desde sus líderes fundadores a los más anónimos y jóvenes empleados.

El proyecto empresarial, por el contrario, no sólo es mutable sino que por naturaleza y definición debe cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía. Independientemente de esa propiedad de inmutabilidad o cambio, el proyecto de empresa constituye el segundo componente estructural de la identidad corporativa.

El proyecto de empresa lo definen tres hechos principales: la «filosofía corporativa», es decir, los valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo (los *work values* que dicen los anglosajones); las «orientaciones estratégicas», que son los principios de acción que rigen de manera genérica la actividad empresarial (orientación hacia el servicio, hacia la tecnología, hacia la innovación…); y, por último, las «políticas de gestión», es decir, la concreción de lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales (financiera, productiva, comercial…) o formales (de comunicación e imagen principalmente) de la compañía.

Vemos por tanto que en la identidad corporativa coexisten atributos de naturaleza permanente, como la historia de la organización, con otros que cambian más fácilmente, como es el caso del proyecto de empresa, junto a un tercer tipo, la cultura corporativa, que aun sin ser un atributo permanente, su cambio, cuando se produce, resulta difícil y lento.

La cultura corporativa, el tercer componente estructural de la identidad de una organización, está formada, en primer lugar, por los «comportamientos expresos» de esa organización, es decir, todo aquello que es observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas[2] (el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje…).

Los «valores compartidos» por la mayor parte de sus miembros son un segundo ingrediente de la cultura (las pautas que orientan la acción, las costumbres…) intermedio entre el anterior y el último, el de las «presunciones básicas» que anidan en el inconsciente corporativo y que son aquellas convicciones profundas, vigentes en la organización, sobre la realidad, el entorno y hasta sobre el género humano y

[2] «The way we do things around here», así definía Andrew Mayo la Cultura Corporativa en su libro *Managing Careers. Strategies for Organizations,* Institute of Personnel Management, 1991, pág. 34.

© Ediciones Pirámide

que son las que verdaderamente explican muchos de sus comportamientos en el terreno de su actividad comercial, productiva o de su manera de hacer negocios.

La historia, el proyecto de empresa y su cultura corporativa son los tres hechos estructurales de la identidad de una organización de los que habrá que partir inexcusablemente a la hora de gestionar su imagen porque ignorarlos o metamorfosearlos implica el riesgo de inducir una «contraimagen» si sus públicos no reconocen entre sus atributos aquellos otros que, en mayor o menor medida, definen su identidad corporativa.

2. COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Una vez enunciados los tres componentes estructurales de la identidad, veamos a continuación el resto de los ingredientes que la conforman, los cuales se agrupan en tres conjuntos identificados con los atributos permanentes y su evolución a lo largo de la historia de la organización, con la estrategia empresarial actual y con su cultura.

— Atributos permanentes de identidad:

- La actividad productiva o «identidad sectorial».
- La competencia técnica y comercial o «identidad mercadológica».
- La historia de la organización o «identidad diacrónica».
- La naturaleza societaria o «identidad mercantil».
- El corpus social o «identidad social».

— Atributos que definen la estrategia empresarial:

- Visión estratégica.
- Misión.
- Proyecto empresarial.

— Atributos asociados a la cultura corporativa.

- Los comportamientos explícitos.
- Los valores compartidos.
- Las presunciones básicas.

Detengámonos brevemente en las primeras cinco variables de la identidad corporativa que podemos considerar como **atributos permanentes de identidad** dado su carácter inmutable o, al menos, su escasa probabilidad de cambio.

1. La **actividad productiva** es la acción básica desarrollada por la empresa para generar valor mediante la comercialización de productos y servicios. Queda descrita, y puede ser reconocida y analizada, a partir de: *Catálogo de productos/Ciclos de*

© Ediciones Pirámide

vida/Organización productiva/Asignación de recursos/I+D/Tecnologías/Competencia técnica/Controles de calidad…

La «identidad sectorial» ha sido tradicionalmente un atributo esencial de las empresas. En la actualidad, y sobre todo en el ámbito de las grandes corporaciones, la diversificación de su actividad productiva ha diluido un tanto este atributo, aunque sigue siendo clave porque define su *core business* o la actividad principal de la compañía.

2. La **competencia mercadológica** indica la capacidad de una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos o servicios. Es una consecuencia de: *Precio/Calidad/Productos estrella/Cuota de mercado/Distribución/Habilidades comerciales/Satisfacción y fidelidad del cliente/Conocimiento del mercado/Imagen positiva…*

La «identidad mercadológica» resulta especialmente definitoria y decisiva en el caso de empresas con una marcada vocación comercial, para las cuales puede llegar a ser el principal atributo de su identidad corporativa, a partir del cual se generan, además, otros atributos, como son los asociados a la cultura, en los cuales el componente decisivo es esa vocación comercial y esa competencia mercadológica.

3. La **historia de la organización**, como ya se ha dicho, es la relación de personas, hitos y acontecimientos acaecidos en la organización que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros. Puede ser objetivada a partir de: *Declaración fundacional/Contexto de la constitución/Fundador/Líderes históricos/Productos pioneros/Patentes y prototipos/Clientes/Vicisitudes históricas/Sedes e instalaciones/Efemérides/Éxitos y fracasos/Iconografía corporativa/ Testimonios…*

La «identidad diacrónica» es siempre un componente estructural en la identidad corporativa de cualquier organización, que debe difundirse y comunicarse entre sus públicos porque constituye una referencia, incluso en términos de gestión, para sus miembros y permite entender mejor su realidad actual.

4. La **naturaleza societaria** es la forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus fines. Existen *sociedades civiles,* cuando no tienen fines mercantiles, y *sociedades mercantiles* si persiguen tales fines *(sociedades colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada y anónimas).*

La «identidad mercantil» no dice mucho sobre cómo es una empresa, no es, en este sentido, un atributo con una gran capacidad de identificación y diferenciación; sin embargo, la naturaleza y los fines de una organización suelen ser muy diferentes de acuerdo a su naturaleza societaria, por lo que dicho atributo es uno de los primeros a tener en cuenta en el momento de analizar la identidad de una organización.

5. La **identidad social** es el conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto. La definen variables como el: *Entorno geográfico/Tejido social de su plantilla/ Compromiso con la comunidad (ecología, consumidores, acciones sociales, patrocinio…).*

© Ediciones Pirámide

Existen empresas en las que su «identidad social» es el principal de sus atributos de identidad porque están ineludiblemente ligadas a un territorio o a una comunidad. Para muchas otras, por el contrario, no es un rasgo discriminante que aporte nada a la identidad de éstas.

Los siguientes tres componentes de la identidad corporativa son los **atributos que definen la estrategia empresarial**.

6. La **visión estratégica** es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Expresa un propósito y una dirección.

Karl Albrecht[3] enfatiza su descripción como una imagen, afirmando que la visión tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Su formulación debe cumplir tres requisitos:

- Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble, y que merezca la pena hacer, que implique a la gente.
- Que sea creíble y tenga una probabilidad verosímil de éxito.

El siguiente enunciado de una visión estratégica ilustra la correcta satisfacción de estos requisitos.

Departamento de Servicios Administrativos
(Commonwealth de Australia)
Ser reconocidos por nuestros clientes y el gobierno como el mejor proveedor de servicios de Australia y líder de la reforma del sector público

7. La **misión**. Es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresados en la visión. El enunciado de la misión debe contener tres premisas:

- Premisa de necesidad del cliente, que es la razón o necesidad que le lleva al cliente a hacer negocios con nuestra empresa.
- Premisa de valor de nuestro producto o servicio, es decir, el valor que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Premisa diferencial, aquello que nos diferencia de la competencia en la satisfacción de esas necesidades del cliente.

[3] Karl Albrecht, *La misión de la empresa,* Paidós, 1996, pág. 169.

© Ediciones Pirámide

Además, un enunciado efectivo de la misión debe observar las siguientes normas en su redacción:

- Expresar claramente lo que se le ofrece al cliente.
- Identificar a la empresa y a su actividad.
- Ser concisa pero completa (bastará el dorso de una tarjeta).
- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
- Memorable, digno de guardar en la memoria.

Los siguientes dos ejemplos constituyen sendas ilustraciones de lo que es una correcta formulación de la misión.

Programa Apolo 11 de la Nasa
(John F. Kennedy, 1960)
Esta nación debe comprometerse a alcanzar la misión de poner a un hombre en la Luna y traerlo con seguridad a la Tierra antes de que termine esta década

Po' Folks
(Restaurante de cocina campesina)
Queremos ser el lugar más amistoso que usted pueda encontrar para llevar a su familia a saborear cocina hogareña, servida con cuidado y orgullo en un escenario campesino, a precios razonables

La visión y la misión no siempre han sido conceptualizados con la suficiente claridad, y sus límites, en ocasiones, se confunden. Incluso existen compañías que integran ambos enunciados en uno solo. Éste es un primer problema que espero quede resuelto a partir de la acotación conceptual anterior que ahora sintetizo.

La visión, quedémonos con esta idea, es un propósito sobre lo que nos gustaría que fuera nuestra empresa y una referencia muy genérica de cómo llegar a ese objetivo. El citado Albrecht utiliza indistintamente el término «visión» y el de «tren del norte» para expresar la idea del destino que la organización debe trazarse. Lo importante, dice él, es conocer a dónde se dirige nuestro tren del norte.

Si la visión nos dice qué queremos llegar a ser, la misión nos indica cómo lograrlo, lo cual nos lleva, casi inexcusablemente, a los procesos de «creación de valor» con los que la empresa piensa satisfacer las necesidades de sus clientes, de sus accionistas, de sus empleados.

El segundo problema relacionado con la visión y la misión de las empresas tiene que ver con su ignorancia o, simplemente, con su banalización cuando se les des-

© Ediciones Pirámide

poja a ambos enunciados de todo sentido. Explicaré las dos situaciones concretas a las que me refiero.

En España existe un número muy reducido de compañías que hayan enunciado su visión y su misión. ¿Qué importancia tiene esta circunstancia? Desde mi punto de vista, el hecho de que una organización no exprese su visión (el destino de su viaje) ni su misión (el medio que le llevará allí) es un hándicap que ella misma asume y que se hace explícito a través de un sinfín de hechos, cuya importancia es muy variable, como es la merma del liderazgo de sus dirigentes, el desperdicio de una gran energía corporativa para encauzar las voluntades individuales de los miembros de la organización, la dificultad para el alineamiento con un proyecto claro de empresa, etcétera.

Existe algo todavía peor que ignorar la importancia de un enunciado correcto de la visión y la misión corporativas; se trata de lo que antes denominaba «la banalización» de esa declaración, cuando para ello se recurre a tópicos vacuos y carentes de sentido por el carácter excesivamente genérico de sus metas y de los instrumentos para lograrlas, las declaraciones bienintencionadas pero desconectadas de la realidad de la empresa o, simplemente, la apelación o el recurso a un futurible que parte del error de confundirse con el presente.

Lo de menos es la formalidad del enunciado de la visión y la misión de la empresa, aunque, como no es pecado ni sube el colesterol, no hay razón que justifique que no se haga explícito y sea difundido; lo más importante es que, de una forma más expresa o más implícita, la organización se movilice en torno a un propósito, noble, elevado, que anuncie el cielo si somos capaces de lograrlo —la visión— y que conozca cuáles son las vías —la misión— para llegar a ese éxito anunciado.

El BBV, por ejemplo, consiguió movilizar su organización humana y sus recursos productivos primero en torno al Programa 1000 Días, enunciado en 1995 después de sufrir una serie de tropiezos empresariales que produjeron una gran desmoralización interna (la no consecución de Banesto, la pérdida del concurso de telefonía móvil), y después con el Programa DOS 1000, su continuación, una vez fueron satisfechos de manera espectacular los objetivos del primer programa gracias a las potencialidades que afloraron en la organización a partir de ese decidido propósito de ser «líderes» y de explicar cómo iban a cumplir ese propósito.

8. El **proyecto de empresa** es otro atributo decisivo de la identidad corporativa porque es la estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión. Debe contener al menos: La *filosofía corporativa* (los *work values*), las *orientaciones estratégicas* (o principios de acción) y las *políticas de gestión* (las políticas funcionales y las formales).

El proyecto empresarial se refiere al presente más actual de la vida de la organización; sin embargo, no debe identificársele con la noción de identidad porque la estrategia actual de una empresa nos dice todo acerca de cómo piensa lograr sus metas pero muy poco respecto a sí misma como organización.

El tercer grupo de rasgos que componen la identidad son los tres **atributos asociados a la cultura corporativa**, los cuales se refieren, justamente, a todos esos as-

© Ediciones Pirámide

pectos sobre los que el proyecto empresarial no ofrece apenas información útil, que tienen que ver con las formas del pensamiento organizativo, con su ideología corporativa, sus valores, las creencias y los supuestos básicos subyacentes que explican una buena parte de algunos comportamientos de la organización que no serían explicables, o no lo serían correctamente, si no se conociese el contenido de todos los hechos que configuran la cultura corporativa.

9. Los **comportamientos explícitos** constituyen el nivel más visible y también el más cambiante de la cultura de una organización. Son todas esas manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva, más allá de la voluntad misma de que sean comunicadas; muy al contrario, la mayor parte de esas manifestaciones o comportamientos explícitos son hechos observables pero sin voluntad comunicativa alguna. Son cosas como: *Entorno físico/Lenguaje/Conducta no verbal/Imagen personal/Normas escritas…*

10. Los **valores compartidos** son un conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización (cuando se refieren al comportamiento productivo o relacionado directamente con la actividad profesional reciben en la terminología anglosajona el nombre de *work values*), que son transmitidas a los nuevos miembros y que constituyen una suerte de ideología corporativa (además de los *work values* existen muchos otros valores no relacionados directamente con la actividad productiva). Los valores compartidos tienen muy distintas expresiones: *«los resultados es lo que cuenta»/«el poder está para ejercerlo»/«en el sueldo nos engañarán pero en el trabajo no»…*

11. Las **presunciones básicas** son creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad, aunque no tienen una manifestación expresa sino que son invisibles y preconscientes. Un ejemplo puede ser *el valor simbólico del espacio en la organización* (a mayor superficie de un despacho, mayor poder de su inquilino).

Las presunciones básicas, como veremos en el capítulo ocho, son las que realmente explican el comportamiento corporativo, tanto en el plano funcional como en el más implícito de las actitudes, las ideas o los comportamientos inconscientes, y su conocimiento resulta imprescindible para cambiar la cultura o ajustarla a las necesidades actuales de la empresa.

Estos once atributos, cada uno de ellos en mayor o menor grado en función de la organización de la que se trate, componen la identidad corporativa, el «ser» de la empresa, su esencia. Conocerla es tan importante en el *corporate* como conocerse a sí mismo lo es para una persona que pretenda ser dueño de su destino. En el caso de las empresas, además de la importancia que tiene el autoconocimiento, es conveniente comunicar la identidad corporativa, ya que ésta debe constituir la base de esa imagen positiva que se pretende; para ello es recomendable formalizar lo que se denomina la «carta de identidad» de la organización.

© Ediciones Pirámide

3. LA CARTA DE IDENTIDAD

La noción de carta de identidad no es nueva, pero no ha logrado hasta ahora consolidarse en la práctica del *corporate*. La primera referencia de la que tengo noticia es de 1991[4] y, aunque sus autores pretenden encerrar en su propuesta toda la identidad y la cultura corporativas, haciéndola poco operativa para cualquier tarea que no sea la introspección empresarial, su concepción me parece muy válida en la medida en que pretende representar los atributos que constituyen la identidad de una organización.

Ser conscientes de lo que es y de lo que significa la identidad corporativa no es una tarea fácil más allá de algunas constataciones obvias acerca de la actividad de la empresa, sus productos o algunos hechos que constituyen su historia. La identidad debe ser estructurada y representada de acuerdo a unos objetivos. A nosotros, en este momento, nos interesan los objetivos de la comunicación de la empresa que van a orientarse hacia la construcción de una imagen positiva de la misma, y, en este sentido, la carta de identidad tiene dos muy precisos:

— Convertirse en una importante referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro inmediato de la compañía.
— Proyectar hacia el exterior sus principales atributos de identidad y comenzar a consolidar su posicionamiento estratégico.

Esa representación de la identidad debe estructurarse convenientemente. Hemos visto cómo los once atributos que configuran la identidad corporativa pueden tener una importancia desigual, aun en la misma empresa, dependiendo de momentos y circunstancias muy dispares. En tal sentido, y con independencia de que sea pertinente en algunas circunstancias destacar en clave comunicativa algún otro atributo, la carta de identidad debe recoger:

— La historia de la organización.
— Su visión estratégica y la misión de la compañía.
— Una síntesis de su proyecto empresarial.

La literatura corporativa, sobre todo en las grandes corporaciones, es excesiva, desestructurada y muy poco discriminativa. Existen folletos de prestigio, memorias, catálogos y multitud de publicaciones internas que, en muchas ocasiones, se pierden en descripciones sobre la propia organización que llegan a ser, sino contradictorias, altamente disolventes sobre el núcleo de su identidad.

---

[4] Es enunciada por Tejada, Sanz de la Tajada y Echevarría en *La gestión de un Programa Global de Identidad, Comunicación e Imagen Corporativa,* una autoedición de Joint Consultores publicada en 1991, pág. 132. Posteriormente L. A. Sanz de la Tajada utiliza un modelo idéntico de esa carta de identidad en su obra *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa,* ESIC, 1994, pág. 62.

© Ediciones Pirámide

La carta de identidad debe ofrecer una síntesis de la identidad corporativa y ser el instrumento que seleccione cualquier referencia descriptiva de la empresa que vaya a ser utilizada, con la dimensión requerida, en cualquier otra publicación corporativa.

Desde la información que debe contener el manual de acogida que se entrega a todo miembro que se incorpora a la organización a la confección de un dossier para su distribución internacional, la referencia conceptual debe ser la carta de identidad. Sólo así se logrará destacar los atributos de identidad que realmente definen a la empresa y que son dignos de ser difundidos en cualquier soporte comunicativo.

© Ediciones Pirámide

2 La imagen corporativa

Una vez definida la identidad de una organización vamos a ocuparnos ahora de cómo proyectarla para inducir entre sus públicos una imagen positiva de ésta. Es el momento de reflexionar sobre la naturaleza de la imagen corporativa y sobre los procesos que la conforman, fijando algunas nociones que nos permitirán comprenderla mejor.

La primera propiedad de la imagen de una empresa es su naturaleza intangible. La imagen es en el mundo actual algo muy valioso. Se puede decir que una imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial. Sin embargo, la imagen es algo etéreo, sobre la que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza.

En este capítulo veremos cómo es ese proceso de formación de la imagen corporativa y cuáles son sus componentes. Trataré de justificar cómo la comunicación, pese a la influencia que tiene sobre la imagen corporativa, ya que constituye el instrumento específico para su gestión, no es quizá el más decisivo de esos componentes. El comportamiento y la cultura corporativos son determinantes y por lo tanto en la gestión de la imagen de una empresa no se pueden ignorar.

Plantearé también en este capítulo las premisas que una empresa debe cumplir para lograr una imagen positiva, las cuales se resumen en una filosofía que considera que la imagen es antes una función de *management* que de comunicación, por lo que su gestión exigirá un compromiso de las distintas áreas funcionales de la compañía y no sólo del departamento de comunicación.

La segunda propiedad que yo destacaría sobre la naturaleza de la imagen corporativa es su transversalidad dentro del *management* de las empresas. Toda actividad en una compañía puede interpretarse en términos de imagen, del mismo modo que todo acto tiene una traducción en términos económicos. La de imagen es una «política transversal»[1], igual que lo es la financiera, y, en ese sentido, no hay razón

[1] La referencia a esta idea la encontrará el lector en Villafañe, J.: «Imagen corporativa y management», *Telos,* núm. 46, pág. 43.

© Ediciones Pirámide

alguna para no abordar su planificación de manera estratégica como se hace con el resto de las políticas funcionales.

Este capítulo segundo se cierra precisamente con la propuesta de un modelo para gestionar estratégicamente la imagen corporativa que ya enuncié en mi libro *Imagen Positiva*[2]; un modelo que ya es añejo pero cuya versatilidad y simplicidad lo ha validado en numerosas ocasiones, lo que hace que me resista a introducir en él algún tipo de cambio.

1. UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos.

Esta escueta definición admite importantes matices que contribuirán a explicar el concepto de imagen corporativa y me permitirán plantear otras nociones colaterales que completen su significado.

El primero es que la imagen se construye en la mente de los públicos. Esto significa que el protagonismo en la construcción de la imagen corporativa lo tiene, en última instancia, el público y no la empresa. Los llamados «creadores de imagen» no recibirán esta afirmación con entusiasmo, pero la cuestión admite pocas dudas ya que el papel reservado a la empresa no pasa de ser el de inducir una cierta imagen a partir de una multitud de inputs que ella emite, muchos de ellos carentes de toda voluntad comunicativa.

Este último aspecto es crucial para entender cabalmente el proceso de formación de la imagen de una empresa. Utilizo el término input para evitar el uso de la palabra «mensaje», ya que el primero, por ser más genérico, engloba a una gran diversidad de manifestaciones corporativas, muchas de ellas, como ya he dicho, sin ninguna vocación comunicativa.

La imagen hay que entenderla como una globalidad, como «la suma de experiencias que alguien tiene de una institución»[3], en la cual la importancia de cada uno de sus componentes, considerados uno a uno, se diluye en comparación con el valor que alcanza la integración de todos ellos en una suerte de *gestalt* corporativa.

Qué importancia puede llegar a tener en la imagen corporativa de una empresa una comunicación muy cuidada o una identidad visual excelente, si su servicio de atención al cliente es deficiente, si con frecuencia se ve inmersa en escándalos financieros o si, continuemos con los ejemplos negativos, sus empleados mantienen unas altas cotas de conflictividad laboral.

---

[2] Villafañe, J.: *Imagen Positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas,* Pirámide, 1993, página 38.

[3] Ford, R. P.: «The importance of image», *The Bankers Magazine,* sep-oct., 72-5, 1987.

© Ediciones Pirámide

Los estados de opinión, positivos o negativos, que una persona se forma de una compañía como consecuencia de su relación con ella no van etiquetados en función de su naturaleza comunicativa o funcional; son simplemente eso, opiniones, que valoran el comportamiento corporativo en su relación con esa persona sin diferenciar la intención —comunicativa o no— inherente al mismo.

El último matiz que me gustaría subrayar es la cotidianeidad de los procesos de formación de la imagen corporativa y, consecuentemente, la importancia que tiene en los mismos entender que todo acto de la empresa debe ser evaluado en términos de imagen. Si los miembros de una organización son capaces de asumir esta idea, esa organización estará en las mejores condiciones para lograr una imagen positiva.

Con el fin de profundizar en esta aproximación al concepto de imagen corporativa puede resultar útil agrupar esa multiplicidad de inputs que la integran en tres conjuntos de naturaleza homogénea:

— El comportamiento corporativo.
— La cultura corporativa.
— La personalidad corporativa.

El **comportamiento corporativo** comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es el resultado de sus políticas funcionales (financiera, de producción, comercial…), aquellas que constituyen su «sistema fuerte», denominación que guarda una cierta similitud con lo que McKinsey llama «eses duras» *(structure, strategy, sistems)*.

El comportamiento corporativo son todas aquellas respuestas de la empresa ante cosas tan dispares como la calidad, el servicio, los dividendos, la cotización en los mercados de valores, el aprovisionamiento, etc. Todas estas respuestas proyectan una «imagen funcional» de la empresa que constituye el primer componente de la imagen corporativa de la organización.

La importancia del comportamiento corporativo en la imagen de una empresa es tan decisivo que si no logra alcanzar un nivel de suficiencia en relación a la media del sector de actividad en el que esa empresa opera de poco servirán las acciones de comunicación que se aborden con el objetivo de lograr una imagen positiva de esa empresa. Sólo a partir de ese nivel de suficiencia del comportamiento corporativo se logran resultados eficaces a través de la comunicación.

La **cultura corporativa** es la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen o, dicho de una manera todavía más simple, el modo de ser y de hacer de la organización. Ser aficionado al fútbol puede ser un rasgo de identidad de una persona; la cultura se expresa en el modo en que esa persona integra ese hecho, que puede ser como lo hace un *hooligan* o como la de un aficionado que simplemente asiste a su localidad en el estadio siempre que juega su equipo.

Sobre la cultura nos detendremos suficientemente en los capítulos siete y ocho del libro; ahora tan sólo pretendo esbozar la influencia que ella tiene en la formación de la imagen corporativa, la cual, por cierto, no es pequeña, porque hablar de

© Ediciones Pirámide

cultura corporativa es hacerlo de las personas en el interior de una organización, es decir, en el espacio donde se crean y se transmiten actitudes y valores acerca de todo aquello que tiene algo que ver con la propia organización y con el entorno de ésta.

Las manifestaciones de la cultura corporativa, que son muy diversas, proyectan una «imagen interna» o «autoimagen» de la organización que tiene su reflejo en su imagen corporativa. En este sentido, otra de las ideas que toda empresa preocupada por su imagen debería asumir es que, probablemente después del comportamiento corporativo, son las personas —sobre todo aquellas que tienen un contacto con el público— el segundo factor decisivo en la formación de su imagen corporativa.

La **personalidad corporativa** es el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente, de su identidad visual y de su comunicación.

Esa «imagen intencional» la componen aquellos atributos que la empresa pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva. La noción de imagen intencional es, por tanto, equivalente a la de «posicionamiento estratégico».

La personalidad pública o corporativa de una empresa se construye, básicamente, a través de su comunicación tanto en su dimensión interna (comunicación interna) como en la externa (comunicación corporativa), y su función principal, sobre todo en el caso de esta última, es la formación de una imagen positiva de la empresa. Pues bien, hay que decirlo claramente, aunque la comunicación es el instrumento específico para gestionar la imagen corporativa, su influencia en ésta es limitada.

Creo necesario insistir en esta idea para evitar caer en una especie de «pancomunicacionismo» que no es otra cosa que la tendencia, bastante extendida por cierto, a considerar que la imagen corporativa de una organización es una función casi exclusiva de su comunicación.

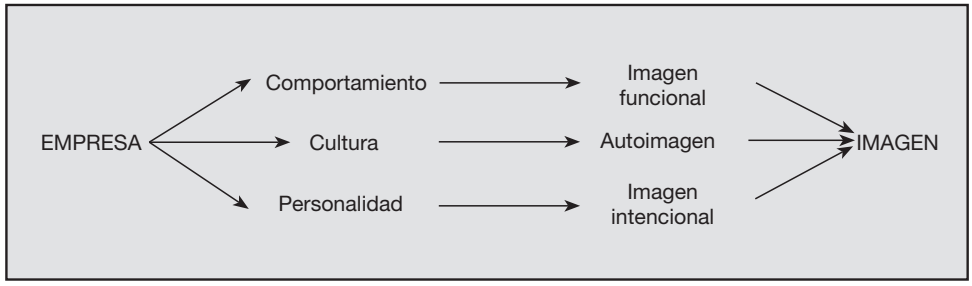


Figura 2.1.

La imagen corporativa, como he tratado de justificar en este epígrafe y se esquematiza en el gráfico anterior, es el resultado de otras tres imágenes previas — la funcional, la autoimagen y la intencional— que son consecuencia del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas y que, integradas en la mente de los públicos, producen esa imagen corporativa que las resume.

© Ediciones Pirámide

2. PREMISAS PARA UNA IMAGEN POSITIVA

Independientemente de cuál sea el comportamiento corporativo, de con qué actitudes y valores se nutra su cultura o de cuáles sean las prácticas comunicativas de una organización, existen un conjunto de premisas para lograr una imagen positiva que se deben tomar como condiciones previas a cualquier planteamiento o modelo de gestión de la imagen.

1. La primera es que **la imagen sea una síntesis de la identidad corporativa**. Esto significa que debe basarse en la realidad de la empresa y debe ser proyectada globalmente, traduciendo a imagen lo mejor de ésta pero sin mistificaciones ni exageraciones que no producirían otra cosa que una «contraimagen», es decir, una imagen negativa.

En una publicación pionera del grupo francés Corporate[4] se enfatizaba hace ya diez años la importancia de la globalidad de la imagen corporativa y la necesidad de que ésta expresara la realidad de la empresa justificándolo con los siguientes argumentos:

- La imagen, a diferencia de otras funciones comunicativas (comunicación financiera, de crisis, interna…), es una función global y tiene la capacidad de proyectar una imagen igualmente global de la empresa.
- Los atributos que construyen la imagen corporativa, lo que hemos denominado «imagen intencional», deben ser revisados permanentemente y adaptados a cualquier cambio estratégico que se produzca en la empresa.
- La traducción de la identidad que supone la imagen debe ser atractiva para asegurar ese plus de aceptación social que supone una imagen positiva.

2. La **imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial**, primando las orientaciones estratégicas elegidas para contribuir a lograr la imagen intencional y el posicionamiento estratégico que ese proyecto requiere.

Muchas veces en la comunicación de las empresas, desde su publicidad a su comunicación corporativa, se hacen concesiones a la «brillantez» de una determinada línea formal o conceptual por entender que eso favorece la penetración de los mensajes y, en consecuencia, es más eficaz. Esta segunda premisa para lograr una imagen positiva se orienta en sentido diametralmente opuesto al de cualquier concesión que no se justifique por la propia estrategia de imagen.

La comunicación y cualquier otro instrumento de creación de imagen debe dirigirse hacia las orientaciones estratégicas de la compañía. Eso sí, de la manera más atractiva posible, pero sin caer en banalidades que se alejen de lo sustantivo, esto es, procurando que la imagen favorezca el cumplimiento del proyecto empresarial.

---

[4] Grupo Corporate: *Les cahiers de la communication. Les bases théoriques de la fonction Communication des entreprises,* 1989, pág. 3.

© Ediciones Pirámide

3. La tercera premisa se refiere a la necesaria **armonía que debe existir entre las políticas funcionales y las formales** de la empresa para lograr sinergias que se traduzcan en una imagen positiva. Ya se ha insistido suficientemente sobre la trascendencia que tiene para la imagen de una compañía su comportamiento y cultura corporativos, y, por tanto, es necesario que se proyecten en sintonía con su comunicación. Cuántas veces esta última trata de afianzar una serie de atributos (innovación, preocupación por el servicio…) que son contradichos cuando uno se pone en contacto con esa empresa. Para lograr esta armonía entre los sistemas fuerte y débil de la compañía hay que procurar:

- Gestionar unitariamente las políticas funcionales y las formales.
- Evaluar las primeras en términos de imagen y no sólo funcionalmente.
- Implicar a la alta dirección en la política de imagen de la empresa.

La creación de un comité de imagen formado por los responsables del primer nivel orgánico, coordinado por el director de comunicación y presidido por el primer o segundo ejecutivo de la compañía, y cuya primera función es planificar estratégicamente la imagen corporativa (véase capítulo 6), es la respuesta empresarial más adecuada para cumplir estos requerimientos.

4. La última premisa para lograr una imagen positiva exige **integrar la política de imagen en el *management* de la compañía**, al mismo nivel que, por ejemplo, su política financiera, ya que ambas son políticas transversales que cruzan toda la organización.

La gestión de la imagen es antes una función de *management* que de comunicación; lo que ocurre es que no existe, como tal, una política de imagen, al menos formulada expresamente. Tradicionalmente se la ha identificado con la política de comunicación, probablemente por el efecto ya citado del «pancomunicacionismo», y eso, unido al déficit de legitimación histórico que han padecido las políticas de comunicación, explicaría la gestión tan fragmentaria que siempre ha tenido la imagen.

Si la gestión de la imagen forma parte de un diseño estratégico común, lo menos importante es cómo se denomine esa política; lo realmente sustantivo es que el ámbito de influencia de esta política de imagen o de comunicación alcance al resto de las políticas de la compañía para poder integrarlas en una estrategia común de su imagen corporativa.

3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

El modelo de gestión que propongo introduce muy ligeras variaciones sobre el que planteé en *Imagen Positiva* hace seis años. En este tiempo he podido contrastar, mediante experiencias profesionales bastante diferentes, la que considero principal

© Ediciones Pirámide

virtud de dicho modelo, su simplicidad. Ésta es la razón por la que me resisto a introducir en él cambios sustantivos.

El citado modelo comprende tres etapas sucesivas:

— La definición de la estrategia de imagen.
— La configuración de la personalidad corporativa.
— La gestión de la imagen a través de la comunicación.

La **definición de la estrategia de imagen** que la empresa va a seguir en el futuro exige determinar su «imagen actual» y su «imagen intencional». De la constatación de las diferencias que presumiblemente existirán entre esas dos imágenes debe surgir la estrategia que la empresa adoptará para intentar superar tales diferencias.

Una estrategia de imagen es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas.

Para llegar a esa imagen intencional, que coincide con su «posicionamiento estratégico», es necesario saber de dónde se parte y conocer cuál es la imagen actual de la empresa. La clave de esta primera etapa está precisamente en el método empleado para analizar la imagen corporativa actual.

En el siguiente capítulo propongo dos instrumentos para el análisis de la imagen, los cuales combinan técnicas de análisis, cualitativas y cuantitativas, para asegurar que de esta primera etapa del modelo de gestión de la imagen se obtenga un conocimiento suficiente sobre su estado en la actualidad y sobre las exigencias que el proyecto empresarial va a plantear en el futuro.

El primero de estos instrumentos es una Auditoría de Imagen, la cual constituye una revisión orientada de la totalidad de la empresa con el objeto de detectar los puntos fuertes y débiles de su imagen corporativa tanto en lo que se refiere a sus políticas funcionales como a las formales.

El segundo instrumento es un Observatorio Permanente de Imagen Corporativa, que sirve para evaluar la imagen a partir de la combinación de una «base de datos» y de una «parrilla de variables de análisis». En la primera se almacenan los resultados de un análisis permanente que se efectúa sobre ese conjunto estable de variables que comprende la parrilla; la evolución de éstas aporta información muy útil para reorientar la estrategia de imagen de acuerdo, como ya se ha dicho, a los objetivos empresariales.

Una vez definida la estrategia de imagen es necesario **configurar una personalidad pública o corporativa** acorde con esa estrategia, que identifique y diferencie a la empresa y que la dote de una visibilidad pública suficiente para desarrollar la estrategia de imagen definida.

Para lograr esa personalidad pública reconocible y diferenciadora es necesario establecer las normas que unifiquen y regulen el uso de la identidad visual y la comunicación corporativas. Además de estas dos variables es conveniente incluir tam-

© Ediciones Pirámide