Imagen Positiva

Gestión estratégica de la imagen de las empresas

JUSTO VILLAFAÑE

PIRÁMIDE

Imagen Positiva

Gestión estratégica de la imagen de las empresas

JUSTO VILLAFAÑE
CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Imagen Positiva

Gestión estratégica de la imagen de las empresas

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»

Director de la colección:
Eduardo Bueno Campos

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 Gallego, 2016
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2016
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: 978-84-368-3485-7

Índice

Prólogo 11

Introducción 17

PARTE PRIMERA
La gestión estratégica de la Imagen Corporativa

1. Una aproximación gestáltica al concepto de Imagen Corporativa 23

1.1. La *gestalt* corporativa 24
1.2. La Imagen Corporativa como síntesis de la realidad de la empresa. 30

2. Dimensión estratégica de la Imagen Corporativa 35

2.1. La Imagen Corporativa como principio de gestión 36
2.2. Modelo general para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa 38

PARTE SEGUNDA
Definición de la estrategia de Imagen

3. La auditoría de Imagen 43

3.1. Concepto y objetivos de la auditoría de Imagen 44
3.2. Desarrollo de la auditoría de Imagen 48
3.3. Una propuesta de auditoría de Imagen 53
3.3.1. Análisis de la autoimagen 56

3.3.1.1. Análisis de la situación de la empresa 57
3.3.1.2. Evaluación de la cultura corporativa 59
3.3.1.3. Estrategia de recursos humanos 66
3.3.1.4. Clima interno 68
3.3.2. Análisis de la Imagen intencional 69
3.3.3. Análisis de la Imagen pública 70

PARTE TERCERA
Configuración de la personalidad corporativa

4. La identidad visual corporativa 115

4.1. Principios de la identidad visual 116
4.2. Funciones de la identidad visual 123
4.3. Metodología para la creación de un Programa de Identidad Visual Corporativa 127
4.3.1. Establecimiento de los objetivos corporativos 128
4.3.2. Determinación del estado corporativo 128
4.3.3. Análisis diacrónico de la identidad visual 129
4.3.4. Análisis de la identidad visual del sector y posición predominante de la competencia 132
4.3.5. Selección de atributos corporativos 132
4.3.6. Selección y test de nombre 136
4.3.7. Creación de la identidad visual 137
4.3.8. Tests de análisis funcional de la identidad visual 137
4.3.9. Determinación del sistema de aplicaciones 138
4.3.10. Realización del Manual de Normas de Identidad Visual. 138

5. La cultura corporativa 141

5.1. Funciones de la cultura corporativa 145
5.2. Tipologías culturales 148
5.2.1. La ideología de la organización 149
5.2.1.1. Cultura del poder 149
5.2.1.2. Cultura de la función 150
5.2.1.3. Cultura de la tarea 152
5.2.1.4. Cultura de la persona 153
5.2.2. El desarrollo empresarial 153
5.2.2.1. El enfoque primario 154
5.2.2.2. El enfoque racional 156
5.2.2.3. El enfoque evolutivo 161
5.2.2.4. El enfoque metafísico 162
5.2.2.5. Desarrollo empresarial y función cultural 163
5.2.3. La dinámica de la cultura 165
5.2.4. La relación con el entorno 166

5.3. La intervención cultural 168
5.3.1. La gestión del cambio cultural 173
5.3.2. Determinación del estado cultural 180
5.3.3. Definición del *pattern* cultural 191

6. El Manual de Gestión Comunicativa 197

6.1. Plan Estratégico de Imagen Corportiva 198
6.2. La dirección de comunicación 200
6.2.1. El «dircom» 201
6.2.2. Ubicación orgánica y funciones de la dirección de comunicación 203
6.2.3. Instrumentos de la dirección de comunicación 206
6.3. Normas generales de comunicación 208
6.3.1. Estilo de comunicación 209
6.3.2. Las relaciones con la prensa 211
6.3.2.1. Comunicado de prensa 215
6.3.2.2. Dossier de prensa 215
6.3.2.3. Conferencia de prensa 217
6.3.2.4. Entrevista 221
6.3.2.5. Publireportaje 223
6.4. Mapa de públicos 224
6.5. Plan anual de comunicación 230

PARTE CUARTA
La gestión de la comunicación

7. La gestión de la comunicación interna 237

7.1. Función y objetivos de la comunicación interna 238
7.2. Principios de gestión de la comunicación interna 242
7.2.1. La integración de la comunicación interna en la gestión empresarial 243
7.2.2. La evaluación del clima interno 244
7.2.3. La estrategia de comunicación interna 249
7.3. Orientación estratégica de los soportes de comunicación interna. 253
7.3.1. Vector descendente 254
7.3.2. Vector ascendente 256
7.3.3. Vector horizontal 257
7.3.4. Vector transversal 258

8. La gestión de la comunicación corporativa 263

8.1. Comunicación del presidente 264
8.1.1. La praxis comunicativa 266
8.1.2. Los instrumentos de comunicación 268

8.2. La comunicación financiera 270
8.2.1. Segmentación de los públicos 273
8.2.2. Configuración del mensaje 273
8.2.3. Técnicas de comunicación financiera 275
8.2.3.1. Avisos financieros obligatorios 276
8.2.3.2. Relaciones con la prensa financiera 279
8.2.3.3. Edición de documentación financiera 280
8.2.3.4. Publicidad financiera 285
8.2.3.5. Relaciones públicas financieras 286
8.3. Comunicación de crisis 293
8.3.1. La mejor prevención es una Imagen Positiva 294
8.3.2. Morfología de una crisis 297
8.3.3. Principios de la comunicación de crisis 299
8.3.4. El Plan de Crisis 303
8.4. Patrocinio 308
8.4.1. Principios para la gestión del patrocinio 310
8.4.2. Objetivos del patrocinio 312
8.4.3. Estrategia del patrocinio 313
8.5. Comunicación personal 318
8.5.1. Comunicación interpersonal en el seno de la organización. 318
8.5.2. La comunicación telefónica 322
8.5.3. Los servicios de información al público 325
8.5.4. La atención al cliente 329

Glosario terminológico sobre *corporate* 335

Prólogo

En la realidad no hay fronteras.

KEN WILBER

Me consta que el autor piensa que siempre hay cosas más urgentes por hacer que publicar un libro, por lo que la aparición de *Imagen Positiva* se ha retrasado más de lo que hubiéramos deseado muchos lectores y amigos comprometidos con el autor, desde hace años, en la aventura del cambio de los enfoques dominantes sobre la gestión empresarial de la Comunicación y la Imagen.

El primer valor del libro, que ahora se entrega a los lectores, es que estamos ante una aportación verdaderamente original sobre las carencias y problemas de la empresa española en el área de la gestión de los recursos y activos sustentados en el «*input* información», que hasta hace apenas unos años eran considerados irrelevantes por el *management* tradicional. Hoy, por el contrario, resulta incuestionable que el principal territorio de diferenciación de los productos, marcas y de las propias empresas, y la construcción de posiciones competitivas sólidas en el mercado pasa por los recursos intangibles o invisibles de las empresas.

El análisis riguroso de la Identidad de la empresa, el desarrollo de una Cultura y una Personalidad sólidas y coherentes, el diseño cuidadoso de un sistema relacional con el entorno y la planificación y control de las políticas de Comunicación, constituyen en la actualidad la pieza de la gestión empresarial avanzada.

Utilizando el feliz juego de palabras de los consultores de MacKinsey entre el *software*-lo blando y el *hardware*-lo duro, para definir las dos almas existentes en la empresa, podemos decir que en nuestro país el

management ha tenido históricamente una sensibilidad dominantemente tecnocrática, más atento a las lógicas estrictamente técnicas y económicas, o sistema fuerte de la empresa, que al desarrollo de los recursos del sistema débil.

En España la producción editorial sobre la Comunicación y la Imagen de la empresa está marcada por este tipo de dirección tecnocrática, que ha impuesto una visión de los problemas desde un ángulo estrictamente práctico e instrumental. Así, la mayoría de las obras existentes sobre la gestión de los recursos y activos intangibles de la empresa se remiten a la exposición y sistematización de las principales técnicas y rutinas profesionales, orillando la reflexión teórica y los problemas relacionados con las prácticas reales de las empresas.

La visión que nos propone Justo Villafañe se sitúa en las antípodas de este tipo de pensamiento empirista e instrumental. El autor considera que es necesario aproximarse de manera crítica a la praxis empresarial de la Comunicación y la Imagen realizando una disección de los principales problemas existentes, con un objetivo de comprensión del proceso de cambio en el que está inmersa la empresa en la actualidad.

Un análisis riguroso sobre la gestión empresarial de la Imagen

En realidad, el análisis de los problemas a los que se enfrentan las empresas para optimizar la eficacia de la gestión de su Imagen nos remite a un análisis más amplio sobre la empresa y la sociedad. El sistema clásico basado en el derecho natural a la propiedad y en la mano invisible del mercado ha sido sustituido por un sistema de legitimación mucho más complejo, en el que la empresa no sólo tiene responsabilidades hacia sus accionistas y empleados, sino también hacia su entorno y la colectividad —*corporate social responsability*—. Se ha producido una cierta disolución de la frontera existente históricamente entre la empresa y su entorno social, cultural y político, penetrando en la empresa, mucho más que en cualquier otro momento del pasado, las lógicas socioculturales dominantes en la sociedad, al mismo tiempo que la empresa puede empezar a desempeñar un papel menos periférico, más central, en las decisiones sociales. En la actualidad, la legitimación de la empresa no pasa solamente por el cumplimiento de sus funciones productivas y de sus obligaciones respecto al Estado, sino que al igual que el resto de los ciudadanos debe ser respetuosa con el interés general, con las reivindicaciones del movimiento de los consumidores, la protección del medio ambiente y, en definitiva, con las demandas sociales de una mayor calidad de vida —empresa-ciudadano.

Esta evolución de la empresa aumenta el grado de complejidad de las políticas de gestión en todos los niveles, de forma que, como sucede en otros muchos campos de la vida social y cultural, el principal peligro en la gestión del Sistema de la Imagen de Empresa es el de la simplicidad. Frente a la obsesión por lo simple, propia de una cierta racionalidad de carácter profesional, el autor nos propone un ejercicio de convivencia permanente con la paradoja y, como en la serie de pipas de Magritte que el pintor tituló: «Esto no es una pipa», nos advierte sobre las representaciones superficiales de la realidad.

En este sentido, una de las primeras paradojas a las que nos enfrentamos es que mientras que los problemas relacionados con la Imagen han adquirido un elevado protagonismo en nuestras preocupaciones, al menos en el nivel de la expresión, y que incluso puede hablarse de la fascinación que rodea a la Imagen como fenómeno inherente al desenvolvimiento social, la Imagen como concepto de gestión empresarial está débilmente implantada.

Es cierto que en los últimos años se ha producido un proceso general de modernización de la empresa española. En la mayoría de las empresas se ha realizado un serio esfuerzo de racionalización de los procesos productivos, elevándose los estándares de calidad de los productos y servicios. Se han mejorado los sistemas de organización, planificación y control, y, en definitiva, se ha emprendido una importante reforma estructural que ha contribuido a la mejora general de la competitividad de nuestra economía.

Sin embargo, la reorientación de la empresa española ha sido mucho más tímida en dimensiones también decisivas como la de la orientación hacia la calidad, el desarrollo de una cultura abierta a la innovación, o en el propio desarrollo de la gestión del conjunto de los recursos invisibles.

En los últimos años de la década de los ochenta los esfuerzos de muchas empresas para actualizar su discurso visual han supuesto un importante avance en la gestión de la Imagen. La popularización de los Programas de Identidad Visual Corporativa ha permitido la normalización y regulación de la presentación de las entidades en sus distintos soportes de identificación, proporcionándoles una expresión externa visual que permite diferenciarlas de forma inequívoca de las demás empresas e instituciones. Con la generalización de este tipo de programas las empresas han mejorado la transmisión a sus distintos públicos de una Imagen intencional coherente. Asimismo, hemos asistido en los últimos años a una verdadera eclosión de los «recursos humanos» en la empresa española, con lo que estas políticas suponen de apertura para el desarrollo de culturas corporativas congruentes con los objetivos empresariales.

La gestión de la Comunicación, tanto interna como externa, es otro de los escenarios en los que se han producido importantes mejoras en la mayoría de las empresas.

Estos ejemplos muestran una penetración creciente en la empresa española de las preocupaciones por la gestión de los recursos intangibles, antes postergados por ser considerados irrelevantes para los objetivos empresariales. Sin embargo, en la mayoría de las empresas el alcance real de los cambios es todavía muy reducido.

En general, la gestión de las lógicas no económicas, como los conceptos de misión y proyecto de empresa, identidad, cultura o Imagen Corporativas o de empresa, se ha generalizado en la mayoría de los países industrializados en la última parte de los ochenta. En nuestro país estos conceptos se han convertido en un lugar común en el discurso de la gestión empresarial, aunque su grado de implantación en las prácticas concretas de gestión de la mayoría de las empresas es todavía poco consistente.

En muchos casos existe una visión reduccionista del concepto de identidad corporativa. Para muchas empresas es un nuevo logosímbolo, y un Programa de Identidad Visual ha sido una solución falsa a los problemas de identidad que se han presentado provocados por las nuevas exigencias de la competencia en el mercado. La necesaria respuesta estructural a los problemas de la crisis de identidad originada por las transformaciones económicas, sociales y culturales que han estallado en este último período de nuestra historia, ha sido sustituida en muchas ocasiones por un verdadero «síndrome de la Imagen», respondiendo con cambios en la superficie a los problemas de reorganización, movilización de los recursos humanos y otros de adaptación a las nuevas condiciones del mercado.

Con el concepto de cultura corporativa se ha producido también un fenómeno de trivialización. Mientras que las referencias a la cultura empresarial son permanentes en los discursos de gestión, la realidad nos muestra que muchas organizaciones están todavía fuertemente jerarquizadas y las relaciones internas están basadas en la hostilidad y la desconfianza. En muchas empresas españolas no existe un proyecto aceptado por la mayoría y la cultura carece de homogeneidad presentando claras dicotomías: la cultura de la dirección y diversas subculturas del personal, opuestas en muchos casos y enfrentadas en términos de lenguajes, de imágenes e intereses.

Esta visión trivial de la cultura empresarial impregna también las prácticas de comunicación interna, que en muchos casos son reducidas a simple «información descendente»: periódicos y boletines internos, películas y documentos sobre la compañía, con escasa capacidad para

promover la cohesión de la cultura y de configurar una Imagen interna positiva.

Imagen Positiva: un modelo de gestión de la Imagen de Empresa

Uno de los aspectos más atractivos del libro de Justo Villafañe es el tratamiento del concepto de Imagen Corporativa o de Empresa.

Hay un concepto estático de la Imagen de Empresa en el que podemos situar dos tipos diferentes de propuestas.

La primera respondería a lo que podemos denominar aproximación academicista, que se mueve en el campo de las definiciones generales. En mi opinión, este tipo de propuesta no tiene capacidad para inspirar de una manera crítica la práctica empresarial de la gestión de la Imagen.

Una segunda aproximación al concepto de Imagen de Empresa lo constituye el discurso publicitario, que nos presenta una visión oscilante de la Imagen. En términos de práctica de gestión, este discurso, que no tiene solamente un contenido teórico o declarativo, hace oscilar la Imagen de Empresa entre el desarrollo de la identificación de la empresa con su identidad visual y la gestión de la comunicación empresarial, de manera que la Imagen se formaría como resultado del conjunto de mensajes y actos de comunicación generados por la empresa.

Por el contrario, el concepto que nos propone el autor es de naturaleza dinámica. Para Justo Villafañe la Imagen Corporativa o de Empresa es esencialmente un hecho relacional.

Este concepto implica que los procesos de formación de la Imagen de Empresa no pueden reducirse al cambio o configuración de una determinada identidad visual, a la publicidad o a las relaciones públicas de la empresa, sino que deben ser extendidos a la empresa-institución en su totalidad. Desde los productos y servicios, la cultura, los hombres y mujeres que trabajan en la empresa, la comunicación interna y externa, hasta el conjunto de relaciones de la empresa con todos sus públicos.

El autor nos propone la visión de una empresa que en estos últimos años del siglo XX está inmersa en un proceso de gran complejidad, en el que el éxito o el fracaso no depende en lo esencial de la calidad de sus productos y servicios. Su capacidad para gestionar con rigor su Imagen, y para competir en un universo mediático con otras empresas que también aspiran a transmitir al público una Imagen Positiva, es el factor decisivo para el éxito. En un mercado hiperconcurrencial en el que las batallas comerciales se ganan y se pierden en el campo de batalla de la Imagen, la comunicación y la relación de la empresa con la sociedad es estratégicamente decisiva.

En la concepción más tradicional sobre el papel y las funciones de la comunicación empresarial, las actuaciones de comunicación realizadas por la empresa estaban absolutamente subordinadas a los objetivos comerciales. La empresa se expresaba casi exclusivamente a través de sus productos y servicios y la comunicación se reducía a la publicidad de producto y de marca en los medios masivos.

Hoy, la comunicación empresarial ha desbordado el estricto dominio comercial adquiriendo un gran valor estratégico y de *management* para la consecución de los objetivos empresariales.

La comunicación a la sociedad de la finalidad del proyecto empresarial y su sentido de las responsabilidades, la exposición coherente de su posición ante los distintos problemas que afectan al interés general, es fundamental para el desarrollo de la Imagen de Empresa.

TOMÁS G. PERDIGUERO
Director General del Grupo Dictum.GCI

Introducción

Éste es un libro que tenía que escribir y que por fin he escrito. Entre sus páginas han quedado encerrados la mayor parte de mis fines de semana y —sería imperdonable olvidarlo— los de mi mujer y mi hija, desde el verano de 1990, cuando decidí abandonar, temporalmente, mi actividad como consultor en el *consulting* que, cinco años antes, había creado con Tomás G. Perdiguero y que, tras diversas fusiones y adquisiciones, dio origen al Grupo Dictum.GCI, una agencia de Imagen y Comunicación Aplicada en la que ahormé mis conocimientos universitarios como profesor de Teoría de la Imagen a esa nueva realidad que es la profesión de «creador de Imagen» (las comillas no son otra cosa que la expresión de una ironía).

Sería exagerado decir que tuve que abandonar mi ocupación en la agencia para poder escribir este libro, pero algo de verdad hay en ello. Es cierto que Gustavo Villapalos me ofreció en julio de 1990 la dirección del Instituto de Cultura y Ciencia Soviéticas, hoy Instituto de Europa Oriental, y que yo, sin ser muy consciente de dónde me metía, acepté su oferta. Esa brusca interrupción de mi quehacer profesional generó en mí un cierto síntoma de abstinencia que decidí resolver escribiendo este libro que recoge mis conocimientos teóricos y, fundamentalmente, mi experiencia profesional de los años anteriores.

Afortunadamente, con el tiempo me he dado cuenta de algo que, íntimamente, tiene una importancia notable, y es la angustia que puede llegar a producir, a poco serio que uno sea, el ejercicio como consultor en Imagen cuando no se dispone, al unísono, de ese binomio que es la práctica profesional y un cierto *background* teórico.

Yo pensé, al iniciar aquella aventura profesional, que disponía de la

teoría y ahora me doy cuenta de que, como toda teoría aplicada, exigía una reformulación y, además, en mi caso, una reformulación desde fuera que evitara la contaminación del día a día profesional. Si son necesarios los «sabáticos» en la Universidad, aún creo que lo son más en la profesión. Yo he tenido la suerte de usufructuar un cambio de actividad en estos tres años que, como esos singulares brebajes que se ingieren para cambiar el paladar entre dos platos, me ha permitido metabolizar multitud de notas, proyectos profesionales, nuevas lecturas, etc., y, además, por qué no decirlo, haber vivido de cerca ese apasionante proceso que ha supuesto la transformación sociopolítica del Este europeo.

La redacción del libro se habría prolongado *sine die*, dada la amplitud de su objeto y la constante transformación en el desarrollo del *corporate*, si de nuevo Gustavo Villapalos no me hubiese hecho otro encargo que, también en esta ocasión, acepté. Cuando a finales de 1992 fui nombrado vicerrector de la Complutense entendí dos cosas: la primera que ya no iba a disponer sino de unos pocos fines de semana más para acabar esta obra; la segunda, que ante mí aparecía un nuevo banco de pruebas donde aplicar una gran parte de los principios que recojo en el libro y que, el tiempo lo dirá, puede ser el objeto de un nuevo texto —la gestión de titularidad pública a partir de la aplicación de políticas corporativas propias de entidades privadas—. Un tema éste apasionante en lo que tiene de reto con el momento social que estamos viviendo y en el que, a mi juicio, urge reforzar el concepto y la misión de las instituciones públicas a la luz del único principio desde el que su defensa tiene sentido: la eficiencia competitiva.

Esta obra significa también la clausura de una etapa de investigación anterior —la de la Teoría de la Imagen, químicamente pura—. Ni he renunciado a su estudio ni, mucho menos, al infinito goce que me produce el análisis o la simple fruición que experimento como mero consumidor de esos maravillosos objetos que son las imágenes; sin embargo, hace ya casi ocho años que comencé un lento pero irreversible reciclaje hacia dominios teóricos y profesionales mucho más aplicados y, aunque la teoría de la imagen fundamentara en un principio algunos de los desarrollos metodológicos que contiene este libro, paulatinamente se han incorporado otros nuevos, la mayoría procedentes de lo que podría denominarse una *corporate theory* (la expresión «teoría corporativa» en castellano todavía no dice gran cosa) de origen anglosajón y también francés.

No he perdido de vista en ningún momento el doble destino que, en mi opinión, ha de tener esta obra: el universitario y el profesional; y en su redacción he procurado combinar un cierto rigor científico, sobre todo en los intentos de formalización conceptual y de las herramientas de análisis que el libro contiene, con el carácter aplicativo que la práctica

profesional exige cotidianamente. Espero haberlo conseguido y que tanto en la Universidad, en el umbral de unos planes de estudio renovados que incorporarán estas materias a los *curricula* de las nuevas licenciaturas de Publicidad y Relaciones Públicas y de Comunicación Audiovisual, como en la profesión, donde por fin parece un hecho irreversible la legitimación de roles profesionales como el de director de comunicación, esta aportación personal pueda contribuir a su eficaz desarrollo.

Finalmente quiero expresar mi reconocimiento, fuera de todo tópico al uso, a un conjunto de amigos que, de una u otra manera, han contribuido a mejorar el libro. A Tomás G. Perdiguero que lo prologa, a Albino Martín que me ayudó a formalizar la auditoría de Imagen, a Antonio Justicia que me aportó valiosos documentos sobre comunicación interna, a Rafael Lopez Lita y a Jesús Roa, que revisaron cuidadosamente el texto sobre comunicación financiera, a Marian Izaguirre, mi mujer, que revisó eficazmente los textos franceses que he incorporado. A todos ellos gracias de nuevo, y al lector que a partir de ahora se adentra en su lectura mi deseo de que le resulte útil.

Majadahonda, julio de 1993.

JUSTO VILLAFAÑE

PARTE PRIMERA

La gestión estratégica de la Imagen Corporativa

1. Una aproximación gestáltica al concepto de Imagen Corporativa

El significado del término corporativo o corporativa es simple; es aquello relativo a una corporación y, por extensión, es aplicable a la empresa o, incluso, a una institución. El concepto de Imagen es, sin embargo, escurridizo y polisémico.

> La Imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta [1].

Esta idea de la Imagen como conducta puede resultar muy productiva dentro del *corporate* [2] y, en primer lugar, resulta ya útil para arrumbar algunas concepciones falaces sobre la Imagen Corporativa. Tal idea es sencilla; la Imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos. La idea de globalidad y de interacción que está en la base de la explicación que la psicología cognitiva nos ofrece sobre la conducta es perfectamente aplicable, en una primera aproximación, al concepto de Imagen Corporativa. Aunque volveré sobre este asunto, urge ahora descartar esas falsas concepciones sobre la Imagen.

La primera de ellas identifica Imagen Corporativa con la representa-

---

[1] Villafañe, J.: *Introducción a la teoría de la imagen*, Pirámide, 1985, pág. 29.

[2] Permítaseme, a partir de ahora, utilizar el término *corporate* para referirme al planteamiento teórico general relacionado con lo corporativo.

ción de las constantes universales de identidad gráfica de la empresa, es decir, con su logosímbolo y el conjunto de sus aplicaciones visuales. Es disculpable, en parte, por esa asociación, casi automática, que se produce entre Imagen y representación, tal como indicaba en la cita anterior. Sin embargo, su refutación es fácil desde el planteamiento que recoge este libro. Tan fácil como diferenciar una parte, y no la más importante, del todo.

Como expondré en este mismo capítulo, la Imagen Corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de «imágenes» que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. Una de ellas es lo que desde ahora voy a llamar «Imagen intencional», la cual se crea a partir de la identidad visual y la comunicación corporativas.

Otra concepción, que me parece mucho más perversa por lo extendida que está, es considerar la Imagen Corporativa como el *look* de la empresa. Se basa en la mera acumulación de supuestos rasgos de Imagen —identidad visual, interiorismo, contacto con el público, etc.—, que generalmente no siguen ninguna estrategia, ni suelen estar gobernados por normativa alguna y que, en menor sentido, responden a un esquema integrador que busque las sinergias que pueden proporcionar otros activos de Imagen de la empresa cuando se programan unitariamente. En la propia esencia del *look*, afirman sus epígonos, se encuentra precisamente la improvisación, el cambio, la huida de toda norma que cercene la espontaneidad; es, en suma, la cultura de la apariencia, algo que puede llegar a ser incluso brillante, pero que está reñido, desde mi punto de vista, con una gestión empresarial mínimamente rigurosa.

1.1. La *gestalt* corporativa

La concepción gestáltica de la Imagen Corporativa es bastante razonable; básicamente, supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de *inputs* transmitidos por una empresa. Pero como en todo proceso de conceptualización, y el de formación de la Imagen de una compañía no es una excepción, el receptor contribuye decisivamente en lo que al resultado final se refiere, es decir, existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo. Este hecho puedo ilustrarlo con un ejemplo sencillo, el de la circunferencia que no lo es (Figura 1.1).

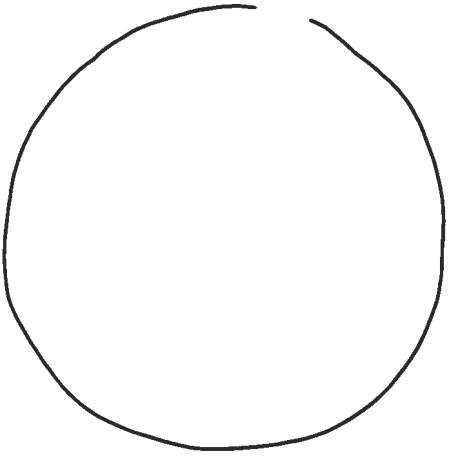


Figura 1.1.—La circunferencia que no lo es.

La figura 1.1 normalmente es conceptualizada como una circunferencia, aunque si nos atenemos a la definición de la misma —línea continua y cerrada de puntos equidistantes de uno central— observamos que tan sólo es algo que se le parece, pero que, objetivamente, no es una circunferencia.

La explicación gestáltica a este fenómeno se basa en una aplicación sencilla de la ley de la pregnancia, en función de la cual resulta más simple conceptualizar ese estímulo como una circunferencia, dejando por cuenta del trabajo perceptivo que efectúe el receptor la eliminación de las diferencias entre dicho estímulo y el *pattern* de una circunferencia que tenemos almacenado en nuestra memoria visual, que hacerlo como lo que es en realidad, es decir, como un estímulo con una estructura mucho más imperfecta que la del percepto final.

El resultado en términos perceptivos es que conceptualizamos aquel estímulo que induce una estructura de la que poseemos un equivalente estructural en nuestro cerebro (en la memoria visual). Lógicamente, este fenómeno exige una cierta similitud estructural entre el estímulo y dicho equivalente cerebral; el trabajo perceptivo necesario para hacer el «milagro» de tal conceptualización estará en función del grado de similitud entre ambos. Si el estímulo es muy poco equivalente al concepto o *pattern* de circunferencia, no será posible tal conceptualización; si, por el contrario, es muy parecido, se requerirá muy poco trabajo perceptivo y la conceptualización estará asegurada.

En lo que a la formación de una Imagen Corporativa se refiere, el proceso, desde mi punto de vista, puede ser explicado en términos similares.

El eje que puede explicar esta analogía es el siguiente:

— La Imagen Corporativa es un concepto construido en la mente del público (circunferencia).
— A partir de un estímulo no necesariamente real (circunferencia que no lo es).
— Que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo).
— Y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que se parece a una circunferencia) y la experiencia (lo que conceptualizamos, una circunferencia).

En cuanto al hecho corporativo se refiere, lo anterior implica los siguientes ámbitos:

— La identidad de la empresa, es decir, el estímulo o circunferencia ficticia.
— La Imagen, o concepto que el público se forma de dicha empresa, en mi ejemplo la circunferencia.
— Un trabajo corporativo, que explica la diferencia fenoménica entre los dos anteriores.

Resumiéndolo en un simple esquema:

Identidad + Trabajo corporativo → Imagen

Quiero advertir que con el término «trabajo corporativo» no pretendo acuñar un nuevo concepto o una noción que complique más la terminología y el aparato conceptual del *corporate*, por lo que cuando concluya esta explicación gestáltica de la Imagen Corporativa no lo volveré a utilizar. Simplemente, la noción de trabajo —físico, perceptivo, corporativo— es muy productiva a la hora de explicar el electromagnetismo, la conceptualización visual o la Imagen de una empresa. En este último campo representa a todas aquellas posibles actuaciones, voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los públicos la Imagen y la identidad de la empresa, es decir, el objeto de trabajo empírico al que este libro se refiere y, además, el ámbito de actuación profesional. Veamos a continuación algunos extremos interesantes en torno a la identidad, el trabajo corporativo y la Imagen.

No creo muy necesario intentar una definición de lo que es la identidad de una empresa; es algo obvio, igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no.

En esta visión gestáltica de la Imagen Corporativa, la identidad de la empresa funciona como el estímulo que provocará una experiencia —la propia Imagen— en el receptor, mediada por éste (por sus prejuicios, presunciones, actitudes, opiniones, gustos, etc.) y por la naturaleza de ese trabajo corporativo que, igual que sucedía con el perceptivo, trata de hacer coincidentes el *pattern* estimular y el conceptual.

En lo que se refiere al aparato ideológico o de las actitudes del receptor, nada, o casi nada, se puede hacer. El campo de actuación es pues el del trabajo corporativo que hay que efectuar a partir de la identidad.

Esto plantea diversos interrogantes de cierta importancia: ¿se puede intervenir sobre la identidad para provocar una Imagen deseada?, ¿se puede inducir una cierta Imagen a partir del trabajo corporativo sobre la identidad? La respuesta a ambas preguntas y a otras de similar naturaleza es que la identidad de una empresa es lo que, básicamente, determinará su Imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente, no interesa explicitar.

Se puede, en suma, inducir esa Imagen intencional que exprese de forma tangible la personalidad corporativa —zona visible de la identidad de la empresa donde es posible la intervención comunicativa— que supone un trabajo de optimización de dicha identidad, de la misma manera que el trabajo perceptivo se manifestaba en el ejemplo de la circunferencia, con efectos evidentes en cuanto al resultado, cerrando dicha circunferencia y haciendo equidistantes sus puntos del centro, cosas ambas que en la objetividad del estímulo no existían. Lo que ni el trabajo perceptivo ni el corporativo conseguirán nunca es crear una Imagen de algo que no es; por eso la primera conclusión que emerge de esta reflexión es la necesidad de ser realistas y basar todo el proceso de construcción de la Imagen intencional de una empresa sobre la identidad de ésta y olvidarse de planteamientos quiméricos que pretendan inventar una identidad inexistente porque, además, la identidad de una empresa cambia muy lentamente y, en los términos que estamos tratando aquí, no es intervenible.

El trabajo corporativo persigue la creación de una Imagen intencional que induzca, sin más, una posible Imagen pública de la empresa a partir de la intervención sobre dos de las tres variables corporativas canónicas: la identidad visual y la comunicación corporativas. En términos profesionales, insisto, lo que podemos crear es la Imagen intencional de la empresa, su personalidad pública o corporativa, a partir de la optimización de la zona visible, y susceptible de intervención, de su identidad. Volviendo al ejemplo de cómo conceptualizamos como una circunferencia un estímulo que no lo es, el trabajo corporativo se ilustra así:

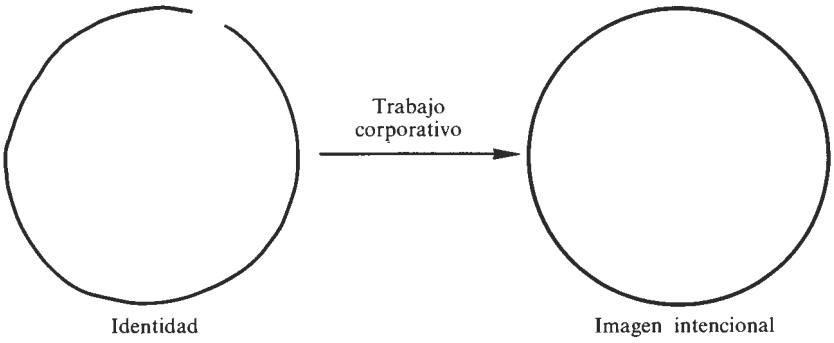


Figura 1.2.—Relación entre la Identidad y la Imagen intencional.

El trabajo corporativo puede tener muy diversas manifestaciones. Desde mi planteamiento todas ellas pueden agruparse en tres categorías dependientes de las tres variables corporativas canónicas —identidad visual, cultura y comunicación corporativas— dos de las cuales configurarán ese *corporate pattern* o imagen intencional de la empresa y de las que me ocuparé detenidamente a partir del capítulo 4 de este libro.

Llegamos finalmente a la explicación del último eslabón del proceso que es la Imagen de la empresa que se forma en la mente de los públicos, lo que denominamos Imagen Corporativa y que defino como *la representación isomórfica de la identidad de la empresa.* La disección del concepto me ayudará a explicarlo con mayor claridad.

a) La idea de *representación* hace referencia al proceso mismo de construcción de la Imagen. El resultado es un concepto mental que establece una relación con su referente —la empresa—, que varía entre una identificación mínima, el simple reconocimiento de dicho referente, y una máxima, en la que no sólo se recogen gran cantidad de rasgos de su identidad sino que puede incluso ser ampliada por la proyección individual del receptor.

b) Esta relación se explica en términos de *isomorfismo gestáltico*, es decir, la Imagen es un equivalente estructural de la identidad de la empresa, aunque, como ya he dicho antes, tal equivalencia admite cualquier grado de abstracción.

c) El tercer aspecto de la definición exige una concreción mayor del concepto de *identidad.* En este sentido ésta es equivalente a:

— El *comportamiento corporativo* que resume los «modos de hacer» de la empresa en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales (producción, marketing, comercial, financiera, etc.). Este comportamiento generará en el público una «Imagen funcional» de la

empresa correspondiente a la Imagen de sus productos y servicios, a su solvencia financiera, a su saber hacer comercial, a su vocación por el servicio, etc.

— La *cultura corporativa* que se refiere a lo que, en términos de Handy[3], podríamos llamar la ideología de la organización, es decir, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve. Esta variable inducirá la «Imagen de la organización» como un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo y que se relaciona con la sociedad en la que vive y ante la que tiene que dar respuestas a cuestiones como su propio papel y compromiso social.

— La *personalidad corporativa* que, como ya se ha dicho, se concreta en la Imagen intencional que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativas.

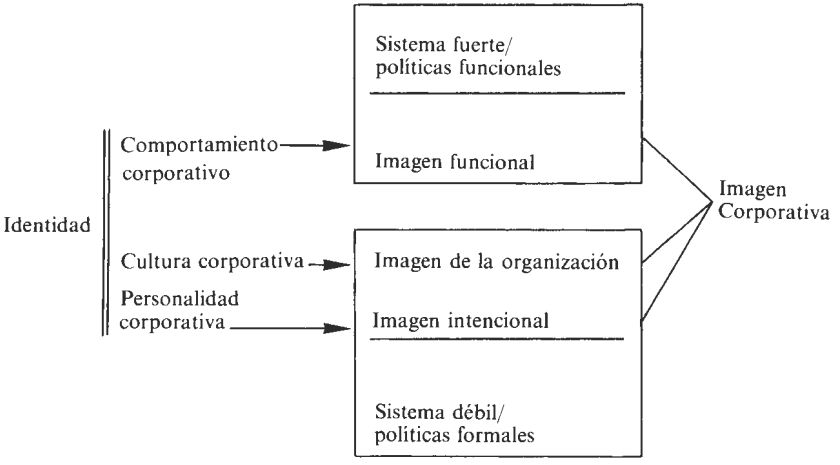


Figura 1.3.—Relación entre Identidad e Imagen Corporativas.

La Imagen Corporativa, tal como expresa la figura 1.3, es la síntesis gestáltica de esas tres «imágenes». La primera de ellas, asociada al comportamiento corporativo, es el resultado de la gestión del «sistema fuerte» de la empresa a través de sus políticas funcionales. Las otras dos

[3] Handy, Ch.: *The Gods of Management*, Pan, 1985, y *Understanding Organizations*, Penguin, 1985.

—inducidas por su cultura y personalidad corporativas— constituyen su «sistema débil» y se gestionan según políticas formales, las cuales suelen identificarse con la política de Imagen de la compañía.

1.2. La Imagen Corporativa como síntesis de la realidad de la empresa

La Imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de *inputs* que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos, conculcando en ocasiones los principios canónicos del marketing clásico. Esta idea de globalidad y su naturaleza intangible son quizá los dos atributos definitorios de la Imagen en los que mayor coincidencia se aprecia entre los distintos autores que se han aproximado a su estudio; en este sentido, Chaves la define como un «discurso imaginario»[4]; para Valls es una «representación del emisor»[5]; Heude se refiere a ella como una «*représentation mentale*»[6] y Colin como una «*overall impression*»[7]. Finalmente, Nicholas Ind resume el concepto de Imagen Corporativa de manera simple:

> Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente[8].

Sin embargo, para que esa síntesis gestáltica que el público construye en su mente sea realmente eficaz y duradera y genere una Imagen Positiva debe estar basada, al menos, en tres hechos.

En primer lugar *la Imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa.* Es necesario insistir en esta idea y descartar por completo la pretensión de inducir «imágenes de laboratorio». Que una empresa comience a preocuparse por su Imagen y a intentar gestionarla de acuerdo

---

[4] Chaves, N.: *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Gustavo Gili, 1988.

[5] Valls, J. F.: *La imagen de marca de los países*, McGraw-Hill, 1992.

[6] Heude, R. P.: *L'image de marque*, Eyrolles, 1989.

[7] Colin: *Marketing Communication*, Heinemann, 1986.

[8] Ind, N.: *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Díaz de Santos, 1992, pág. 11.

a una estrategia desde la certidumbre de que ello va a tener una repercusión positiva en su cuenta de resultados demuestra un grado de madurez y una seriedad en su gestión que no sólo no impedirá sino que propiciará la generación de un proceso de reconversión global del *management* de la compañía de forma previa o simultánea a esa gestión estratégica de su Imagen, con el fin de «acercar» su realidad corporativa a la Imagen intencional que pretende dar.

Cuando alguna vez he expuesto en público esta idea de proceder a una cierta reconversión antes de abordar estratégicamente la gestión de la Imagen, se me ha objetado que, una vez «puesta en orden» la empresa, conseguir que sus públicos se forjaran una Imagen Positiva de ésta era algo sencillo y que, en consecuencia, ya no era tan necesaria esa gestión. Esta presunción, igual que tantas otras (considerar que la Imagen sólo es imprescindible para compañías con un fuerte componente comercial; en situaciones de crisis; en la fase previa a su cotización en los mercados de valores, etc.), sólo demuestra una visión equivocada y parcial de lo que una Imagen Positiva puede representar para una compañía. En el primer número de *Les Cahiers de la Communication* del grupo Corporate[9], se apuntan una serie de argumentos que destacan la importancia de la globalidad de la Imagen Corportiva y la conveniencia de que ésta exprese la realidad de la empresa:

- Se debe diferenciar la función de la Imagen Corporativa de otras funciones de comunicación que no son globales. Algunos programas específicos de comunicación (financiera, de crisis, interna, etcétera), por importante que sea la función que satisfacen, no proyectan la Imagen global de la compañía y, en consecuencia, no tienen la misma trascendencia.
- Es necesario adaptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la empresa; en caso contrario, existe el peligro de crear una realidad ficticia de la misma a través de su Imagen, si la proyección que aquella hace de ésta no es coincidente.
- Debe ofrecerse una expresión creativa y creíble de la identidad de la empresa, que sea además comunicable a cada público y que permita que éste pueda identificarse con su cultura.

La segunda condición para alcanzar una Imagen Positiva es que en la síntesis que ésta supone, generada en la mente de los públicos, *prevalezcan los puntos fuertes de la compañía.* Ello implica una rigurosa ges-

---

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

tión de la comunicación y de las relaciones exteriores. Éste es el campo de lo que denomino la Imagen intencional.

Nunca puede garantizarse la utopía corporativa que supone que la Imagen intencional sea igual a la Imagen que los públicos se construyen acerca de la empresa, pero si, como he dicho, se gestionan hábilmente un conjunto de técnicas de la comunicación corporativa y se respetan los principios canónicos de la configuración de la Imagen, se estará muy cerca de dicha utopía. De las primeras —la comunicación del presidente, el patrocinio, la comunicación financiera, la comunicación personal, etcétera— me ocuparé en el último capítulo de este libro; veamos ahora cuáles son los dos *principios* que han de regir la gestión de esa comunicación para que emerjan los puntos fuertes de la empresa y ésta alcance en su entorno una Imagen Positiva.

Estos dos principios que hay que observar en la configuración de la Imagen intencional son el *normativo* y el de *integración.* La norma corporativa o *corporate pattern* pretende tan sólo constituir una referencia permanente y una guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad corporativa de la empresa que, como ya he dicho anteriormente, es la expresión de su Imagen intencional y se sustancia en dos «manuales de normas» que integran —segundo principio— en ese corpus normativo todos los elementos corporativos susceptibles de uso comunicativo por parte de la compañía; éstos son el Programa de Identidad Visual y el Manual de Gestión Comunicativa.

Los objetivos del *pattern* o norma corporativa son, en primer lugar, *eliminar la aleatoriedad* en todo el campo de relaciones de la empresa, lo que nos introduce la idea y la necesidad de la programación y, en segundo lugar, *actuar de forma sinérgica* para optimizar los resultados globales, en términos de Imagen, de todas aquellas actuaciones en materia de comunicación y que exige no sólo la programación de tales actos sino su carácter integral.

En resumen, si se pretende destacar los puntos fuertes de la compañía a través de su imagen intencional, la política de Imagen de aquélla debe ser:

— *Integral,* porque debe garantizar esa actuación sinérgica de todos los recursos e instrumentos de Imagen de la empresa; lo cual se consigue mediante la adopción de algún modelo general para la gestión de la Imagen Corporativa. El modelo que aquí se ofrece no es el único ni, probablemente, el mejor; tiene, no obstante, en su simplicidad su principal virtud, que cobra mayor importancia, si cabe, en un entorno como el español de escasa tradición en la gestión de la Imagen Corporativa y, lo que es más grave, en su

secular «cerrazón» a considerar a ésta como un activo estratégico para elevar su competitividad o, en el caso de las instituciones, su eficacia en el logro de sus objetivos sociales.

— *Programada*, como medio para eliminar la aleatoriedad en la construcción de la Imagen Pública por parte de los públicos. La idea de programación es una idea dinámica, que incluye no sólo a los «programas» específicos propiamente dichos, sino aquellas otras actuaciones correctoras de los primeros cuando éstos se demuestran ineficaces o en su aplicación se advierten disfunciones. Toda programación debe contemplar el «estado de la cuestión» sobre la que se va a actuar y los «objetivos» que deben ser satisfechos tras dicha actuación, formulados en términos operativos y evaluables. El *estado* y los *objetivos corporativos* deberán establecerse, por tanto, en el diseño de toda política de Imagen.

El tercer precepto que exige una Imagen Positiva es la *coordinación de las políticas formales con las funcionales* en la gestión de la Imagen. Resulta ingenuo pensar que ésta sea sólo el resultado o el efecto del trabajo con las tres variables corporativas a las que se refieren las políticas formales ya citadas, es decir, la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativas; de poco servirá una gestión rigurosa de esos activos intangibles si el «sistema fuerte» de la empresa, sus políticas funcionales (de producción, comercial, financiera, etc.), se gestionan independientemente de las primeras impidiendo un desarrollo global que procure sinergias y optimice los resultados en términos de Imagen. Esta coordinación entre lo duro y lo blando del sistema corporativo exige:

— Entender el *management* de la compañía como un diseño estratégico común que no diferencie, en principio, variables formales y funcionales, sino que establezca metas y objetivos en función de los cuales se definirán las correspondientes políticas en las que, ahora sí, existirán diferencias en cuanto a su naturaleza.
— Evaluar en términos de Imagen cualquier decisión que afecte a las políticas funcionales de la compañía.
— La asunción por parte de la dirección general de la compañía de las máximas competencias en materia de Imagen, sin perjuicio de la existencia de un responsable que se ocupe de su gestión.

Sólo así será posible la coordinación entre las políticas formales y funcionales, ya que además, como comentaré en el capítulo siguiente, la gestión de la Imagen Corporativa es antes una función de *management* que una función de comunicación.