



Imagen Corporativa: modelos de gestión

José Luis Vahos Montoya

11

Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Comunicación Social-Periodismo

La medición
de la imagen
corporativa en
las empresas
antioqueñas



MONOGRAFÍAS
Y TESIS



Universidad
Pontificia
Bolivariana



Biografía del autor

José Luis Vahos Montoya (Medellín, 1984) es comunicador social – periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana, institución en la que cursó su pregrado en condición de becario. Inició su carrera profesional en la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama, para luego vincularse a otras empresas como la Corporación Contexto y el Sindicato de Profesionales de Empresas Públicas de Medellín. En el año 2008 se vinculó a la UPB como pasante (auxiliar) de investigación en el grupo Gestión de la Comunicación mientras cursó la Especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional en la misma institución. Desde el 2010 hace parte del cuerpo docente de la Universidad de tiempo completo dictando los cursos de TIC y Comunicación Organizacional y Comunicación Organizacional II. Ha participado como docente y ponente en diplomados y seminarios de la disciplina. Actualmente culmina su estudio de Maestría en Comunicación Organizacional de la UPB.

Imagen Corporativa:

modelos de gestión

José Luis Vahos Montoya

LA MEDICIÓN
DE LA IMAGEN
CORPORATIVA EN
LAS EMPRESAS
ANTIOQUEÑAS



Universidad
Pontificia
Bolivariana

imagen

658.45
V127

Vahos Montoya, José Luis

La Imagen Corporativa: modelos de Gestión. La medición de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas / José Luis Vahos Montoya -- Medellín: UPB, 2013.

222 p: 14 x 21 cm. (Colección Mensajes)

ISBN: 978-958-764-120-2 - WEB: 978-958-764-170-7

1. Imagen corporativa -- 2. Comunicación organizacional --
3. Identidad corporativa -- I. Tit. (Serie)

© José Luis Vahos Montoya

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Colección Mensajes

Imagen Corporativa: modelos de gestión. La medición de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas

ISBN: 978-958-764-170-7

Primera edición, 2013

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Comunicación Social - Periodismo

Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Pbro. Jorge Iván Ramírez Aguirre

Decana Escuela de Ciencias Sociales: Érika Jaillier Castrillón

Director Facultad de Comunicación Social - Periodismo: Juan Fernando Muñoz Uribe

Editor: Juan José García Posada

Coordinación de producción: Ana Milena Gómez C.

Diagramación: María Isabel Arango F.

Corrector: Juan David García Ramírez

Dirección editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2014

Email: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 0988-20-04-12

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

A la memoria de mi "mamita"

conte

CONTENIDO



INTRODUCCIÓN	11
1. COMUNICACIÓN, IDENTIDAD E IMAGEN	17
1.1 Inicios de la comunicación organizacional.....	23
1.2 El concepto de comunicación organizacional	25
1.3 Comunicación corporativa	29
1.3.1 Comunicación de dirección o directiva	31
1.3.2 Comunicación de marketing	32
1.3.3 Comunicación organizativa.....	33
1.4 IDENTIDAD CORPORATIVA.....	34
1.5 IMAGEN CORPORATIVA.....	41
2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN CORPORATIVA..	49
2.1 Modelos de gestión y control de la imagen corporativa.....	50
2.1.1 Programa de Política de Identidad Corporativa (Cipp), Van Riel	51
2.1.2 La auditoría de la imagen – Justo Villafañe	57
2.1.3 Auditoría de la imagen de la empresa – Luis Sanz de la Tajada	64
2.1.4 Implantación y gestión de la imagen – Joan Costa	68
2.2 Resultados y caracterización de los modelos.....	74

3. LA MEDICIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN ANTIOQUIA	79
3.1 Metodología	83
3.2 Estudio indirecto	84
3.2.1 Análisis cuantitativo	87
3.2.2 Análisis cualitativo	95
3.3 ESTUDIO DIRECTO	100
3.3.1 Análisis cuantitativo	103
4. PROPUESTA DE UN MODELO PRELIMINAR PARA LA GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS ANTIOQUEÑAS.....	111
5. CONCLUSIONES	121
6. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de comunicación	20
Figura 2. Dependencia tipológica de la comunicación en las organizaciones	35
Figura 3. Representación gráfica de la identidad corporativa	39
Figura 4. La imagen corporativa como reflejo de la Identidad Corporativa	43
Figura 5. Procesamiento de la información según Engel et al., (1990)	46
Figura 6. Programa de política de identidad corporativa (CIPP)	53
Figura 7. Dirección de toda la actividad de comunicación a través de los PPC	56
Figura 8. Modelo de la auditoría de la imagen	58
Figura 9. Modelo de cuantificación de la imagen corporativa	65
Figura 10. Sistema de investigación de la imagen de la empresa	66
Figura 11. Modelo de implantación y gestión de la imagen	69
Figura 12. Unificación de conceptos en el modelo de Joan Costa	72
Figura 13. Ponderación. Dedicación del área de comunicaciones a procesos organizacionales	93
Figura 14. Ponderación. Influencia del área de comunicaciones a procesos organizacionales	93
Figura 15. Dedicación porcentual de tiempo en las áreas de comunicación.	96
Figura 16. Representatividad. Razones por las cuales no se contratan estudios de medición externos	105
Figura 17. Representatividad de los métodos por los cuales se enteran del estado de la imagen corporativa sin la contratación de estudios	107
Figura 18. Mapa general de procesos	112
Figura 19. Modelo preliminar de la gestión de la imagen corporativa	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Puntos de vista sobre identidad corporativa.....	42
Tabla 2.	Criterios para la evaluación de los programas de identidad corporativa en sus diferentes etapas.....	57
Tabla 3.	Comparativo de los modelos de gestión y control de la imagen corporativa	75
Tabla 4.	Ventajas y desventajas de los modelos de gestión y control de la imagen corporativa	77
Tabla 5.	Empresas cooperantes en la investigación sobre el sistema de Indicadores de gestión de comunicación organizacional	85
Tabla 6.	Escala Likert de interpretación de ponderaciones	87
Tabla 7.	Ponderación sobre las acciones orientadas a consolidar la imagen.....	88
Tabla 8.	Ponderación sobre la dedicación a procesos organizacionales..	90
Tabla 9.	Empresas cooperantes en la investigación sobre la gestión y control de la imagen corporativa.....	102
Tabla 10.	Evaluación de auditorías contratadas.....	107

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista con José Carlos Losada Díaz, doctor en Ciencias de la Información de la Universidad Pontificia de Salamanca. Medellín, 11 de septiembre de 2009.....	131
Anexo B. Cuestiones para el informe de gestión del Dircom.	137
Anexo C. Auditoría de imagen (índice, listas de control y cuestionarios de la auditoría de imagen).....	143
Anexo D. Encuesta enviada por correo electrónico sobre la gestión y medición de la imagen corporativa	197
Anexo E. Gráficas de resultados de algunos elementos de la investigación “Diseño de sistema de indicadores de gestión de comunicación organizacional”	205
Anexo F. Gráficas de resultados de la investigación “La medición de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas”	215

intro

INTRODUCCIÓN

La imagen corporativa no es un tema nuevo, de él ya se han desarrollado múltiples escritos y textos completos dedicados a su correcta gestión, desde finales de los años ochenta. En este favorable panorama, la literatura parece no ponerse de acuerdo en muchos aspectos, lo cual es normal, pues año tras año las tesis se complementan o se reinventan en un proceso evolutivo natural del conocimiento específico, lo cual ha permitido llegar a algunos puntos de consenso frente al tema central de este trabajo: la imagen corporativa.

Esa reinención de conceptos en contraste con las primeras posturas, ofrece un punto de quiebre generacional importante, en cuanto ya está claro que el eje central de este fenómeno no se encuentra exclusivamente en el interior de la organización, como antes se creía, sino que la imagen compromete a todos los públicos, es decir, en el interior y en el exterior (público interno y externo). Este cambio radical en la perspectiva, supone otras formas de control de la gestión de la imagen corporativa. Sin embargo, aún no está claro si las áreas de comunicación de las organizaciones antioqueñas son conscientes de este cambio y de la relevancia que hoy tiene la afectación positiva de la imagen de la organización en sus públicos.

Otro punto de referencia para el desarrollo de este trabajo, es el estudio adelantado por el Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación, sobre el diseño y uso de indicadores para hacer seguimiento a las labores del área de comunicación de las organizaciones antioqueñas, estudio

en el cual, de forma preliminar, se puso en evidencia la poca dedicación de tiempo que emplean estas dependencias para evaluar y medir sus acciones, hecho que en parte justifica el desarrollo de este trabajo de grado, en cuanto complementa y profundiza específicamente sobre la medición que las organizaciones realizan para conocer el estado de su imagen corporativa, bien sea a través de investigaciones internas o por la contratación de estudios con firmas especializadas en la materia.

Caracterizar la medición de la imagen corporativa en la región, es el insumo básico para el desarrollo de modelos propios para su correcta gestión, o por lo menos para determinar los procesos básicos y fundamentales que se deben seguir para obtener un diagnóstico general que, con su implementación periódica y ordenada, se convierta en una auditoría que revele los indicadores más cercanos a la realidad de la imagen en las organizaciones.

Para descifrar esa caracterización, este trabajo se compone de cuatro capítulos desarrollados de la siguiente manera: en el primero, se plantea la base conceptual para el entendimiento y contextualización de este fenómeno en cualquier escenario, no solo el de las empresas antioqueñas. Este apartado conserva una relación lógica y estructurada, de acuerdo con la forma en que se manifiestan los distintos fenómenos comunicacionales en las organizaciones, partiendo de lo más general hasta lo específico, es decir, desde los inicios de la Comunicación Organizacional hasta la imagen corporativa y su evolución conceptual.

El segundo capítulo describe los distintos modelos de gestión y control de la imagen corporativa, presentes en la literatura académica hispana en obras de investigadores como Van Riel, Villafañe, Sanz de la Taja y Costa. Los distintos componentes allí descritos, son un referente importante para dimensionar la complejidad de este fenómeno y sirven además para cotejar con la realidad local, qué aspectos de dichos modelos se aplican en las empresas de la región.

El tercer apartado de este trabajo, aborda algunas de las características propias de la cultura empresarial de la región y desarrolla un análisis de las mediciones que se realizan para evaluar y hacer seguimiento de las acciones emprendidas por las áreas de comunicación, las cuales son las llamadas a ser las abanderadas de la gestión de la imagen corporativa en sus organizaciones, sin que esto se convierta en una responsabilidad exclusiva de la dependencia.

El análisis indirecto se realiza a partir de estudiar cualitativa y cuantitativamente algunas de las variables del estudio realizado por el Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la UPB, y de forma específica, aquellos aspectos que tienen que ver con la imagen, mientras que el análisis directo se basa en el análisis cuantitativo de los resultados arrojados de una herramienta diseñada para identificar los rasgos de la gestión de la imagen corporativa en las organizaciones de la región.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta una propuesta académica para la gestión integral de la imagen, teniendo como base la descripción teórica y metodológica de los modelos tratados en otros apartados y las realidades que presenta este fenómeno en la región, como producto del análisis de las investigaciones adelantadas. De esta manera se configura un modelo preliminar de gestión y control de la imagen corporativa, adaptado a las necesidades de las empresas antioqueñas. Esto da paso a las conclusiones de este estudio y a las recomendaciones descritas por el investigador como un aporte a la profesionalización de las comunicaciones en las empresas de la región.

agrad

AGRADECIMIENTOS }-----

La Universidad Pontificia Bolivariana y a su Facultad de Comunicación Social-Periodismo, por la hospitalidad y la colaboración durante el desarrollo de la pasantía investigativa. Así mismo, agradezco el profesionalismo y la dedicación de la Dra. Ángela Sofía Preciado en su labor de jefe y guía en la ejecución de las responsabilidades como pasante de investigación. Sentimiento que se hace extensivo a los integrantes del Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación y asesores de este trabajo de grado, Mg. María Victoria Pabón y Mg. Carlos Alejandro Hincapié, en primer lugar por su amistad y el compañerismo que caracterizó la relación entre el pasante y los investigadores y, en segunda instancia, por las recomendaciones, correcciones y asesorías, no solo en el desarrollo de este trabajo, sino en mi perfeccionamiento como profesional de la comunicación.

No menos importante fue la labor que desempeñó mi familia antes, durante y después de culminar las clases de la especialización. Agradezco profundamente la paciencia, la comprensión y el ánimo que me profesaron para finalizar con éxito esta etapa de mi vida.

Finalmente, quiero agradecer a las empresas y profesionales de la comunicación, que hicieron posible el desarrollo de este trabajo de grado. Nombrarlos a todos es una labor dispendiosa y mencionar solo algunos es injusto, por eso mi gratitud se expresa en términos generales.

imag

1. COMUNICACIÓN, IDENTIDAD E IMAGEN

A lo largo de este trabajo se busca dar claridad sobre cómo se articulan estos tres componentes en la configuración de la realidad de las organizaciones, pues es innegable ya su existencia en cualquier empresa (independiente de su tamaño), pero aún no es muy clara la interdependencia entre ellos y la forma adecuada de gestionarlos en pro del desarrollo organizacional.

En entrevista con José Carlos Losada, él establece que

La identidad es la parte inicial, la comunicación es el vehículo y la imagen es el resultado de un proceso en el cual cualquier institución, empresa o persona (...) con unos rasgos distintos, diferenciables, únicos... comunica de muchas formas, (...) ciertos mensajes que son recibidos, asociados por unos públicos que a partir de toda esta información obtienen una imagen. (Losada, J., comunicación personal. 11 de septiembre de 2009)

De esta forma, se hace preciso analizar qué componentes integran el proceso comunicacional, un aspecto abordado muchas veces sobre el cual parecería estar todo claro. No obstante, la diversidad de interpretaciones, posturas y modelos, hace que sea difícil establecer un marco

de referencia común para todos, un proceso de comunicación estándar. Un brevísimo repaso por los hitos de la comunicación, sirve de base para hacer algunas precisiones sobre los aportes de otras ciencias y disciplinas como la Matemática, la Sociología y la Semiótica, en la configuración del proceso comunicativo actual.

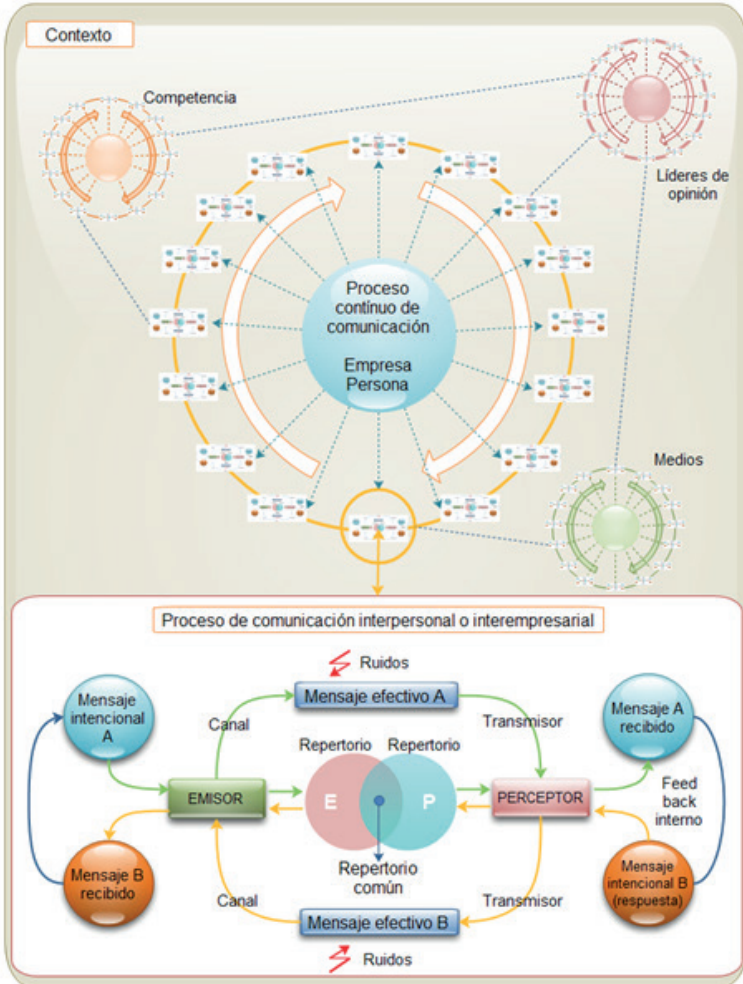
Una de las más importantes contribuciones a la comunicación, fue el intento de hacer visible y técnicamente comprobable el modelo matemático de la comunicación, desarrollado por Claude Shannon y Warren Weaver en el año de 1949. Amparados por los primeros desarrollos de las telecomunicaciones, los matemáticos se preocuparon por la transmisión de los mensajes de un punto A (emisor) hasta un punto B (receptor), entre los cuales el canal elegido para la transmisión podría producir o ser víctima de ruidos que alteraban la codificación del mensaje. Este modelo se implementó luego a la comunicación interpersonal, en donde sufriría algunos cambios, pues se demostró que el fenómeno comunicacional desbordaba la perspectiva positivista.

La sociología fue el eje central del cambio de paradigma en las teorías del proceso comunicativo. En cabeza de Harold Lasswell (Alsina, 2005), quien, "a mediados del siglo XX, planteaba el estudio de la comunicación a partir de sus conocidas preguntas: 'Quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efectos'. (...) De estas cinco preguntas, la que va a dominar las aproximaciones de la Sociología a la comunicación es la que hace referencia a los efectos". Si bien los sociólogos enfilaron sus estudios a los fenómenos producidos por los medios de comunicación de masas, (radio, prensa, televisión), el estudio de los efectos en los públicos tuvo repercusiones en los modelos de comunicación al agregar el aspecto de la retroalimentación, prefigurando lo que más tarde se afianzaría gracias a la semiótica. Esta disciplina se centró fundamentalmente en el proceso de decodificación del receptor, quien deja de ser un simple agente pasivo de la comunicación para convertirse en sujeto activo y comunicante, llamado perceptor.

De ahí en adelante, surgen múltiples estudios sobre el papel determinante de la comunicación en el funcionamiento de las organizaciones, aunque ya antes, en los años 30, la Escuela Humanista reconocía en parte la importancia de la comunicación interpersonal en el desempeño de las organizaciones, al destacar el elemento humano como ser "vivo" y no como un eslabón más en la cadena productiva de la Escuela Clásica. A la par del reconocimiento del perceptor y la retroalimentación como elementos claves del proceso comunicacional, las teorías administrativas de la organización le darían un estatus de mayor visibilidad al rol de las comunicaciones en las empresas. De esta forma, con la teoría de sistemas y posteriormente la teoría contingente, se "consideran relevantes para la Comunicación Organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto" (Martínez, 2002, p.28), aspectos fundamentales para la configuración de la imagen corporativa.

De esta manera, el proceso comunicacional se complejiza aún más, al añadirsele elementos como las redes de comunicación y la influencia que el entorno genera en el emisor, quien posteriormente se convierte en el perceptor de los mensajes de sus interlocutores. Como lo menciona Losada en una entrevista para esta investigación (Ver Anexo A), este principio aplica tanto para las organizaciones como para los individuos. En ese sentido, Costa (2004, p. 26) retoma y amplía el modelo de comunicación de Shannon y Weaver, añadiendo elementos como el *feedback* en la comunicación interpersonal. Además, menciona que "el proceso de la comunicación no es lineal, sino que debe ser representado como un continuo en el tiempo. A este propósito, la idea de un círculo sin fin expresa mejor la comunicación como un proceso" (Costa, 2004, p. 26). Si bien no es lineal, tampoco es un sistema cerrado, esto explica la construcción de redes de comunicación y la interacción entre circuitos comunicantes como los medios, los líderes de opinión, la competencia... en distintos momentos y en diferentes direcciones, tal como se representa en la Figura 1.

Figura 1. Proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia basado en: Costa, J. (2004). *Dircom on-line. El master de comunicación a distancia*. La Paz: Grupo Editorial Desing.

Una vez que se ha esbozado la naturaleza del proceso comunicacional, es consecuente analizar su interrelación con los conceptos de identidad e imagen. "Desde una perspectiva teórica, la identidad, la imagen y la Comunicación Corporativa pueden ser consideradas como fenómenos específicos interrelacionados, incluidos dentro del contexto genérico de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos" (Capriotti, 2009, p. 17), es decir, cada uno de ellos puede analizarse separadamente pero sin desligar un elemento de otro.

Con el fin de explicar esta trilogía corporativa en la *praxis* organizacional, a continuación se mencionan aspectos generales de estos elementos, que serán abordados con mayor profundidad en otros apartados de este mismo trabajo.

El primer eslabón de esta cadena lo constituye la Identidad Corporativa, definida como la personalidad de la organización, la cual permite diferenciar una empresa de otra, ya que la componen múltiples variables que configuran un ente irreplicable. En este sentido y como lo afirma Luis Ángel Sanz de la Tajada, "la empresa tiene una sola identidad, ésta es única, pero los atributos comunicados a los públicos varían en función de éstos y de sus intereses y relaciones con la realidad" (Sanz, 1994, p. 143). Es por esta razón que su expresión siempre es en singular, no se habla de identidades, sino de identidad, distinto a los atributos de identidad, que son múltiples y variables, conforme a cada empresa.

Por otra parte, "no hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre y necesariamente la precede" (Costa, 2004, p. 128). Así, la imagen corporativa depende directamente de cómo sea percibida la empresa por los distintos públicos, quienes interpretan las señales de identidad que la organización emite, dependiendo de la interacción que tengan esos sujetos perceptores con dicha entidad y del conocimiento que posean sobre la misma. Siendo la imagen corporativa un crisol de interpretaciones de la identidad, se puede inferir que son

múltiples y distintas las imágenes que se pueden formar de una misma organización.

Finalmente, un elemento base de la identidad como de la imagen, es la comunicación. Zalba y Bustos la definen como “un proceso humano fundamental que preside y enmarca la vida del hombre, tanto en su construcción como individuo como en su inmersión en lo social” (2001, p.38). Con esto se entiende que hace parte de la naturaleza misma del hombre y por tanto, todo lo que le circunde estará afectado y mediado por la comunicación. Ésta posibilita una adecuada proyección de la identidad para el logro de la imagen deseada por la empresa, pues existe una relación directa entre lo que se comunica y cómo se dice y los efectos en la imagen corporativa. Así, a mayor comunicación intencionada en función de los atributos de la identidad, más control se puede ejercer sobre la imagen resultante. “La imagen es el efecto o resultado de la comunicación (voluntaria o involuntaria) de una identidad” (Sanz, 1994, p.142). Por ende, no puede existir imagen sin la comunicación de algunos aspectos de la identidad que pueden ser favorables o desfavorables, dependiendo del punto de vista de quien recibe la información.

Es posible entonces discernir a grandes rasgos dos tipologías de comunicación en la empresa, de cara a sus públicos: intencionada o no intencionada. Con la primera se alude a la comunicación planificada en función de un objetivo comunicacional específico, es decir, se pretende lograr un cierto efecto en los públicos de manera controlada. Por el contrario, la comunicación no intencionada obedece a la cultura, al *modus vivendi* y *modus operandi*, aspectos que igualmente comunican y dicen mucho acerca de una organización.

En ambos casos, las percepciones de los sujetos estarán mediadas por las experiencias y el conocimiento que se tenga de dicha empresa, es por eso que la comunicación intencionada facilita la formación y control de la imagen deseada por la entidad. No obstante, por sí sola no es suficiente

para lograrlo. Es por esta razón que se hace preciso analizar el papel de la comunicación en las empresas, determinar cómo se ha gestionado y cómo afecta la formación de la identidad y la “proyección” de la misma para lograr un efecto positivo en la imagen.

De esta manera se evidencia que existe una relación dinámica entre estos tres conceptos que componen el eje central del desarrollo de este trabajo. En ellos se configura la ecuación sin resultado absoluto, que representa en gran medida la labor de los profesionales de la comunicación en las organizaciones. El precursor de la trilogía es la identidad, su resultado indirecto es la imagen, o más bien, las imágenes, y la base o el mecanismo para el desarrollo de una y de otra, es la comunicación.

1.1 INICIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Analizar la gestión de la comunicación en las organizaciones desde el contexto histórico, significa retroceder en el tiempo poco más de 60 años, sin tener fecha exacta, ni registro preciso del nacimiento de esta joven disciplina de las Ciencias Sociales. Su eclosión como fenómeno social se hizo visible gracias a la tensa situación política, militar y económica de comienzos del siglo XX, en escenarios geográficamente distantes, Europa y principalmente en los Estados Unidos, interconectados por el desarrollo de las primeras telecomunicaciones y por la práctica del capitalismo económico en el bloque occidental.

Poco antes de la Segunda Guerra, ya se conocía el efecto manipulador que sobre las masas producían los medios masivos de comunicación de la época, como la prensa, la radio y las primeras imágenes de televisión. Sin embargo, el análisis en profundidad de tales efectos se produjo mucho después. Una vez concluyó este conflicto bélico, las empresas gestionaron los efectos mediáticos para su propio beneficio.

Después de la crisis del 29, las empresas recuperaban y robustecían su tamaño, como consecuencia directa del desarrollo industrial y militar que marcaría esa época. Ya las organizaciones eran mucho más burocratizadas y complejas. Comenzaron a figurar las grandes marcas en los medios y, con ellas, las primeras crisis de imagen corporativa gestionadas con estrategias de comunicación, en las cuales la causa era recurrente: abusos de poder y monopolios empresariales. De acuerdo con Sotelo (2004), empresarios como Jhon D. Rockefeller, pagaban para que los reporteros promovieran una imagen favorable de ellos en los medios de comunicación. Ellos (los reporteros) se conocieron como los *press agent* o los agentes de prensa y fueron quienes, de alguna manera, iniciaron la comunicación en las empresas con fines estratégicos.

Emerge así la Comunicación Organizacional, pero sin una consolidación teórica que soportara dicha práctica. Prueba de ello, fue la creciente tensión entre el periodismo norteamericano, que profesaba valores como la verdad, la objetividad y la imparcialidad, en contraposición a las prácticas de persuasión, como el chantaje o el soborno, a las que acudían algunos agentes para revertir informaciones desfavorables, ya no solo de empresas sino también de artistas, empresarios y políticos, entre otras figuras públicas. Esta tensión entre el quehacer del agente de prensa y los periodistas ortodoxos, impulsó un movimiento académico y profesional que pretendía darle otro estatus al manejo de la comunicación en las organizaciones. Algunos de sus precursores fueron Ivy Lee y Edward Bernays. Lo que se pretendía, era "demostrar que la práctica de los agentes de prensa, aun defendiendo los intereses de una persona u organización, también trataba de atender al bien común, proporcionando información para el conocimiento de los ciudadanos" (Sotelo, 2004, p. 39).

Desde principios del siglo XX, se habían configurado asociaciones de reporteros en función de gestionar la información de las empresas con los periodistas de los medios de comunicación, labor que se conoce hoy día como *publicity**, un falso cognado que se presta para confusiones.

Estas empresas se conocieron como las agencias de relaciones públicas, cuyos precursores darían el salto a las estructuras organizacionales de las compañías más exitosas del momento. Ahora, la labor de gestionar la información y la comunicación era impartida desde el interior de la empresa y no desde las agencias. Esa práctica de vincular expertos en el manejo de la información, fue la precursora de los actuales departamentos de comunicaciones. Además, involucró a la comunicación como otro proceso directivo al interior de las organizaciones.

1.2 EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Hablar de Comunicación Organizacional tiene una perspectiva de fenómeno natural, pues nace de la interacción que se presenta en cualquier nivel dentro y fuera de la entidad. De acuerdo con Rodríguez (2002), la Comunicación Organizacional es el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p. 12). Esos mensajes pueden manifestarse de diversas maneras, en diferentes situaciones, a través de diferentes canales y se desarrollan en toda la estructura de la organización, independientemente de la representatividad de los cargos o la simpleza de las funciones. En palabras de Bartoli, “la comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental de la empresa (...) [y también] debe ser un medio de motivación de estrategia e incluso de *performance*” (1992, p. 71). La Comunicación Organizacional es entonces un fenómeno omnipresente, cuyo estudio y correcta gestión define y da pie a la disciplina social que se encarga de su análisis, que por extensión recibe igual nombre. Así pues, el concepto de Comunicación Organizacional es connotativo, pues se habla al mismo tiempo del objeto de estudio y de la disciplina que lo analiza.

No obstante, una tercera vertiente del término habla del “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes” (Rodríguez, H, 2002) entre la organización y sus públicos, sean internos

o externos. Sin embargo, esta trinidad sinonímica en el término puede prestarse para confusiones. Por eso y para efectos de este trabajo, la Comunicación Organizacional será entendida como ese fenómeno natural y fundamental en la relación entre los seres humanos y su entorno, en el ejercicio de sus funciones como miembros activos de una comunidad a la que llamamos organización. Su estudio e investigación se hace por intermedio de una disciplina derivada de las Ciencias Sociales, denominada Comunicación Organizacional (igual que su objeto de estudio), que ya es un término que goza de reconocimiento académico y profesional.

Ahora bien, las estrategias, planes, programas, campañas, procesos y demás actividades adelantadas para lograr el correcto flujo del fenómeno comunicacional, hacen parte de las funciones propias de los profesionales del área, es decir, es la gestión que se hace de la Comunicación Organizacional en la entidad, mas no la comunicación en sí misma. Esa gestión está orientada fundamentalmente al logro de los objetivos de la empresa, el cómo hacerlo es la razón de ser del comunicador organizacional. No hay una sola manera, existen tantas posibilidades como organizaciones, determinar la forma más idónea de hacerlo es el reto al que se enfrentan los profesionales de la comunicación.

En la literatura relacionada con esta temática, se advierten algunos aspectos relevantes que se deben tener muy presentes para lograr el influjo adecuado en la comunicación de las organizaciones. Se habla de variables tan complejas como la Cultura Organizacional, de la cual se desprenden manifestaciones culturales propias de cada entidad como los ritos, las tradiciones, la distribución y uso de los espacios y las distintas formas de relaciones entre los individuos que la integran.

El acercamiento a la definición precisa de la Cultura Organizacional, parte de relacionar los conceptos cultura y organización de manera separada, para posteriormente encontrar correlaciones entre ambos conceptos. De esta forma, la idea de "reunir un conjunto de valores que, al ser compartidos

por todos los miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2000, p. 636), se convierte en el eje central según el cual las empresas construyen su propia cultura, como producto de la interacción natural de sus miembros, bajo unos mínimos acuerdos compartidos por todos que, en suma, conforman la filosofía institucional: misión, visión, valores y códigos deontológicos. Los “valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la organización” (Chiavenato, 2000. P. 636).

Para Rodríguez (2002), la Cultura Organizacional es el “conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p. 89). La Cultura Organizacional es, entonces, la acción en conjunto de todas aquellas prácticas inmateriales que dotan de sentido el quehacer de una empresa, de las cuales hace parte la comunicación y, por tanto, solo puede afectar o influenciar la cultura de manera parcial, en su afán de generar una acción en consonancia con los objetivos organizacionales.

Pero además, es un concepto mucho más rico en significaciones, pues también se materializa y se hace visible por intermedio de las manifestaciones culturales que, de acuerdo con este autor, se pueden clasificar en simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. Las simbólicas, vistas desde la Antropología se refieren a todas las maneras y formas posibles de representar o explicar los hechos de la realidad: la mitología, el arte, la religión, la ciencia... Ya en el plano de lo organizacional, estas manifestaciones se fundan en la filosofía institucional por intermedio de la misión, la visión y los valores, pues definen el quehacer de la organización, su rumbo o destino y la forma como se deben comportar los empleados para el logro de ese fin. Otro aspecto relevante en esta instancia, es la representación simbólica y gráfica de la empresa: logotipo, tipografías, colores... y por último, la mitología de la organización, en donde caben

los principales hitos de la misma, las virtudes de sus fundadores (héroes) y la superación de circunstancias críticas para las empresas.

De otro lado, las manifestaciones estructurales, son aquellas que de forma directa buscan regular no solo el comportamiento, sino también la forma como se deben hacer las cosas para que un grupo de individuos pueda existir como grupo, aspectos que para la vida organizacional se traducen en las normas, los niveles de poder y dependencia, los procesos y los procedimientos que cada entidad establece para el logro de sus objetivos.

Las manifestaciones materiales se refieren a todos los instrumentos y recursos con los que cuenta un grupo social para el desarrollo de sus actividades. Ya en lo meramente organizacional, estas manifestaciones materiales incluyen las instalaciones, el mobiliario y los equipos tecnológicos con los cuales los empleados desarrollan sus actividades, de tal forma que si una empresa de telecomunicaciones cuenta con una infraestructura técnica obsoleta, las manifestaciones materiales de su Cultura Organizacional entrarían en contradicción con el quehacer de la empresa.

Las manifestaciones conductuales, por su parte, buscan regular el comportamiento y la forma de relacionarse de los miembros de una sociedad u organización, sin que sea la norma la que restrinja o limite ciertas conductas. Aparecen entonces otros elementos condicionantes del comportamiento, como el lenguaje, los ritos y las distintas formas de comunicación y conducta frente a diversas situaciones. De todas las expresiones de la Cultura Organizacional, este es el aspecto al que la gestión comunicacional en la empresa le apunta en primera instancia, claro está, desde el punto de vista interno. Su importancia se basa en la expresión comunicativa a través del lenguaje, bien sea oral, escrito, verbal o no verbal. Estas manifestaciones conductuales cobijan las formas, espacios y medios de comunicación con las cuales cuentan las organizaciones, sin importar si son oficiales o no. Así mismo, en esta taxonomía de rasgos culturales existen unos patrones de comportamiento que están mediados

por situaciones específicas de interacción y que, de manera inconsciente, regulan la actuación de los miembros de la organización. Un ejemplo clásico es la diferencia entre lo formal y lo informal, aspecto que va desde el vestuario hasta el comportamiento y el uso del lenguaje. No obstante, es claro que en muchas organizaciones existen normas y códigos explícitos que se encargan de regular el modo en que se relacionan sus miembros.

1.3 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Los orígenes de la Comunicación Corporativa son menos claros que la génesis de la Comunicación Organizacional. Para el investigador holandés Cees Van Riel, la Comunicación Corporativa ha sido el esfuerzo de confluir tres tipos de comunicaciones en una sola: la comunicación de dirección, la de marketing y la organizativa (distinta de la Comunicación Organizacional). Esa convergencia dinámica de estas tres tipologías de comunicación dentro de las organizaciones se convierte en lo que se conoce como Comunicación Corporativa. Sin embargo, llegar a estas precisiones conceptuales llevó cerca de veinte años.

Sin advertirlo, los precursores de la Comunicación Corporativa serían los primeros en buscar dar unidad visual y simbólica a través de la imagen, actitudes que posteriormente darían origen a la gestión de la imagen y la Identidad Corporativa. En la década de los años cincuenta, los especialistas en la comunicación de marketing refuerzan la necesidad de brindar una mayor coherencia de los mensajes que emitían las empresas a través de la publicidad, buscando hilvanar la forma y los contenidos de los anuncios de las empresas.

Al mismo tiempo, los primeros expertos en la gestión de la comunicación de las empresas, en un trabajo conjunto con los asesores de imagen de la época, lograron unificar las comunicaciones de la organización a través del simbolismo, hecho que se traduciría en los actuales manuales de estilo corporativo, en los que se especifican colores, fuentes, uniformes

e incluso, en algunos casos, la arquitectura de los espacios. También, aunque de una forma no generalizada, hay algunos esfuerzos por tratar de unificar todas las tipologías de comunicación que puede generar una empresa, pero su fin práctico resulta una tarea difícil de llevar a cabo, por los conflictos y tensiones entre poderes dentro de la estructura funcional de la organización.

Solo hasta finales de los años setenta, aunque con un enfoque muy distinto al actual, se empezó a generar conciencia dentro de las organizaciones de la importancia que tiene la Comunicación Corporativa. En su primera fase como Comunicación Corporativa, los expertos que asesoraban a las compañías terminaban fusionando la comunicación organizativa y la de marketing a través de estrategias, orientados a la consolidación de programas de imagen corporativa. Sin embargo, tanto asesores como empresas clientes se dieron cuenta de que con el desarrollo de la imagen corporativa no se solucionaban la totalidad de las cuestiones de la comunicación.

Como se dijo anteriormente, la Comunicación Organizacional es el marco de todas las formas de comunicación que se da en todos los niveles de una entidad sin distinción de estructura, razón social o envergadura. La Comunicación Corporativa es un tipo de comunicación, quizá la más importante de cara al negocio y a los públicos de la empresa, pues en sí requiere una intencionalidad trazada estratégicamente para el logro de un fin específico. En palabras de Cees Van Riel, la Comunicación Corporativa "es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende" (1997, p. 26).

De esta definición se puede develar otra claridad que hay que tener presente: la Comunicación Corporativa es funcional para todas las orga-

nizaciones y no solo para las empresas o grandes corporaciones con las cuales se asociaba equivocadamente la Comunicación Corporativa. ONG, empresas sociales, sindicales, públicas, privadas, pequeñas, grandes... todas pueden ser agentes de Comunicación Corporativa, en tanto tengan estratégicamente pensadas las intervenciones que desde el plano comunicacional, interno o externo, se desean realizar para favorecer la construcción de una imagen favorable en sus públicos.

Ahora, se tratará con mayor profundidad las especificaciones de las tres tipologías de comunicación que integran la Comunicación Corporativa según Van Riel.

1.3.1 COMUNICACIÓN DE DIRECCIÓN O DIRECTIVA

La directiva es la más antigua de las tres expresiones de la Comunicación Corporativa. Su origen es tan antiguo como las organizaciones mismas pues, en las fábricas, eran sus dueños quienes tenían que convencer a los subordinados de hacer lo necesario para el cumplimiento de las metas y propósitos de la empresa, incluso con medidas coercitivas.

La comunicación directiva, desde una perspectiva interna, se define como "el intercambio de mensajes que la dirección de una empresa establece con los públicos internos" (Preciado, 2007, p. 89). Habrá que precisar entonces que esta comunicación directiva no es exclusiva del máximo organismo de la empresa, sino que también incluye a otros actores de la organización vestidos con poder y liderazgo desde sus funciones, en referencia a la estructura organizacional. Incluye entonces la participación de los denominados mandos medios de la empresa.

En su texto *Comunicación Directiva*, la investigadora Ángela Preciado (2007) menciona el estudio realizado por Henry Mintzberg en el año de 1973, en el cual se mencionan las funciones de la dirección que tienen una relación directa con la comunicación. En tal sentido, las funciones son:

- Administrar la información.
- Ser parte activa en la gestión de la imagen y la Identidad Corporativa.
- Negociar en situaciones críticas y conflictivas
- Motivar el cambio en la organización.

De forma complementaria, Van Riel (1997) menciona las finalidades de la Comunicación Corporativa, partiendo de los enunciados hechos por Jeremy Pincus y su grupo de investigación en el año de 1991, en el artículo *Transforming CEOs into Chief Communications Officers*:

- Desarrollo de una visión compartida de la empresa
- Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo
- Dar poder y motivación a los empleados

Estas particulares características develan la importancia de la comunicación de la directiva y, en parte, perfilan las virtudes de las personas encargadas de ocupar los cargos directivos en las organizaciones. Claro está, sería el deber ser, aunque paulatinamente en el contexto laboral se evidencian cambios en los cuales las comunicaciones alcanzan más visibilidad y protagonismo estratégico.

1.3.2 COMUNICACIÓN DE MARKETING

Esta tipología de comunicación se compone de aquellas acciones comunicativas orientadas a apoyar la venta y percepción positiva de algún producto o servicio, entre las que se pueden destacar la comunicación publicitaria (publicidad), la promoción de ventas, el marketing directo, el patrocinio y la venta personal o gestión de ventas. Juntos, estos escenarios comunicacionales se conocen como el *mix* del mercadeo.

Al profundizar en estos aspectos, encontramos, por ejemplo, que la comunicación publicitaria tiene dos grandes enfoques: *advertising* y *publicity*. El *advertising* es "un instrumento de comunicación que tiene por objeto

informar y convencer al público receptor destinatario de los mensajes comerciales, a conocer la existencia de un producto y/o convencerlo para su adquisición” (Alamenda, 2004, p. 318). Ésta es la acepción a la que con mayor frecuencia se asocia la publicidad.

De otro lado, la *publicity* se entiende como “aquello que es público o lo que el público tiene derecho a conocer” (Alamenda, 2004, p. 319). No obstante, expresado de esta forma es un concepto bastante amplio y se hace necesario acotar. En ese sentido, la *publicity* se refiere a la información que las organizaciones públicas o privadas divulgan al exterior con la intención de crear un ambiente favorable para sí mismas y cuya información es publicada parcial o totalmente por algún medio de comunicación. Cabe anotar que esta información está redactada según criterios periodísticos, con el objetivo de no sufrir profundos cambios por parte del periodista, para que el mensaje final responda a la idea general diseñada por la organización.

Otro aspecto relevante en el *mix* de mercadeo, es la venta personal o las actividades relacionadas de forma directa con la gestión de ventas, pues, según Van Riel (1997), a este ítem es al que mayor inversión económica se le asigna, incluso, más que la comunicación publicitaria, hecho que llama la atención pues se tiene la creencia que la publicidad es el elemento al que mayor rubro presupuestal se le destina dentro del *mix*. La explicación a este fenómeno se centra en la comunicación directa que la venta personal establece con el usuario o consumidor final, la cual se adapta a sus necesidades y exigencias, afectando el deseo de compra. Por esta importante labor se asigna una cuantiosa suma de dinero a la gestión de ventas.

1.3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA

Antes de iniciar con la descripción de este apartado, es importante aclarar que la comunicación organizativa no es sinónima de la Comunicación Organizacional, o por lo menos, para los efectos de este texto.

Como ya se dijo, la Comunicación Organizacional será entendida como fenómeno natural y como disciplina de las ciencias sociales. Hablar de Comunicación Organizacional es contemplar todas las posibilidades comunicativas que se pueden desarrollar en una organización o en su entorno sin que ésta esté directamente ligada a la estrategia de la organización, hablamos de comunicación intencionada y no intencionada, esa es la gran diferencia.

La comunicación organizativa en tanto hace alusión a toda forma de comunicación que tiene una empresa con cada uno de sus públicos, a los cuales ha de atender con estrategias comunicacionales que respondan a las metas de la compañía.

Si por un lado, la Comunicación Organizacional vista como fenómeno cobija aspectos tan generales como la cultura, las percepciones del entorno... la comunicación organizativa se ocupa de las situaciones comunicacionales que afectan directamente el normal desarrollo estratégico, táctico y operativo de la organización. Estas situaciones específicas son atendidas por medio de estrategias de comunicación enfocadas a unos públicos específicos frente a los cuales se espera obtener unos resultados esperados (Comunicación intencionada). Las diferentes tipologías de comunicación que se pueden desarrollar en una organización y su relación de dependencia se pueden visualizar con más claridad en la Figura 2.

Como se puede evidenciar, el papel de la comunicación es imprescindible para el desarrollo organizacional y como está claro, la dirección no es la única responsable en la comunicación empresarial. Se requiere entonces de unos profesionales en el área de marketing y de comunicación organizativa o, simplemente, una figura de Dircom que responda a los requerimientos de la Comunicación Organizacional en su conjunto.

Figura 2. Dependencia tipológica de la comunicación en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

1.4 IDENTIDAD CORPORATIVA

El concepto de Identidad Corporativa hace alusión a la forma como la organización se presenta de cara a sus públicos, a diferencia de la imagen corporativa, que alude a la representación mental que estos se hacen de la empresa. Si bien estas acepciones son aceptadas y ampliamente conocidas, ambos conceptos encierran dentro de sí otros factores que no pueden dejarse de lado, ya que hacerlo sería incurrir en reduccionismos que impiden la directa comprensión de estos aspectos de la Comunicación Organizacional.

En el caso de la Identidad Corporativa, son varias las corrientes teóricas que se aplican a este concepto, en ningún caso contradictorias. Por el contrario, son puntos de vista complementarios e interdependientes. Por

un lado están quienes consideran la Identidad Corporativa relacionada con el estilo gráfico, icónico y simbólico propio de cada organización. En este componente visual se traduce lo que la empresa es y quiere dar a conocer de sí misma.

En tal sentido, encontramos definiciones como la de Argenti, para quien

la identidad de una compañía es la manifestación visual de la realidad de la empresa a través del nombre, el logotipo, el lema, los productos, los servicios, los edificios, los estacionamientos, los uniformes y todas las demás piezas tangibles de evidencia creadas por la organización y comunicadas a una variedad de públicos (2007, p. 66).

Así mismo, Costa (1993) menciona que la Identidad Corporativa se manifiesta a través de tres tipos de signos: lingüísticos, icónicos y cromáticos. Los primeros hablan directamente de la forma como la organización decide nombrarse y la forma de representar esa unicidad a través del uso intencionado de las grafías que conforman el logotipo, elemento determinante para la identificación de cualquier entidad.

De otro lado, los signos icónicos son aquellas marcas gráficas que elige una empresa para diferenciarse de otra, con los que se pretende denotar la mayor cantidad posible de atributos referidos a la organización como sea posible. Dichos elementos son los que decodifican sus públicos y los hilvanan con la idea general que tienen sobre esa entidad.

Finalmente, los signos cromáticos hacen referencia a los colores que adopta como propios una empresa, para personalizar aún más su identidad. Existen casos en el que el color ha dejado de ser un genérico y ha adquirido matices particulares como, por ejemplo, el rojo Ferrari. Puede que como tal no exista este color en la escala cromática, pero el darle el apellido "Ferrari" ya identifica el tono y las características de ese color y de esa empresa manufacturera de vehículos deportivos.

Un punto de vista más complejo, es el que ofrecen autores como Sanz de la Tajada y Van Riel. Ellos, además de incorporar los elementos gráficos en la concepción de la Identidad Corporativa, asocian unos atributos inmateriales propios de cada organización que sirven para diferenciar a una de otra.

Así, Sanz (1994) manifiesta que toda organización deber tener una personalidad, un sello particular, algo que la diferencie del resto de empresas. Esa personalidad, según él, constituye su identidad específica. En tal sentido, el académico destaca dos elementos bajo los cuales se concreta la identidad de una organización: los rasgos físicos y los rasgos culturales.

Los rasgos físicos tienen que ver con lo que Argenti (2007) propone inicialmente, pues incorporan los elementos icónicos y visuales como manifestación de la identidad de la empresa. En tal sentido, Sanz (1994) explica que la identidad física se compone de dos elementos básicos: la marca y el logotipo. El primero se define como una forma simbólica de representar la identidad de la organización y el segundo, como una forma verbal de expresar dicha identidad.

En contraste con lo anterior, los rasgos culturales incluyen otros elementos aún más profundos: valores y creencias, lo que en palabras de Sanz (1994) se expresa como rasgos de tipo conceptual y comportamental. Así, la identidad cultural de la organización “se concibe como la manifestación en forma codificada -a través de un conjunto de atributos característicos- de la cultura latente de la organización” (p. 41).

Desde esta perspectiva, son dos los componentes que se requieren para concretar la Identidad Corporativa: lo visual y lo conceptual, es decir, las distintas expresiones gráficas de la empresa y el conjunto de rasgos que determinan la personalidad de la organización.

Van Riel (1997) por su parte, sostiene que existen tres formas diferentes para que las empresas se autopresenten, es decir, den a conocer su identidad:

la comunicación, el comportamiento y el simbolismo. Este último elemento recoge los elementos gráficos mencionados anteriormente por otros autores. La comunicación y el comportamiento son elementos que recogen lo enunciado por Sanz de la Tajada y lo redimensionan como componentes fundamentales de la triada que expresa la identidad de una organización.

El comportamiento es “es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la Identidad Corporativa de una empresa. En última instancia, son los públicos objetivos los que juzgarán a la empresa por sus acciones” (Van Riel, 1997, p. 34). Así mismo, la comunicación cumple una tarea fundamental en la transmisión de señales de identidad a dichos públicos para que estos se formen una idea más clara sobre la empresa (imagen), no obstante, debe existir un direccionamiento estratégico y coordinado de los tres elementos del *mix* de la Identidad Corporativa pues podría crearse un efecto no deseado cuando se comunica algo que no se refrenda desde el uso de los símbolos y, más importante aún, desde el comportamiento organizacional. Esa descoordinación afecta en forma negativa la formación de la imagen corporativa en los públicos.

Además de la triada comunicación, comportamiento y simbolismo, existe un elemento que cohesiona y da sentido a los anteriores, se trata de la personalidad corporativa entendida como “la manifestación de la auto-percepción de la empresa” (Van Riel, 1997, p. 35), es decir, la manera como la empresa se visualiza en la realidad y la forma como la trasmite por intermedio de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo. Gráficamente, el planteamiento de Van Riel se puede representar como se ilustra en la Figura 3.

Villafañe por su parte, plantea una metáfora bastante acertada para la explicación de la identidad de una empresa. En este sentido, describe que existe una relación de semejanza entre la identidad personal y la corporativa en tanto son “el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (1993, p. 26).

Figura 3. Representación gráfica de la Identidad Corporativa.



Fuente: Elaboración propia basado en VAN RIEL, Cees. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997. p.34.

Este punto de vista resulta interesante en cuanto se puede deducir que los aspectos que son visibles se relacionan con el componente visual, simbólico e icónico descrito anteriormente y por otra parte, aquellos que no son visibles, hacen alusión a aquellos aspectos que, como la comunicación y el comportamiento, transmiten la esencia y las características particulares tanto de una empresa como de un individuo.

Costa (2004) en publicaciones más recientes, complementa su concepción de la Identidad Corporativa aduciendo que esta se define por medio de tres aspectos: qué es, qué hace y dónde está, es decir, la naturaleza, la funcionalidad y la ubicación de la empresa, persona o cosa, aplica para los tres. En ese sentido, considera que además de la identidad visual, los signos de identitarios se expresan a través de los nombres con los que se autodenominan las empresas (identidad verbal), también por intermedio de la conducta y el comportamiento de la organización (identidad cultural), la disposición de los objetos, los espacios, el mobiliario, la decoración y otros elementos complementarios (identidad objetual) y por el ambiente que los

públicos perciben de una organización teniendo como base el diseño arquitectónico, la interacción y la experiencia del servicio (identidad ambiental).

Por otra parte y desligado del ámbito gráfico, Paul Capriotti (2004) concibe la Identidad Corporativa como "el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás" (p. 65). Este punto de vista profundiza más en la corriente teórica que defiende la concepción de la Identidad Corporativa como un constructo único de valores, costumbres, características y otros atributos inmateriales que se proyectan a los distintos públicos, tanto internos como externos.

Sin embargo, hay un debate aún por dirimir en cuanto si la organización puede moldear esas manifestaciones y atributos a su antojo, o si por el contrario, estos son producto del devenir organizacional como resultado de la interacción de sus miembros. Este último punto de vista lo desarrolla el psicólogo social Leonardo Schvarstein (1989) y el administrador Jorge Etkin (1989). Ellos plantean la identidad en términos de "rasgos de identidad" (p. 42) que permanecen invariables en el tiempo y configuran la singularidad de cada organización. No obstante, hacen la claridad de que esa invariancia no significa necesariamente un estado de inercia e inoperatividad, sino más bien se refiere a las características que permanecen inamovibles pese a los cambios internos y externos a la empresa. Para ellos, las condiciones de identidad son

"rasgos que el sistema elabora durante su funcionamiento por la interacción entre los participantes. Son producto, entre otras variables, de la voluntad de los fundadores, la historia, la jerarquía de las distintas lógicas que coexisten, la naturaleza del producto, la tecnología y los tiempos internos (o ciclos) de la organización" (1989, p. 47).

Es una postura que manifiesta una vez más la importancia de los atributos inmateriales en la consolidación de la Identidad Corporativa, pero hace

hincapié en la formación de éstos a partir de la praxis de las funciones de la organización y la interacción entre las personas.

La diversidad de conceptos sobre la Identidad Corporativa, hace difícil establecer una única y posible definición, sin embargo, para efectos de este trabajo se adopta las posturas de Van Riel y Capriotti por ser las más actuales y ofrecer elementos concretos para su análisis pormenorizado. En tal sentido, “la Identidad Corporativa es la autopresentación de una organización; consistente en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo...” (Van Riel, 1997, p. 37) a través de los cuales se manifiestan las “características centrales, perdurables y distintivas (...) con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009, p. 21).

A manera de compendio, se pueden visualizar en la Tabla 1 las distintas corrientes teóricas vistas en este apartado y los autores que las representan:

Tabla 1. Puntos de vista sobre Identidad Corporativa.

AUTORES Y PUNTOS DE VISTA	IDENTIDAD CORPORATIVA COMO EXPRESIÓN VISUAL, SIMBÓLICA O ICONOGRÁFICA DE LA EMPRESA	CONJUNTO DE ATRIBUTOS INMATERIALES Y MATERIALES QUE DIFERENCIAN UNA ORGANIZACIÓN DE OTRA	RASGOS QUE LA ORGANIZACIÓN ELABORA DURANTE SU FUNCIONAMIENTO COMO PRODUCTO DE LA INTERACCIÓN DE SUS MIEMBROS
Joan Costa	X	X	
Luis Sanz de la Tajada	X	X	
Cees Van Riel	X	X	

Paul Capriotti		X	
Leonardo Schevarstein			X
Paul A. Argenti	X		
Justo Villafañe		X	

Finalmente, frente al tema de la Identidad Corporativa, resulta muy práctico para el lector de este trabajo el resumen de lo que es y no es Identidad Corporativa presentado por Pulgar (1999), consultor español. En ese sentido, la identidad “es el contenido y continente de la organización, emisora de información, fundamento de la imagen pública, catalizadora del cambio, punto de referencia para mantener la unión y la cohesión internas y el marco general de los atributos y valores. (...) La identidad no es una simple cuestión de diseño y una variable que se pueda modificar arbitrariamente” (p. 27).

1.5 IMAGEN CORPORATIVA

Contrario a la Identidad Corporativa, el concepto de imagen goza de una cierta unidad conceptual en los distintos autores referidos en este trabajo. No obstante, el “consenso” es un avance reciente, pues hace poco más de 15 años todavía se entendía la imagen corporativa como un mecanismo que crea la organización para reflejar una cierta realidad en sus públicos.

Este fenómeno, entendido desde el emisor (empresa), ha sido bien descrito por Capriotti (2009) y de ese análisis se pueden referenciar varias ideas. La primera de ellas es el carácter equívoco que tenía el concepto de imagen en cuanto ésta mostraba una realidad aparente construida por la organización para favorecer el acercamiento a sus públicos objetivos. Así, el concepto estuvo cargado con significaciones de realidad distorsionada, mentira y engaño.

Otra concepción errada del término imagen corporativa, tuvo que ver con la descomposición literal del término, es decir, la “imagen” como imagen gráfica y lo “corporativo” como lo relativo a la organización. De esta manera se asoció la imagen corporativa a la identidad gráfica de las empresas, un elemento que hace parte del componente simbólico que conforma la identidad, como ya se explicó en el apartado anterior.

Una concepción más reciente, esta vez desde una postura media que involucra la parte emisora (organización) y la parte perceptora (público), entiende la imagen como la proyección de la Identidad Corporativa a través del comportamiento, la comunicación y la simbología, elementos que son percibidos por los públicos de la organización y con base en ellos se construye una imagen general de la organización. Este punto de vista desarrollado por Birkigt y Stadler es citado por Van Riel (1997) para justificar su definición sobre la Identidad Corporativa. No obstante, el modelo que proponen estos investigadores es insuficiente para explicar la imagen como se ilustra en la Figura 4.

Figura 4. La imagen corporativa como reflejo de la Identidad Corporativa.



Fuente: Elaboración propia basado en VAN RIEL, Ceas. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. p.34.

La inconveniencia de este modelo radica en que la imagen, entendida hoy por hoy, no es solo el reflejo de la identidad sino que también influyen otros elementos ambientales que tengan información sobre la empresa o sus actividades, incluso cualquier información indirecta relacionada con el sector de la empresa puede llegar a afectar las percepciones sobre la imagen. Otra crítica que se formula a este modelo es que la sola proyección de los elementos de la Identidad Corporativa en los públicos no garantiza que ésta sea asimilada de la forma como las organizaciones esperan. Es por esta razón que se hace necesario identificar en la estructura mental de las personas, cómo es el proceso en el cual las señales emitidas de forma consciente o inconsciente por la organización, logran calar en el público en mayor o menor medida para configurar una imagen positiva sobre algo en particular.

Resulta muy útil entender el modelo propuesto por el psicólogo social William J. McGuire, citado en la obra de Van Riel (1997), en el cual se puede inferir que el procesamiento de las informaciones emitidas por cualquier fuente informativa, se divide en cinco pasos. Según este modelo, los estímulos intrínsecos en las informaciones elaboradas solo se retienen en la mente del destinatario una vez se desarrolle el proceso completo. Muchas veces, las informaciones que se orientan a los públicos no superan siquiera los dos primeros escaños.

El primer escalón en el que se hacen visibles los estímulos del mensaje enviado, es la exposición. En esencia, no se puede comunicar algo si en efecto no se ha hecho público para alguien. El principio básico para la difusión de las informaciones, es el de la exposición. Sin embargo, ésta por sí sola no es suficiente. Viene entonces un elemento que es recurrente en el momento de elaborar los mensajes: la atención.

La atención es el segundo de los escaños que debe sortear el contenido informativo, para lograr el efecto de recordación esperado. En este proceso es muy común que se centre gran parte de la tarea informativa a cargo

del profesional de la comunicación destinado para dicha labor. Es muy recurrente la necesidad de “llamar la atención” en los distintos medios y publicaciones con las que cuentan las empresas para comunicarse con los distintos públicos, pero el hecho de contar con la atención suficiente para recibir la información, no garantiza que los estímulos del mensaje logren recordación en la mente del público.

El tercer elemento es la comprensión. Para este el perceptor asigna un significado a los estímulos de la información, con base en informaciones previas que el individuo almacena en su memoria, como producto de la exposición o vivencia de algo relacionado con los estímulos que recibe.

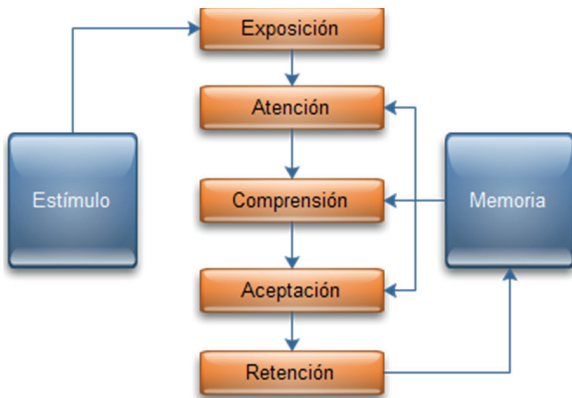
El cuarto proceso es el de la aceptación, en el cual se espera que el perceptor asuma la conducta esperada por el emisor del mensaje. Esto depende de múltiples y variables condiciones relacionadas con los conceptos almacenados de forma fragmentaria en la memoria del perceptor y que se encadenan en instantes para dar pie a una reacción ante el estímulo presentado.

Finalmente, está el proceso de retención, cuyo fin último es permanecer en la memoria de largo plazo del destinatario del mensaje, esto quiere decir, generar un fuerte vínculo de recordación del estímulo que estará ligado a la imagen de una empresa o de sus productos y servicios. Sin embargo, esta etapa se da solo en caso de recibir una aceptación positiva (el efecto esperado) en el perceptor, de lo contrario el proceso es interrumpido y no se logra la retención.

Así por ejemplo, una persona que está expuesta a los anuncios publicitarios de la televisión (exposición) y se siente atraída por un anuncio en particular (atención) sobre el lanzamiento de una nueva bebida gaseosa, inmediatamente le asignará un significado a ese producto de acuerdo a alguna experiencia directa o indirecta relacionada con algún estímulo presentado en el comercial (comprensión). En este caso, el estímulo

“sabor” tiene significaciones positivas para el perceptor (aceptación) y en una futura ocasión de compra, recordará el mensaje (retención) y probará el producto. Este consumidor expuesto a nuevos mensajes del mismo producto, recorrerá con más facilidad los procesos de atención, comprensión y aceptación, en la medida en el estímulo de dichos mensajes ya se encuentra en la memoria a largo plazo. Los elementos de este proceso pueden observarse en la Figura 5.

Figura 5. Procesamiento de la información según Engel et al., (1990)



Fuente: VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. p.85.

De esta manera, se explica por qué los públicos no logran formarse una imagen completa de una organización, sino de algunos de sus elementos a través de los múltiples, y a veces contradictorios, atributos y estímulos percibidos de fuentes diversas como los medios de comunicación, las personas, el entorno y las mismas organizaciones. En el complejo fenómeno de la imagen corporativa, un elemento particular de la empresa o de sus productos/servicios es suficiente para prefigurar una imagen general de la organización que se asume como cierta. “La interpretación de los

hechos y de los objetos de la realidad cotidiana que hacen los individuos lleva a que las personas consideren como real lo que ellas creen que es la realidad, y no la realidad en sí misma” (Capriotti, 2009, p. 59).

Así, la concepción tradicional del modelo matemático de Shannon y Weaver (presentado en 1949) para explicar el fenómeno comunicacional (Emisor-Receptor) que se presenta en la relación empresa-público, carece de cualquier fundamento, en tanto los públicos son sujetos activos y perciben la realidad con base en los atributos comunicados en relación con la memoria. De esta forma, la imagen se convierte en el primer mecanismo a través del cual las personas pueden resumir en fragmentos la realidad y la “verdad” de algo o alguien, partiendo de un crisol de registros históricos que involucra sentimientos, acontecimientos, noticias, experiencias directas o indirectas... las cuales utiliza para emitir un juicio de valor y adoptar una conducta.

En este sentido, una definición ampliamente aceptada en el plano académico actual y desde la parte perceptora (público), es la descrita por Capriotti, en la que afirma que la imagen corporativa es “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (2009, p. 62). Esos atributos que menciona son los mismos atributos de la Identidad Corporativa transmitidos a través del comportamiento, el simbolismo y la comunicación.

Diversos autores exponen en sus obras las bondades de contar con una buena imagen, principalmente desde el punto de vista del mercadeo, aspecto vital para la subsistencia y permanencia en el tiempo. En ese sentido, un aspecto importante es el de la existencia, es decir, a través de la imagen corporativa las empresas existen para sus públicos. Capriotti (2009) es categórico al afirmar que “si la compañía está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe” (p. 63). Sin embargo, el solo hecho de existir no es suficiente, es entonces cuando una buena imagen corporativa

comunica los elementos diferenciadores de la Identidad Corporativa y los presenta como un factor diferencial. Esos rasgos que identifican a una organización y que son percibidos de forma correcta por su público objetivo, facilitan la elección de una empresa sobre otras tantas que existen en la mente de los perceptores. Esto implica que ante situaciones en las que el usuario/consumidor debe tomar una decisión de compra, optará por elegir, en la mayoría de las ocasiones, la empresa, marca o producto sobre la cual tiene mayor información y es más acorde a sus intereses y expectativas, esto se logra a través de una buena imagen.

Bajo este positivo escenario, existen otras razones importantes que de alguna manera son consecuencia directa de las anteriores. Gozar de una buena imagen corporativa aumenta las posibilidades de vender, mientras la empresa transmite confianza y calidad como estímulos en sus mensajes y atributo de su identidad. Así mismo, facilita la consecución de nuevos inversores y trabajadores interesados en la compañía.

control

2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Como es evidente, el cambio en el rol protagónico en la imagen corporativa de la empresa hacia el público, supone una mayor complejidad en su medición y control por parte de las organizaciones. Pese a esto, son varias las técnicas y modelos desarrollados para tratar de obtener un consolidado de las percepciones que tienen los públicos sobre determinadas instituciones, siendo todas ellas complejas y costosas en su implementación.

Frente al tema de la medición de las percepciones, parece no tener misterio el uso de técnicas como las entrevistas, los grupos focales o las encuestas solo por mencionar los más conocidos. No obstante, lo fundamental está en cómo hacerlo, siguiendo qué procedimiento o estructura que dote de sentido la utilización de estas herramientas.

De esta forma, el análisis comparativo parte de la descripción de los principales momentos o procedimientos de cada modelo, para posteriormente someterlos a la comparación para identificar así los factores que motivan el

desarrollo de la medición de la imagen corporativa en las organizaciones y, al mismo tiempo, caracterizar cada uno de los modelos objeto de análisis.

2.1 MODELOS DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es por excelencia el macroproceso comunicacional de la organización, pues en él se condensan todos los esfuerzos realizados por esta dependencia en sus distintos niveles: estratégicos, tácticos y operativos. Sin embargo, como se ha reiterado en este trabajo, la imagen corporativa no se proyecta, refleja o trasmite de forma directa y planeada, debido a que su epicentro se ubica en los complejos procesos mentales de los públicos perceptores, estadios psicológicos en los que intervienen innumerables variables fuera del control de las empresas.

Ante este panorama, es un imperativo para los profesionales de la comunicación contar con las herramientas metodológicas adecuadas con las cuales se comprenda cómo gestionar (conseguir) de forma estratégica una imagen corporativa favorable de las organizaciones, aspecto que debe incluir una forma de verificación, medición o control. Un método que ha servido para este propósito, en esta disciplina y en otras ramas del conocimiento, es la simplificación de las realidades complejas en estructuras lógicas y encadenadas con principio y fin: los modelos. Estos esquemas sirven para visualizar los principales elementos que intervienen en el desarrollo de un fenómeno específico y la interrelación entre cada uno de sus componentes, es por eso que la representación gráfica no es otra cosa que una pequeña abstracción de la realidad vista desde la perspectiva particular de quien investiga, formula y justifica paso a paso su forma de intervenir dicho fenómeno, en este caso, la imagen corporativa.

Un modelo es entonces “un instrumento que pone de manifiesto determinados elementos que considera significativos del fenómeno analizado. Por ello, todo modelo es un mirada reduccionista de la realidad” (Alsina,

2005, p. 1). Esto justifica la necesidad de estudiar comparativamente los distintos modelos de gestión de la imagen corporativa, pues en la medida en que se logren contrastar sus métodos, formas de aplicación, alcances y limitaciones, se promueve la reflexión analítica y la posibilidad futura de intervención.

“Para comprender una realidad heteróclita, en la que intervienen muchos elementos comunicativos distintos, y compleja, es necesario un instrumento organizador que permita descubrir la estructura de esta realidad para hacerla aprehensible” (Alsina, 2005, p. 1), en este sentido, se describen cuatro modelos referenciados en la literatura académica en español sobre cómo gestionar el fenómeno de la imagen en las organizaciones:

2.1.1 PROGRAMA DE POLÍTICA DE IDENTIDAD CORPORATIVA (CIPP) – VAN RIEL

El investigador holandés Cees Van Riel presenta un modelo para la medición de la imagen corporativa denominado CIPP por sus siglas en inglés, el cual está conformado por diez instancias como se puede observar en la Figura 6.

La primera de ellas, como es de esperarse, analiza la situación problemática de cuyo estudio se revelan las características de la organización que se conservan casi iguales en el tiempo y que parecen ser únicas. Esto se hace como insumo básico para determinar los atributos de la Identidad Corporativa que se deben reflejar en la imagen. En este punto, no se sugiere ni se menciona alguna técnica o instrumento específico, de lo cual se deduce que sin importar la metodología aplicada, el resultado debe ser el mismo: hallar las características identitarias de la organización.

Un segundo momento es la determinación de la posición actual de la empresa. Para tal fin se puede acudir a técnicas muy familiares para los profesionales de la comunicación y el mercadeo como la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas) y el análisis Porter

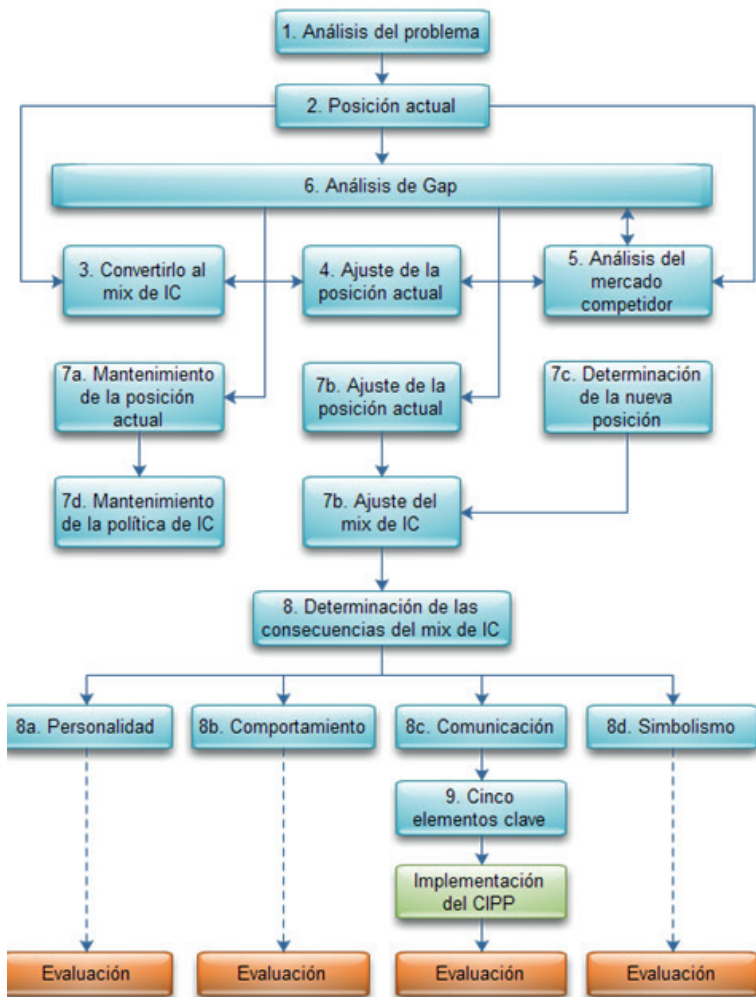
de las cinco fuerzas del sector. La idea de aplicar estas técnicas es la de encontrar tres públicos que se relacionen entre sí y que provean la información suficiente sobre el mercado, la competencia y la organización.

El tercer paso se denomina el test del paso de la posición actual al de *mix* de imagen corporativa. Aunque no se mencionan herramientas precisas para el desarrollo de este ítem, se habla básicamente de verificar si las características identitarias del primer paso se han traducido de forma consecuente en el análisis de la posición estratégica de la organización y su entorno (paso 2) mediante las distintas formas de expresión de la identidad (comunicación, simbolismo y comportamiento). Ver figura 6.

El cuarto escenario de este modelo, se llama la determinación de la imagen de la organización entre los públicos objetivos más importantes. Su nombre ya describe bastante cuál es el fin de este escenario. Parte del principio de que no sería lógico realizar cambios en la imagen corporativa, si no es evidente que sea necesario hacerlos. Esto depende de si hay o no una correlación entre la imagen que la organización proyecta (de forma intencionada) y la imagen que perciben los públicos más importantes. Este paso tiene dos implicaciones: identificar los públicos objetivos más importantes y reconocer las distintas imágenes que tienen estos sobre la organización. Esta tarea se puede realizar con facilidad teniendo un estudio previo sobre la imagen corporativa, sin embargo, esto casi nunca ocurre, por lo menos en la mediana y pequeña empresa. Es este quizá un punto débil dentro de la estructura que plantea Van Riel, pues el modelo necesita como insumo fundamental algún estudio previo sobre la imagen.

La determinación del *mix* de la Identidad Corporativa de los competidores es el quinto paso. Es un aspecto a tener en cuenta pues puede afectar la decisión de mantener o cambiar la imagen corporativa. El análisis de la Identidad Corporativa de la competencia suele hacerse desde una perspectiva externa a partir de la información que se hace pública en medios de comunicación estándares y los propios medios de la competencia

Figura 6. Programa de política de Identidad Corporativa (CIPP)



(boletines, balances financieros, páginas web...) Van Riel, propone una consulta a algunas personas de la empresa competidora, lo cual resulta bastante difícil en la práctica.

El siguiente paso (seis) se denomina el análisis de *GAP* y ayudará a determinar si debe mantenerse o replantearse el *mix* de la Identidad Corporativa, es decir, la comunicación, el comportamiento y el simbolismo de la organización. El análisis de brecha o *GAP Analysis*, es "una comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia" en desarrollo. UNAL, (2009).

En este caso, la posición actual de la organización se determina en función de tres aspectos fundamentales: "el grado en que la posición se traduce en el *mix* de imagen corporativa [paso 3], la actitud de los competidores [paso 5] y la imagen externa [paso 4]" (Van Riel, 1997, p. 132). De esta ecuación, el resultado es una visión equilibrada de si el *mix* de identidad debe cambiar o no, y en caso de variar, hasta que punto es lo más adecuado. De antemano, este procedimiento ya supone un conocimiento claro y preciso de la metodología de análisis de brechas o *GAP*, lo cual hasta en cierta medida es una gran limitante para su desarrollo por un profesional de la comunicación, a menos que posea conocimientos especializados en mercadeo.

El siguiente paso es el de los resultados del análisis de *GAP*. Dichos resultados tiene solo tres orientaciones posibles: en primer lugar, que no debe cambiarse ningún componente del *mix* de la Identidad Corporativa porque las brechas entre la situación actual y la deseada son mínimas. Un segundo caso es en el cual la distancia de las brechas es moderada y por tanto, conviene alterar alguno o algunos de los componentes del *mix* y, por último, que sea necesario reestructurar por completo los elementos contenedores de la Identidad Corporativa de acuerdo con el posicionamiento estratégico al que se desea llegar.

En caso de presentarse este último escenario, se pasa a la siguiente instancia, denominada las implicaciones para el *mix* de la imagen corporativa. En este caso, la posición estratégica a la que desea llegar la organización se debe traducir en conceptos llamativos para cada uno de los públicos objetivos identificados, esto implica no solo dar a conocer desde la comunicación, sino que también incluye un cambio en el comportamiento de la organización y en los símbolos que utiliza para identificarse. Es un cambio completo de Identidad Corporativa para llegar a ocupar el posicionamiento deseado de la imagen con la cual se quiere asociar la empresa en sus públicos. Para el desarrollo de esta difícil tarea, lo primero será identificar lo que Van Riel denomina como PPC o puntos de partida comunes en la comunicación.

Los PPC son desarrollados en conjunto por los distintos especialistas de la comunicación en la empresa, es decir, los especialistas en comunicación organizativa, de marketing y directiva que en el caso de las pequeñas y medianas empresas es una misma persona. Los PPC son derivados directamente de la estrategia de comunicación elegida, a su vez consecuencia de la Identidad Corporativa real y deseada de la empresa, y de la imagen de la organización. Con los PPC se pretende orientar un mismo mensaje desde la estrategia general de comunicaciones, de diferentes formas a través de distintos canales para los diversos públicos objetivos identificados. La gestión de los PPC se ilustra en la Figura 7.

El penúltimo eslabón en este modelo, es el programa de política de Identidad Corporativa, que se desarrolla una vez se han definido los PPC de la comunicación. Luego, se deben diseñar varios planes de comunicación que se ejecutan al mismo tiempo, en los cuales se deben tener en cuenta todas las posibilidades comunicativas de la organización: comunicación interna y externa con sus diversas especificaciones. En dichos planes, se debe precisar el alcance de los objetivos y especificar los públicos objetivos, el mensaje, los canales y la organización de la comunicación. Finalmente está la evaluación. Frente a este ítem, sigue siendo crítica la

Figura 7. Dirección de toda la actividad de comunicación a través de los PPC



Fuente: VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. p.20.

situación de las comunicaciones ante la imposibilidad de estructurar procedimientos comunes para evaluar la eficiencia, la eficacia y el impacto de las acciones en comunicación. El autor propone algunas variables susceptibles de ser medidas en tres fases distintas como son la preparación, la implantación y el impacto tal como se aprecia en la Tabla 2. Sin embargo, no es clara la forma cómo debe realizarse esta evaluación. Esa dificultad para generar indicadores de Comunicación Organizacional es un tema de análisis para el Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la Facultad de Comunicación Social-Periodismo de la UPB, no obstante, ya se han adelantado consensos frente a la necesidad de organizar las distintas formas de comunicación en procesos. Esta metodología, facilita la medición en tanto cada proceso debe cumplir un objetivo, sin embargo, se busca trascender más allá de las mediciones que se hacen en las organizaciones antioqueñas como el *free press* en centímetros por columna, el número de asistentes a los eventos y la cantidad de actividades realizadas frente a las programadas (aspectos que apuntan más a informes de tareas que a mediciones reales) solo por mencionar algunos indicadores clásicos.

Tabla 2. Criterios para la evaluación de los programas de Identidad Corporativa en sus diferentes etapas.

ETAPAS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Impacto	Cambio social y cultural
	Objetivo conseguido o problema resuelto
	Número de personas que repiten comportamientos deseados
	Número de personas que se comportan de forma deseada
	Número de personas que cambian de actitudes
	Cantidad de quienes cambian de opinión
Implantación	Número de personas que asimilan el mensaje (aumento del conocimiento, conciencia, comprensión)
	Número de personas expuestas al mensaje (audiencia, visión, escucha, asistencia)
	Número de personas que reciben el mensaje (alcance, circulación)
	Número de mensajes insertados en medios (cobertura)
	Número de mensajes enviados (distribución)
Preparación	Calidad de la presentación del mensaje (estilo, formato, embalaje)
	Coherencia del contenido del mensaje y organización
	Adecuación de la información de fondo (inteligencia, investigación)

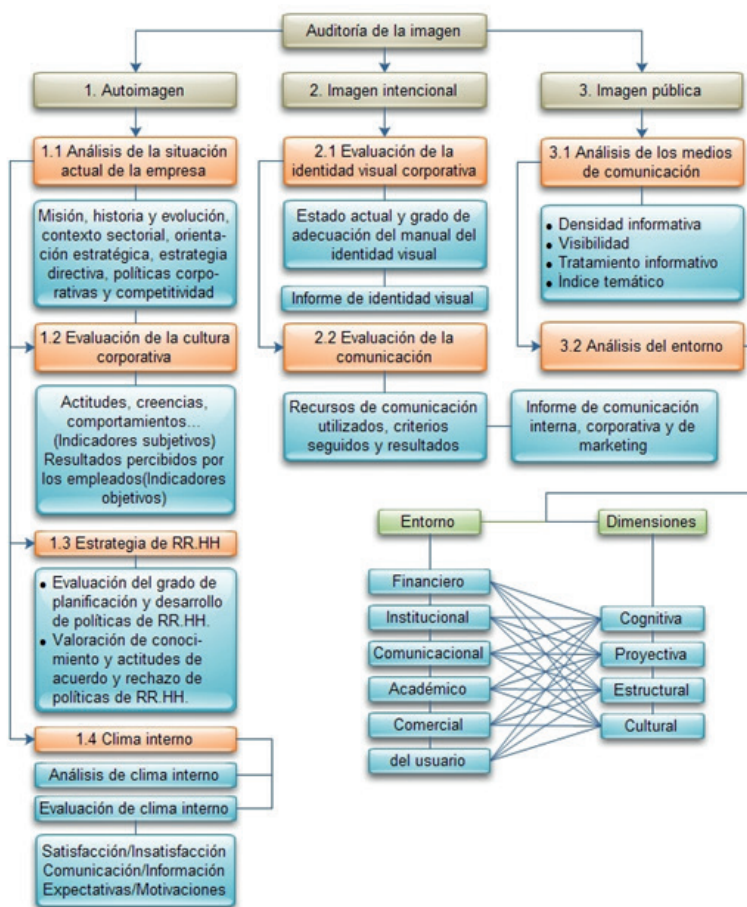
Fuente: Elaboración propia basado en: VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall, 1997. p.135.

2.1.2 LA AUDITORÍA DE LA IMAGEN – JUSTO VILLAFañE

Justo Villafañe desarrolla el modelo más completo en herramientas, por lo menos desde el punto de vista de la literatura académica, pues no solo describe cada uno de sus componentes sino que facilita los insumos básicos para su implementación, pasando de un discurso meramente enunciativo a uno más demostrativo, aspecto fundamental que permite entender la lógica de la medición de la imagen corporativa.

De esta manera, el modelo se compone de tres grandes partes: la auto imagen, la imagen intencional y la imagen pública (Ver Figura 8). La primera de ellas, se construye a partir de la forma como se perciba a sí misma la

Figura 8. Modelo de la auditoría de la imagen



Fuente: Villafañe, J. (1993). *La imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

organización. Para determinar esa percepción, hay dos grandes variables que contribuyen a su diagnóstico: la identidad y una ramificación de ésta que tiene que ver con el comportamiento: la Cultura Organizacional.

Para el análisis y medición de la auto imagen a través de la identidad y la cultura, el autor propone la desagregación de estas variables en otras cuatro intermedias: el análisis de la situación de la empresa, la evaluación de la cultura corporativa, la planificación y desarrollo de los recursos humanos y el análisis de clima interno. Cada una de ellas, se subdivide a su vez en otros elementos cada vez más concretos que en suma, definen la auto imagen de la organización.

El análisis de la situación de la empresa, una de las cuatro variables desagregadas, se compone del estudio de las políticas y estrategias corporativas, la historia de la empresa y la realidad del sector. La forma más adecuada para realizar dicho estudio es a través del análisis de contenido de toda la información disponible en la empresa, entrevistas focalizadas, principalmente a los miembros con perfiles directivos, algunos grupos focales que ratifiquen los resultados de las percepciones halladas en las entrevistas, grupos de discusión y la observación participante o de registro (Ver figura 8).

De otro lado, el estudio de la cultura corporativa requiere otro tipo de análisis. La herramienta propuesta por el modelo es la aplicación de un cuestionario de 27 ítems, algunos de ellos responden al diseño de una escala Likert de cuatro puntos, con la debida ponderación que esto supone y, de forma adicional, se acompaña de una pregunta abierta, cuyo propósito es recoger información cualitativa valiosa para su posterior correlación con los datos cuantitativos obtenidos.

A modo de ejemplo, se presenta un fragmento del cuestionario de la auditoría de la imagen. La totalidad de esta herramienta se anexa al final de este trabajo.

“3. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	La conozco muy bien
1	2	3	4

3A. Enuncie brevemente la filosofía o misión de su empresa

_____” (Villafañe, 1993, p. 83).

La finalidad de esta metodología es la de evaluar el estado actual de la cultura corporativa y su estado futuro si se logra la modificación de dos tipos de indicadores de los que da cuenta el cuestionario: los indicadores objetivos y los subjetivos. Los primeros tienen que ver con todo aquello que se puede verificar como las acciones de la organización y sus resultados, además de la forma como éstos son percibidos por los empleados. Los indicadores subjetivos, en cambio, incluyen los comportamientos, creencias actitudes... propios de la Cultura Organizacional.

Este cuestionario debe aplicarse a una muestra representativa de la empresa, de forma grupal y especificando aspectos relevantes para la indagación como el cargo y el nivel de cualificación profesional, la antigüedad del empleado en la organización, la edad y el sexo.

Así mismo, la planificación y desarrollo de los recursos humanos, la tercera variable desagregada, utiliza un cuestionario para determinar el nivel de planificación de las políticas de recursos humanos, su implementación y el grado de aprehensión de las mismas así como las actitudes de aceptación y rechazo que estas pueden generar en los miembros de la organización.

En este caso, la herramienta es un cuestionario de 60 ítems con una escala básica de tres respuestas (sí, no y no sabe) con las cuales el encuestado manifiesta su grado de conocimiento sobre el tema particular de análisis. Su aplicación puede ser individual o grupal, pero el hecho tal vez más relevante lo constituye la conformación de la muestra. Ésta debe estar conformada por personal de todos los niveles de la estratificación organizacional que estén directamente relacionados con las políticas de recursos humanos de la empresa, eso incluye al departamento encargado de gestionar dichas políticas, desde el nivel directivo hasta el más operativo.

Para el análisis de la última de las variables de la Auto imagen, el análisis de clima interno, se desarrolla una metodología mixta que incluye técnicas como la entrevista personal, el análisis de contenido y las dinámicas grupales además de un cuestionario muy similar al utilizado para el análisis de la cultura corporativa, es decir, una escala Likert de cuatro posibles respuestas.

Con las técnicas cualitativas se pretende realizar un estudio de clima propiamente dicho, del que se espera obtener la información suficiente para determinar qué acciones concretas de la organización tienen incidencia directa en el clima interno. De otro lado, el cuestionario sirve para retroalimentar el análisis de las políticas de recursos humanos realizado de forma previa, buscando las diferencias manifestadas en tres escalas de medición: satisfacción vs. insatisfacción, comunicación vs. información y expectativas vs. satisfacciones. Este cuestionario debe aplicarse a una muestra representativa que no haya participado de ninguna otra evaluación en el desarrollo de la auditoría. De esta manera, se evalúan las cuatro grandes variables de la auto imagen, uno de los tres componentes del modelo.

El segundo elemento de la auditoría es la imagen intencional, que son las maneras de cómo se expresa la personalidad de la empresa. Si retomamos el concepto de identidad de Van Riel (1997), la personalidad se puede comunicar a través de tres componentes: la comunicación, el comportamiento y el simbolismo. Sin embargo para Villafañe el estudio de la imagen en los

públicos sólo se puede efectuar por intermedio de “acciones estrictamente comunicativas y de difusión” (Villafañe, 1993, p. 70), lo que bien podría llamarse la identidad comunicable. Es por esta visión particular de la auditoría que se excluye el comportamiento como un elemento de análisis de la imagen intencional, no obstante, este se evalúa de forma indirecta en el análisis de la auto imagen.

Al hablar de elementos o acciones estrictamente comunicables, se habla de la identidad visual corporativa (simbolismo) y de la comunicación de la empresa propiamente dicha. Para analizar ambas variables, el autor propone utilizar la misma metodología empleada en el análisis de la situación de la empresa, es decir, un análisis de contenido de las variables expresadas en esta subdivisión de la auditoría y que pueden ser consultadas en el Anexo C de este trabajo.

Con dicho análisis de contenido y desde el punto de vista de la comunicación de la empresa, se pretende evaluar cuáles son los recursos comunicativos utilizados en la estrategia de comunicaciones, con el fin de identificar los criterios seguidos en su utilización y los resultados obtenidos a partir del uso de los mismos para adecuar de la mejor forma posible la disposición de los recursos para el logro de la estrategia corporativa de comunicaciones.

Por otro lado, el estudio de la identidad visual analiza el estado actual de ésta al interior de la organización y la conveniencia o no del manual de identidad gráfica, esto con el fin de generar propuestas concretas que adecuen la expresión de las representaciones simbólicas de la identidad en dicho manual en todos los escenarios comunicativos posibles.

Para la evaluación de estas variables, el autor enfatiza la necesidad de acudir a verdaderos expertos en la materia, quienes tendrán la responsabilidad de generar unos informes parciales sobre la identidad gráfica, la Comunicación Corporativa, interna y de *marketing*, de cuyo estudio se genera el informe final sobre la imagen intencional de la empresa.

El análisis de la imagen pública se constituye en el último componente de este modelo y quizás el de mayor importancia, pues finalmente la imagen es la percepción que los públicos hacen de una empresa, valorándola en términos positivos o negativos dependiendo de múltiples factores. Uno de esos elementos que más peso tienen en la configuración de la imagen es el entorno. Éste sin embargo, es un término bastante amplio por lo cual resulta bastante útil la desagregación de variables propuesta por el modelo, en la cual se resumen en los siguientes entornos con los cuales interactúan de forma permanente casi todas las organizaciones: entorno financiero, de la comunicación, académico-científico, comercial y el entorno del usuario.

Para el desarrollo de este estudio, la auditoría propone una mezcla entre entrevistas individuales y grupos de discusión con líderes de opinión de los distintos entornos en análisis. Estas técnicas cualitativas deberán contemplar en su estructura unas variables que respondan a las dimensiones cognitiva, proyectiva, estructural y cultural de la imagen pública. La dimensión cognitiva tiene que ver con la forma como es percibida una empresa en cada uno de sus entornos, la proyectiva se refiere a la imagen que desprevenidamente proyecta la empresa y que se representa en opiniones, impresiones, críticas y otros elementos primarios de juicio, sin obedecer lo que la organización de forma intencionada emite. De otro lado, la dimensión estructural da cuenta de la gestión de la entidad en cada uno de sus entornos y por último, la dimensión cultural responde a los elementos de la cultura corporativa en relación con cada uno de los escenarios o entornos de análisis.

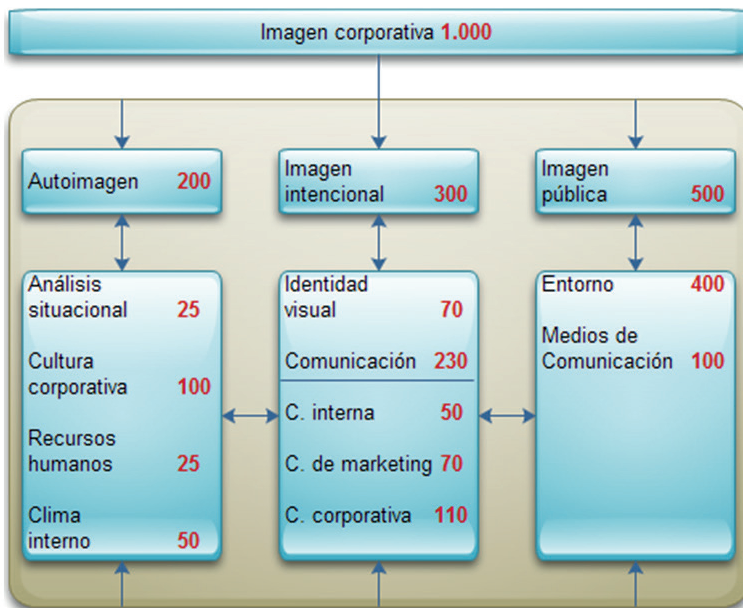
Además del entorno, el componente de la imagen pública analiza los medios de comunicación para evaluar las informaciones que éstos emiten sobre la organización y, desde ese análisis, determinar cuál es la imagen que las empresas informativas se han configurado de la empresa. Este estudio contempla cuatro grandes aspectos. El primero de ellos es la densidad informativa que alude a la evaluación cuantitativa (qué tanto se

dice) de un tema relacionado con la empresa, el sector, la competencia... y que varía dependiendo del tipo de publicación. Para hacer el estudio de la densidad informativa se requiere definir de modo previo el espacio de observación (empresa, competencia...), los medios (escritos, audiovisuales...) y la cuantificación promedio de la densidad informativa en la muestra seleccionada.

El segundo elemento es la visibilidad, es decir, el nivel de presencia mediática de la organización en relación a su competencia. La tercera variable en este análisis de los medios de comunicación es el tratamiento informativo que estos hacen de la empresa, es decir, la valoración de la empresa en las informaciones publicadas. Por último se estudia el índice temático con el fin de determinar los temas y situaciones problemáticas que se ha filtrado a los medios de comunicación, tanto de la organización como de la competencia y el sector en general, aspectos que influyen en la configuración de la imagen pública.

De esta manera, se analizan los tres componentes fundamentales del modelo de la auditoría de la imagen, los cuales tienen un sistema de medición en el que "las puntuaciones obtenidas mediante las diferentes técnicas de observación (...) deberán traducirse en puntuaciones ponderadas..." (Villafañe, 1993, p. 53) correspondiente a cada una de las variables analizadas anteriormente. De esta manera, la suma máxima posible a alcanzar es 1.000 puntos, una cifra difícil de lograr, pero la cercanía o lejanía a esta meta marcará la medición general de la imagen corporativa de una organización. El esquema que ilustra esta ponderación se puede visualizar en la Figura 9.

Figura 9. Modelo de cuantificación de la imagen corporativa.



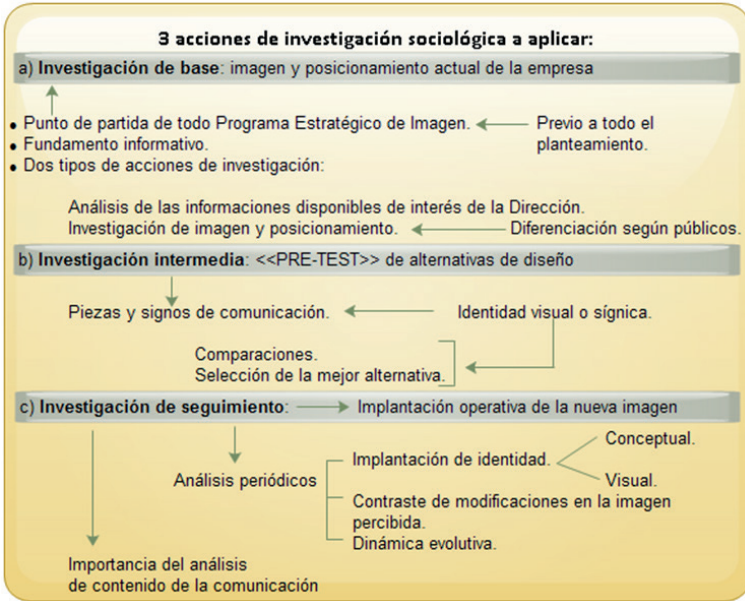
Fuente: VILLAFÁÑE GALLEG0, Justo. La imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide S.A., 1993. p. 53.

2.1.3 AUDITORÍA DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA - LUIS SANZ DE LA TAJADA

El español Luis Ángel Sanz de la Tajada (1994) diseñó un modelo de medición general denominado Sistema de investigación de la imagen de la empresa. Este modelo desarrollado por el investigador, se divide en tres grandes estructuras que siguen un orden sucesivo como se puede ver en la Figura 10.

El primero de ellos es la investigación base, que como su nombre lo indica, es el insumo básico para el desarrollo de los otros componentes del

Figura 10. Sistema de Investigación de la imagen de la empresa.



Fuente: SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid: ESIC Editorial, 1994. p.184

sistema. En esta investigación se busca determinar cuál es la imagen y el posicionamiento de ésta en los públicos de la empresa al momento de iniciar la medición, es la línea basal para el desarrollo del estudio. Esta primera fase se compone a su vez de dos estudios complementarios y que se deben desarrollar de forma paralela, por un lado, el análisis de las informaciones disponibles en la organización y de las percepciones de la Dirección, y por otra parte la investigación de la imagen y la percepción propiamente dicha.

Para hacer efectivo el análisis de la información disponible, el autor propone realizar una auditoría de los bienes materiales de la organización (oficinas, mobiliario, elementos de señalización, vehículos, servicios, productos...)

y de todos aquellos soportes de comunicación utilizados por la empresa para la divulgación (distintas publicaciones informativas, publicitarias, impresas o virtuales). El objetivo de esta auditoría es la de precisar la configuración deseada por la organización para su imagen visual (identidad gráfica) por medio del inventario de antecedentes internos que llevaron a la configuración actual de la imagen visual.

El otro componente de esta primera etapa, es la investigación de la imagen y posicionamiento que, a criterio del autor, basta con una serie de encuestas a una muestra representativa de los distintos públicos de la organización, sin embargo, en el modelo no es clara su implementación y las características particulares de esta herramienta.

De otro lado y una vez se ejecuta la fase uno o investigación de base, se da paso a la segunda instancia del modelo denominada investigaciones intermedias relacionadas de forma directa con el estudio de las distintas alternativas de diseño de la imagen visual (identidad gráfica). Para el desarrollo de este componente, el autor considera aconsejable realizar investigaciones para determinar las percepciones que se tienen sobre los atributos de la identidad transmitidos en cada una de las piezas gráficas que se diseñan para convertirse en la nueva imagen visual, que aunque aún sean bocetos susceptibles de modificaciones, producen unas ciertas connotaciones, preferencias, mayor o menor grado de asociación con la empresa... entre otros aspectos. Los resultados de esta investigación (*pre-test*) estriban en la elección de la imagen visual más adecuada.

El último paso en el modelo de Sanz de la Tajada, lo constituyen las investigaciones de seguimiento. Esto solo se produce una vez se implemente la nueva imagen de la empresa basada en los atributos identificados en el análisis de contenidos (fase 1) y en la propuesta gráfica que los reúne (fase 2). No obstante y como es de esperarse, la puesta en marcha de la nueva imagen no garantiza el cumplimiento de los objetivos del programa de comunicaciones de la empresa. Para graduar paulatinamente los eslabones

que no encajan con el programa de imagen diseñado por la empresa, es necesario investigar nuevamente, cómo se percibe el reposicionamiento de la imagen tal como si fuera una investigación de base (fase 1), es decir, tomar los insumos informativos de la empresa, los conceptos de la Dirección y la percepción de la imagen de los distintos públicos. Estas investigaciones deben realizarse con cierta periodicidad (no se menciona cada cuánto) para diagnosticar el grado de aprobación o desaprobación de las señales de identidad presentes en la nueva imagen visual.

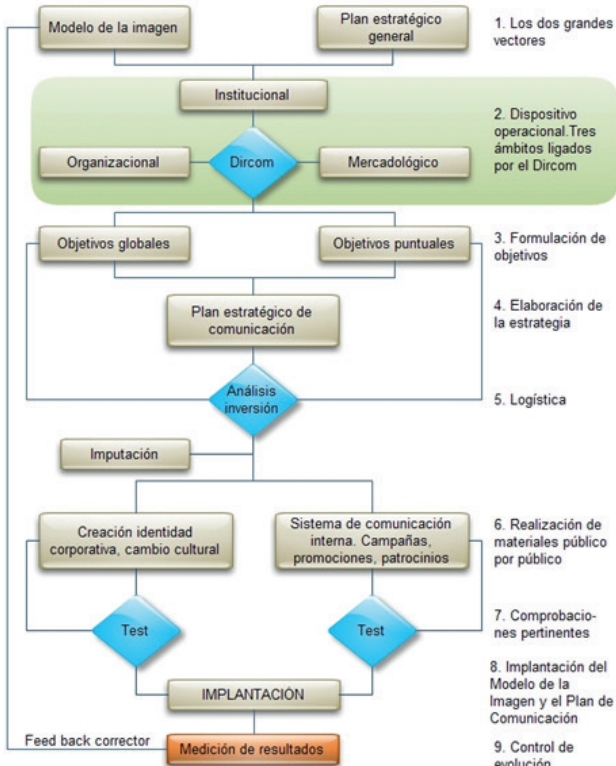
2.1.4 IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE LA IMAGEN – JOAN COSTA

Finalmente, Costa (2004) desarrolla un modelo de implantación y gestión de la imagen corporativa que se subdivide en nueve etapas o grupos de actividades. Este modelo, según el autor, aplica perfectamente para las empresas que realizan cambios en su identidad visual para renovarse y estar acorde a las tendencias y estilos de la época. No quiere decir esto que su alcance sea meramente estético, está claro ya que el cambio en algún elemento de la identidad debe responder a objetivos y estrategias de mayor profundidad. En estos casos, donde se pretende tener un asidero real y estratégico del cambio de elementos identitarios, se requiere como insumo fundamental la realización de una auditoría de la imagen, tal cual como se plantea en los modelos antes descritos. De esta forma, se logra una relación de complementariedad entre los modelos que ofrecen la investigación profunda sobre la situación real de la imagen corporativa (Van Riel, Villafañe, Sanz de la Tajada) y este esquema que se enfoca presumiblemente en la implantación, es decir, el proceso subsiguiente a conocer el estado real de la imagen y definir una estrategia para su aplicación.

Advierte también el autor que este modelo aplica en aquellos casos donde se afecta el “espíritu” institucional, es decir, cambios en las políticas y estructuras de operación, redefinición organizacional, cambios en sus productos/servicios y en sus comunicaciones. Para la implementación de cambios profundos en la cultura de la organización se requiere un modelo

distinto, con otros componentes que afecten de forma directa al recurso humano, aspectos que no están contemplados en la implantación de la imagen. Una vez establecidos los escenarios de aplicación y los nexos entre los modelos precedentes en este trabajo y el que ahora se analiza, es preciso describir los componentes de este último esquema representados gráficamente en la Figura 11.

Figura 11. Modelo de Implantación y gestión de la imagen.



Fuente: COSTA, Joan. Dircom on-line. El master de comunicación a distancia. La Paz: Grupo editorial Desing, 2004. p. 135.

En su primera etapa, el modelo relaciona los dos grandes vectores que definen la forma como se debe implementar la imagen. El primero de ellos es el modelo de la imagen, bien sea producto de una auditoría previa o de una implementación realizada tiempo atrás y que supone correcciones. El segundo elemento de esta primera fase es el Plan estratégico general en el que se precisan los fines de la organización. La correlación entre ambos elementos define los alcances y el direccionamiento del modelo de imagen que desea implementar la empresa. De entrada, se puede decir que no es un modelo propiamente de implantación, sino más de gestión como los anteriormente descritos.

En la segunda fase se concentra la fuerza comunicacional del proceso de cambio de la identidad. El epicentro de este componente es la figura del *Dircom* o director de comunicaciones quien es el responsable de gestionar las tres grandes áreas de la comunicación que son, según Costa (2004, pp. 70-72): institucional, organizacional y mercadológica. De la coordinación efectiva que realice el *Dircom* sobre estos tres ejes comunicantes, el producto es el establecimiento de las actividades y fuentes de comunicación y relaciones públicas de la empresa. Para este propósito no se especifica ninguna ayuda metodológica.

A manera de aclaración o paréntesis, lo que se plantea de fondo en este asunto es la, hasta ahora, irreductible brecha existente en la unificación de criterios básicos en la disciplina de la Comunicación Organizacional. De esta forma, dependiendo del autor, se encuentran definiciones que se convierten en conceptos sinónimos, homógrafos y, por extensión en homófonos. Para ilustrar al lector se cita el siguiente ejemplo:

Palabras sinónimas: Se escriben distinto pero significan lo mismo.
Comunicación mercadológica (Costa): "Un extenso paisaje que va desde los distribuidores a los consumidores, desde el producto a su publicidad y promoción. Estos ingredientes definen lo que llamamos el ámbito mercadológico de la comunicación" (2004, p. 72).

Comunicación de marketing (Van Riel): “La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes y servicios” (1997, p. 11).

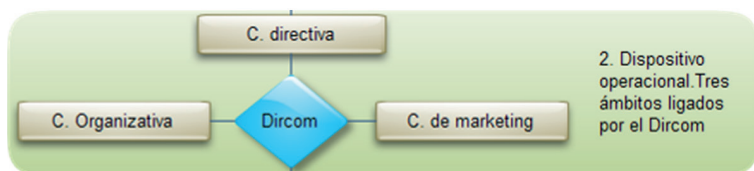
Palabras homógrafas y homófonas: se escriben y pronuncian igual pero NO significan lo mismo.

- Comunicación Organizacional (Rodríguez): “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (2002, p. 12).
- Comunicación Organizacional (Joan Costa): “la Comunicación Organizacional tiene su centro justamente en la organización, en la estructura jerárquica y funcional” (2004, p. 71).

Como un aporte a la unicidad de criterios, por lo menos en conceptos básicos, los aspectos mencionados por Costa como Comunicación Organizacional, institucional y mercadológica, se refieren a los conceptos de comunicación organizativa, directiva o de dirección y de marketing o mercadeo, respectivamente. Estos últimos son desarrollados por Van Riel y se describen con mayor detalle en el numeral 1.3 de este trabajo. Es importante aclarar que conceptualmente, los términos interrelacionados hacen alusión a los mismos aspectos en esencia. En este sentido, gráficamente, este componente del modelo se puede visualizar de acuerdo a la Figura 12.

El tercer componente del modelo son los objetivos, tanto globales (generales) como puntuales (específicos). Estos objetivos se definen teniendo como punto de partida la convergencia entre los pasos anteriores, es decir, nacen de la interrelación entre el modelo de imagen (producto de la auditoría o en fase de perfeccionamiento) y el plan estratégico general de la empresa, teniendo en cuenta las estrategias comunicacionales establecidas por el *Dircom* en cada uno de los frentes comunicantes de la organización.

Figura 12. Unificación de conceptos en el modelo de Costa.



Fuente: Elaboración propia basado en: COSTA, Joan. Dircom on-line. El master de comunicación a distancia. La Paz: Grupo editorial Desing, 2004. p 135.

Siguiendo la secuencia, el cuarto elemento es la formulación del plan estratégico de comunicaciones propiamente dicho. En él, como es de esperarse, se deben precisar todas las especificaciones financieras, logísticas... para el logro de los objetivos por medio de las estrategias previstas. En este aspecto, se habla también de incluir los instrumentos de medición del plan estratégico: indicadores de gestión. Estos dependen directamente de los objetivos trazados que, en este caso, buscan la implantación de una nueva imagen, por lo tanto las mediciones deben orientarse a este propósito y no a contabilizar actividades realizadas sobre las planeadas.

El quinto componente de este modelo es la logística, orientada más al análisis financiero y administrativo del plan estratégico de comunicaciones en sus alcances y propósitos. Frente a este panorama, la literatura que acompaña al modelo no ofrece mayor información o indicios de su aplicación.

Después de realizar este análisis de viabilidad, está el sexto elemento, que es la realización de materiales público por público, que no es otra cosa que la ejecución del proyecto de implantación de la nueva identidad. En este punto se desarrollan los ajustes a la nueva identidad gráfica para que sea coherente con la nueva imagen a proyectar, así como cambios en el sistema de comunicación interna para influenciar la cultura corporativa, e incluso, la elaboración de estructuras que afecten los espacios físicos acorde con la imagen en desarrollo entre otras actividades.

El siguiente elemento, denominado test, es más un punto de control en el cual se realizan pruebas y ajustes finales para verificar la coherencia y la pertinencia de las estrategias y piezas diseñadas de conformidad con los objetivos del plan estratégico de comunicaciones.

En consecuencia, la siguiente fase es la implementación del plan de comunicaciones de acuerdo con los ajustes y verificaciones efectuadas en la fase anterior. Resulta un poco paradójico que el modelo de implantación de la imagen tenga a su vez una fase de implantación, lo que confirma que este esquema obedece más a la gestión de la imagen que a la propia implementación de la misma. En este aspecto, la descripción ofrecida por el texto es mínima, máxime cuando el nombre del modelo supone una profunda reflexión en el sentido de su aplicación práctica.

Finalmente, el último paso es la medición de resultados, en la cual se busca evaluar la evolución de las acciones implementadas. Medir la evolución supone de antemano el desarrollo de indagaciones periódicas para diagnosticar el avance de la nueva imagen corporativa. Desafortunadamente es muy anunciativo, puesto que en la descripción del modelo no se advierten procedimientos metodológicos para el control, solo se mencionan algunos aspectos que pueden dificultar el éxito de la imagen implementada, que terminan siendo tan generales que aplican para cualquier plan estratégico.

A manera de ejemplo se citan algunas líneas extraídas del texto de Costa (2004, p. 137):

- Desproporciones entre objetivos y medios.
- Desacuerdo en la designación del equipo de responsables del proyecto.
- Deficiente tarea de seguimiento de la implantación.
- Ambiciones excesivas sobre los resultados del proyecto.

Con base en los resultados de la evaluación, se retoma el modelo en la fase inicial donde se coteja el modelo de imagen con el plan estratégico

de la organización con miras a perfeccionar o redireccionar la imagen. De esta forma, obtiene el carácter de un modelo de imagen con un claro ciclo evolutivo.

2.2 RESULTADOS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS

Es importante mencionar que el resultado comparativo de estos modelos obedece a la información disponible acerca de los mismos, lo cual no quiere decir que sean suficientes o insuficientes, no se pretende adjetivar las propuestas de medición presentadas en este trabajo. De esta manera, el análisis comparativo no busca examinar el modelo en su complejidad sino confrontar las informaciones y precisiones metodológicas disponibles en los textos consultados con el fin de encontrar aspectos comunes en los modelos estudiados para valorar la imagen corporativa.

El desarrollo de este análisis consta de dos instancias en las cuales se valoran las siguientes variables: el punto de partida de cada modelo, el estudio que se hace de la organización, la competencia y los públicos, las técnicas de investigación utilizadas y la forma como se evalúa la imagen corporativa. Ver Tabla 3.

Un segundo aspecto que se relaciona en este análisis es el de las ventajas y desventajas percibidas desde el análisis literario y en posible implementación de los modelos. Ver Tabla 4.

Tabla 3. Comparativo de los modelos de gestión y control de la imagen corporativa.

VARIABLES	VAN RIEL	VILLAFañE	SANZ DE LA TAJADA	COSTA
Punto de partida	Valora en primera instancia la situación problemática, hallando las características de la organización que sufren pocas modificaciones y parecen ser únicas (atributos de la identidad)	Supone de antemano falencias en la imagen corporativa de la empresa y parte de la imagen que la empresa tiene de sí misma, analizando la Identidad Corporativa y una parte específica de esta: la cultura.	Parte de la investigación del posicionamiento de la imagen al momento de iniciar la medición. Con este estudio se determina la línea basal del modelo.	Inicia relacionando el modelo de imagen corporativa (producto de una auditoría de imagen previa o de una implantación realizada tiempo atrás) y el plan estratégico de la organización.
Análisis de la organización	Analiza la posición de la empresa con base en el estudio de la organización, el sector económico y la competencia.	El estudio de la empresa incluye su evolución histórica, el sector, las políticas y estrategias, el clima interno, los RRHH y la cultura corporativa.	Analiza la organización a través de la información interna disponible, puntos de vista de la Dirección y las percepciones sobre la imagen corporativa.	Retoma los aspectos más generales de la organización plasmadas en el plan estratégico (políticas, objetivos corporativos y del negocio)
Análisis de la competencia	Estudia el <i>mix</i> de identidad de la competencia para determinar si es necesario modificar el <i>mix</i> de la organización. También estudia la actitud de los competidores en el análisis GAP.	Analiza el cubrimiento mediático de la competencia en relación a la propia organización y la posición que la competencia ocupa en el sector que comparten.	No lo aborda.	No lo aborda.

VARIABLES	VAN RIEL	VILLAFANE	SANZ DE LA TAJADA	COSTA
Participación de los públicos	Con base en los públicos objetivos y busca conocer cual es la imagen de la empresa en cada uno de ellos, además de proveer información suficiente sobre el mercado, la competencia y la organización.	La imagen pública se analiza bajo el estudio del entorno y los medios de comunicación. No precisa investigar otros públicos más específicos.	Los públicos intervienen en la primera percepción de la imagen, en la aprobación o no de los nuevos diseños y en la nueva percepción que se forman de la imagen implementada.	Supone la identificación previa de cada uno de los públicos de la organización para el desarrollo del plan de comunicaciones y la elaboración de productos y piezas que este requiera.
Aplicación de técnicas de investigación	Matriz FODA, encuestas, análisis GAP (<i>brecha</i>) análisis Porter de las cinco fuerzas del sector.	Entrevistas, grupos focales, encuestas, análisis de contenido, listas de control.	Análisis de contenido, encuestas de percepción, auditorías de bienes físicos y soportes de comunicación.	Solo menciona la realización de test como método de verificación pero no describe detalles del mismo.
Evaluación	Propone unos criterios o variables de evaluación de todo el proceso a través de unos indicadores (enunciados) en las distintas etapas: preparación, implantación e impacto.	Estructura una métrica ponderada en la que se suman los resultados parciales de cada componente para luego, a manera de indicador, medir el grado de excelencia de la imagen una vez finalizado el estudio.	Se evalúa a través del análisis de contenido de la comunicación producida y por algunas encuestas de percepción realizadas sobre la nueva imagen implementada.	No establece de forma precisa la forma de evaluación, solo destaca su carácter constante y cíclico (feed back) para verificar o redireccionar la estrategia de imagen.

Tabla 4. Ventajas y desventajas de los modelos de gestión y control de la imagen corporativa.

VARIABLES	VAN RIEL	VILLAFÑE	SANZ DE LA TAJADA	COSTA
Desventajas	<p>Requiere un estudio previo sobre los públicos de la organización y su caracterización.</p> <p>No es rico en descripciones o usos específicos de las técnicas mencionadas.</p> <p>Es muy enunciativo y poco descriptivo en el desarrollo de cada una de sus fases.</p>	<p>Es bastante extenso y difícil de implementar. Requiere un equipo altamente cualificado para su desarrollo.</p>	<p>Se centra de forma exclusiva en el estudio de la imagen gráfica (identidad visual), dejando de lado aspectos como la comunicación y el comportamiento.</p> <p>Su literatura es limitada en cuanto a la utilización de técnicas y ejemplos ilustrativos.</p>	<p>Es un modelo egocéntrico pues gestiona la imagen desde el interior y no contempla la intervención de públicos externos en ella.</p> <p>En algunos momentos, requiere como insumo el desarrollo de una auditoría de la imagen corporativa.</p> <p>Es poco descriptivo en su literatura.</p>
Ventajas	<p>Es el único de los modelos que no contempla la realización de acciones correctivas en la imagen.</p> <p>Su ejecución obedece a una situación en la cual la imagen se ve afectada o no corresponde con los objetivos institucionales.</p>	<p>Es un modelo universal que se puede adaptar a las condiciones, características y circunstancias de una empresa.</p> <p>La presentación del modelo contiene mayor especificidad en el uso y fines de las herramientas.</p> <p>Determina con precisión las variables susceptibles de medición.</p>	<p>Desarrolla con claridad la línea base del modelo al determinar cuál es la imagen y el posicionamiento de ésta en los públicos de la empresa.</p> <p>Tiene un alto énfasis investigativo aunque no es claro en las técnicas.</p>	<p>Es el único modelo cíclico para la gestión de la imagen corporativa. El punto final es el punto de inicio de todo el proceso.</p> <p>Posiciona la figura del Director como el eje central de la gestión y control de la imagen corporativa.</p>

imagen

3. LA MEDICIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN ANTIOQUIA

La región antioqueña históricamente se ha asociado a la figura de una casta de hombres y mujeres emprendedores, negociantes y trabajadores. Estos elementos hacen parte del enclave de la identidad de sus pobladores y sus formas de organización, particularmente en sus familias y empresas. Es por esta arraigada identidad que se percibe una imagen empresarial positiva en comparación con otras regiones del país. Esa imagen ha servido inclusive para disimular en parte las realidades sociales que golpean la región, por ejemplo, Antioquia es un departamento con 5.682.276* habitantes, de los cuales 2.216.830* se concentran en Medellín, la capital del departamento. En ese sentido, “la mayor debilidad social de Antioquia es la desigualdad poblacional y territorial que se traduce en una enorme inequidad entre la subregión central del Valle de Aburrá y las restantes subregiones, y entre el sector urbano y el rural” (Gobernación de Antioquia, 2008) pues en la región metropolitana habitan 3.306.409 personas, (58,1% del total del departamento) pero, como se verá más adelante, esta situación ha venido desarrollando así desde el siglo XVIII en la época colonial.

Paradójicamente, la imagen de la ciudad de Medellín arrastra un doloroso lastre de violencia desencadenado por las guerras entre

mafias narcotraficantes que tuvo como eje de operaciones la capital del departamento. Pese a que Medellín es hoy el epicentro de la industria textil del país, es modelo en materia de movilidad ciudadana, cuenta con servicios públicos de calidad, realiza cuantiosas inversiones en infraestructura y cobertura educativa y es sede de importantes eventos internacionales, aún tiene la imagen y el estigma de una ciudad violenta ante el mundo. Por fortuna, ese señalamiento no cobija a las organizaciones de la región ni hace parte de su identidad empresarial.

Más allá de esta dicotomía de imágenes estereotipadas, existe algo con más arraigo: la figura del antioqueño paisa. No existe explicación que demuestre que decir “paisa” tiene más asociaciones positivas que decir “pastuso”. En principio, la imagen del paisa es tan controversial como incierta en sus razones. No obstante, lo que ha demostrado la historia es que el desencadenamiento de distintos sucesos en periodos como la Colonia y la República en Colombia (entonces Nueva Granada), marcó para siempre el desarrollo del departamento y el auge de su economía y sus organizaciones. La vocación comercial y económica de las empresas antioqueñas tiene su arraigo desde épocas coloniales y hay tres grandes mitos que explican el origen de esa identidad, principio de toda imagen proyectada, reflejada, comunicada y percibida.

En el recuento histórico de la memoria de los pueblos, son muchos los mitos que se elaboran para tratar de explicar sin razones comprobadas el origen de algo o alguien. Lo mismo sucede en las organizaciones con los mitos fundadores de la empresa, que en gran medida, sirven para generar cohesión e identidad en los miembros que las conforman.

De esta forma, el primer mito sobre la identidad de los antioqueños tiene que ver con la concentración de la colonia vasca en el departamento y su influencia, hecho al que se deben “apellidos típicamente antioqueños, desde Aránzazu y Arrubla, hasta Izasa, Lorenzana, Londoño, Montoya y Echavarría” (Safford, 1965, p. 50). Sin embargo, estos asentamientos

también se produjeron en otras latitudes suramericanas como Argentina, Uruguay, Chile y en toda la Nueva Granada, por tanto, no es un hecho exclusivo de Antioquia.

Lo que la historia no descarta, es que la tecnificación minera en la explotación aurífera fue producto de la influencia de los inmigrantes del Viejo Continente. Ese desarrollo catapultó la industrialización en la región, mientras que en otras zonas como Cundinamarca y Cauca, el uso de la tierra y su tecnificación fue mayor en lo agrícola.

Otro mito relacionado con la identidad de los antioqueños, tiene que ver con el conservadurismo que imperó en toda la región, hecho que sin duda identifica y es referente en muchas empresas de la región. Al parecer, el origen de esta actitud conservadora se centra en las disputas políticas y militares del siglo XVIII en la Nueva Granada. Antioquia para entonces era un estado económicamente rico producto de la explotación de oro y la comercialización entorno a la minería. Para la época “los antioqueños tenían una tendencia a mirar las guerras políticas como una plaga que les iba a deteriorar sus riquezas (...). Algunos otros grupos regionales (...) veían a la política, y a la posibilidad de una guerra civil, como un riesgo necesario para obtener algún poder efectivo sobre el presupuesto nacional” (Safford, 1965, p. 55). De esta manera, el conservadurismo antioqueño se debió a una actitud proteccionista de los grandes capitalistas de la región, hecho que distanció la provincia del escenario político de la capital y en buena parte los salvaguardó de las confrontaciones civiles.

Finalmente, está el mito tan popular de la ascendencia judía de los antioqueños. Este mito no nació propiamente en Antioquia sino que se convirtió en un calificativo despectivo emergente en otras regiones del país. “Los antioqueños habían dado lugar a cierto resentimiento con la expansión de su dominio de los negocios a través de la nación” (Safford, 1965, p. 67) pues con la acumulación de grandes capitales producto de la explotación minera, Antioquia se convirtió en el principal prestamista

del país, los capitalistas antioqueños compraron industrias nacientes en otras regiones, controlaron el negocio del Tabaco, monopolizaron la comercialización por el río Magdalena y el oro antioqueño, sobre todo en la época de la Colonia, fue la moneda transaccional más apetecida por los nacionales, españoles e ingleses. En ese sentido, el poder hegemónico de Antioquia en la economía nacional de la época, fue el origen de este mito y no su causa, es decir, los antioqueños no lograron su excepcional desempeño de sus empresas y negocios por su supuesta ascendencia judía, sino que se ganaron ese calificativo por el dominio que ejercían sobre el resto del país.

Considerando el poder económico de los antioqueños, su bien conocida agresividad en los negocios y su marcada lealtad al clan (fuera de Antioquia), no es sorprendente que otros colombianos llegaran a considerarlos explotadores. Los tildaban de judíos por resentimiento del poder de los antioqueños, y no tanto por una conciencia clara de su propia superioridad. La leyenda se difundió después de tener los antioqueños su dominio de los negocios; en consecuencia, la leyenda no puede ser origen de este dominio. (Safford, 1965, p. 68)

Además, este mito pierde validez histórica, pues la mayoría de las inmigraciones que se produjeron en el periodo colonial, se dieron durante el siglo XVIII, época en la que judaísmo no gozaba de visibilidad en España.

De esta manera, los tres principales mitos que sustentan la identidad del antioqueño y sus formas de actuación y organización tienen como punto de cruce la explotación aurífera entre los periodos coloniales y republicanos. Este hecho marcó el desarrollo del departamento y facilitó la configuración de la identidad conservadora, negociante, trabajadora y familiar que ha caracterizado la imagen del antioqueño y de muchas sus organizaciones en la percepción que el país tiene sobre esta región.

3.1 METODOLOGÍA

Con el respaldo teórico presentado y bajo un primer análisis comparativo de los modelos encontrados en la literatura académica actual, finaliza la primera fase de este estudio que corresponde a la indagación bibliográfica con la cual se soportan los fenómenos comunicacionales que son analizados y tratados en la investigación aplicada que se desarrolla en los siguientes apartados.

Esta etapa del trabajo tiene como base el estudio adelantó el Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la UPB sobre el diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional. Si bien en el estudio del grupo no se abordó de manera directa el análisis de la imagen corporativa y sus formas de control, sí guarda una estrecha relación con la necesidad que tiene el profesional de la comunicación en las organizaciones de contar con metodologías claras que faciliten y complementen la gestión de sus funciones, ofreciendo al comunicador una opción para mejorar su desempeño y posicionar el área en la empresa.

De esta forma y bajo la modalidad de entrevistas semiestructuradas en profundidad, la investigación sobre indicadores de comunicación dio cuenta de múltiples factores asociados a la labor del comunicador en la empresa como los procesos del área y de la organización, el rol de las comunicaciones en la organización y la forma como se miden algunas acciones comunicativas entre otros aspectos. Es importante aclarar que estas entrevistas semiestructuradas están basadas en un “repertorio de preguntas que, a modo de guía, organizan en parte la interacción, aunque en el curso de la entrevista pueden añadirse otras [preguntas], incluso eliminarse algunas de ellas” (Gaitán, Piñuel, 1998, p. 95). Así y durante el desarrollo de las entrevistas, por iniciativa de algunos de los entrevistados, emergieron temáticas como la gestión de la imagen corporativa, por esta razón, el análisis de estas informaciones sirve como estudio indirecto para el presente trabajo

El presente estudio desarrolló además una encuesta electrónica realizada a profesionales de la comunicación de diferentes empresas de la región. Con esto se pretende tener una lectura más puntual sobre el manejo de la imagen corporativa y la forma como se está midiendo, bien sea de forma directa o contratada, es decir, si la evaluación de la imagen se realiza desde el interior de la empresa o se contrata con consultores expertos en el tema.

En suma, tanto el estudio indirecto como el análisis de la información obtenida en el en la encuesta electrónica conducen a conocer sobre la medición de la imagen corporativa en Antioquia.

3.2 ESTUDIO INDIRECTO

Como se había mencionado, la investigación sobre el diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional; es un insumo indirecto para el análisis de la gestión y medición de la imagen corporativa. En esta investigación se consultaron 30 comunicadores de reconocidas organizaciones del Valle de Aburrá (muestra) a quienes se les realizó una entrevista semiestructurada (técnica) cuyo cuestionario guía estaba constituido de cinco grandes partes: información del área, importancia del área, planificación, diseño y uso de indicadores y acciones de seguimiento de las labores del área de comunicaciones y, finalmente, datos generales del director de comunicaciones.

Las empresas que participaron y el cargo del profesional que sirvió como fuente informativa en la etapa aplicada de esta investigación se relacionan en la Tabla 5.

En el cuestionario aplicado no se relaciona de forma directa ninguna pregunta orientada a determinar cómo se mide la imagen corporativa en estas empresas. No obstante, sí fue un elemento de análisis puntual en un apartado del instrumento en el cual se indaga el grado en que el personal del área realiza acciones orientadas a consolidar la imagen, la identidad y la

Tabla 5. Empresas cooperantes en la investigación sobre el diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional.

Nº	EMPRESA	CARGO
1	Alcaldía de Medellín	Jefe Comunicaciones Públicas
2	Alcaldía de Sabaneta	Jefe de Comunicaciones
3	Almacenes ÉXITO	Director de Comunicaciones
4	Bancolombia	Jefe de Comunicaciones Externas
5	Cámara de Comercio de Medellín	Vicepresidente de Comunicaciones
6	Cementos Argos	Directora de Comunicaciones
7	Centro Colombo Americano	Comunicadora
8	Cervecería Unión	Profesional de Comunicaciones Internas
9	Colcafé	Comunicadora
10	Comfama	Jefa Unidad de Comunicaciones
11	Consejo de Medellín	Jefe de Comunicaciones y Relaciones Corporativas
12	Contraloría General de Medellín	Jefe Oficina Asesora de Prensa y Comunicaciones
13	Corantioquia	Asesora de Comunicaciones
14	Corpaúl	Jefe de Comunicaciones
15	El Colombiano	Comunicadora
16	Empresas Públicas de Medellín	Directora Unidad de Comunicaciones
17	Empresas Varias de Medellín	Jefe de Comunicaciones
18	Fundación Codesarrollo	Jefe de Comunicaciones y Mercadeo
19	Fundación Social	Comunicadora
20	Grupo Videobase	Directora de Comunicaciones
21	Hospital Pablo Tobón Uribe	Comunicadora
22	Hospital San Vicente Fundación	Jefe de Comunicaciones

N°	EMPRESA	CARGO
23	IDEA	Jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones
24	ISA	Analista de Comunicaciones
25	ISAGEN	Analista de imagen corporativa
26	Metro de Medellín	Profesional de Comunicaciones
27	Protección	Jefe del departamento de Comunicaciones Internas
28	Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín	Jefe de Comunicaciones
29	Universidad Pontificia Bolivariana	Jefe Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas
30	Vestimundo	Coordinadora de Comunicaciones

reputación de la empresa u organización, ponderando las respuesta en una escala de 0 a 10, donde 10 es la máxima puntuación posible y 0 la menor.

Otras variables relacionadas de forma directa con la imagen corporativa, abordadas en esta investigación, tienen que ver con la dedicación y el grado de influencia del personal del área de comunicaciones en procesos organizacionales como la transformación del Cultura Organizacional, la mejora del clima, la gestión de la calidad, los servicios y relaciones con los clientes, la gestión de crisis, las relaciones con los proveedores y la comunidad, los programas de responsabilidad social corporativa y el cambio organizacional. Todas estas variables en suma contribuyen a la formación de la imagen corporativa en los distintos públicos de la organización. Para obtener las informaciones sobre estos aspectos, el entrevistado ponderó de 0 a 10, tanto la dedicación como la influencia en cada una de estos procesos de la organización, argumentando posteriormente las razones por las cuales asigna tal calificación.

Un último factor relevante, aunque se relaciona más con las mediciones que con la imagen corporativa, es el porcentaje de tiempo que dedican las

áreas de comunicación para evaluar sus acciones. Este aspecto resulta de vital importancia para comprender las fortalezas o debilidades en el control de las responsabilidades del área.

Con la identificación de los planteamientos asociados a la imagen corporativa y la medición de las comunicaciones, se continúa con el análisis cuantitativo y cualitativo de estos aspectos.

3.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

En este análisis, se compilan las respuestas a los aspectos relacionados anteriormente teniendo en cuenta tres aspectos: la ponderación asignada, su representación nominal, es decir, el número exacto de respuestas con esa calificación y la representación porcentual de esa cifra respecto al total de empresas consultadas.

Las gráficas generadas en el desarrollo de este análisis, pueden ser consultadas en detalle el Anexo E. En este apartado sólo figuran algunas representaciones gráficas de tendencia en las que se agrupan las variables para ver su comportamiento grupal. Las imágenes individuales de cada variable se pueden consultar en el anexo citado.

Las ponderaciones asignadas entre 0 y 10, responden a la escala de interpretación presentada en la Tabla 6:

Tabla 6. Escala Likert de interpretación de ponderaciones.

CALIFICACIÓN DE 0 a 10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interpretación 1	Nunca	Con muy poca frecuencia		Algunas veces			Con mucha frecuencia			Siempre	
Interpretación 2	Mal	Deficiente		Regular		Bien		Excelente			

Para esta valoración, no se han tenido en cuenta variables como la descomposición de la muestra en sus tipologías (públicas o privadas, grandes o pequeñas...), pues en este análisis se pretende identificar las acciones más destacables, sea por su grado de homogenización o por la heterogeneidad de las mismas. Esos picos o extremos de frecuencias facilitan la caracterización de ciertos rasgos que pueden ser generalizables a las organizaciones antioqueñas.

De esta manera, en la Tabla 7 se muestran las respuestas dadas por los entrevistados sobre las acciones que realiza el área orientadas a la consolidación de la imagen, es decir, la valoración de 0 a 10 en la gestión de la imagen corporativa.

Tabla 7. Ponderación sobre las acciones orientadas a consolidar la imagen...

ACCIONES ORIENTADAS A CONSOLIDAR LA IMAGEN, LA IDENTIDAD Y LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN												
Calificación de 0 a 10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T
Valor nominal	1				1		1	1	4	5	17	30
Valor porcentual	3,3				3,3		3,3	3,3	13,3	16,7	56,7	100

Fuente: elaboración propia basado en la matriz cuantitativa de la investigación del diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional.

Es pertinente aclarar que cualquier acción comunicativa orientada a consolidar la identidad y la reputación, por ende afecta el afianzamiento de la imagen, pues los tres fenómenos están estrechamente relacionados en una cadena de dependencia, es decir, no existe imagen sin identidad y no existe reputación sin imagen.

En ese sentido, resulta llamativo que poco más de la mitad de los profesionales consultados (56,7%) asegura gestionar siempre acciones comunicativas para consolidar la imagen. Esto supone de antemano una conciencia de los elementos comunicativos que afectan, positiva o

negativamente a la imagen. Incluye además una claridad conceptual sobre los términos identidad, imagen y reputación pues no se puede gestionar de forma efectiva aquello sobre lo que no se tiene certeza.

Otro grupo importante de encuestados (33,3%), valoran también de forma positiva la realización de las acciones comunicativas encaminadas a fortalecer la imagen, aunque reconocen que no siempre las comunicaciones apuntan a tal fin.

Tan solo un 9,9% de los profesionales consultados admiten no realizar, o hacerlo de manera deficiente, esfuerzos comunicacionales apuntando a la imagen corporativa. Esto supone que su atención se centra directamente en la atención de requerimientos puntuales del negocio y laborea más operativas que tácticas y estratégicas.

A continuación se analizan algunas variables que están directamente implicadas en la gestión de la imagen corporativa, como la dedicación que el área realiza sobre esas variables y la influencia que consideran se logra con los esfuerzos comunicacionales en tales aspectos.

Tal como lo ilustra la Tabla 8, aspectos como la transformación de la Cultura Organizacional, la mejora del clima y la gestión del cambio organizacional son procesos de la organización a los cuales se les dedica gran parte de los esfuerzos del área. Un 26,7 % de los consultados considera que siempre se dedica a la transformación de la cultura en sus acciones comunicacionales, en tanto que un 53,4% (16,7+30,0+6,7) lo hace con mucha frecuencia. Una calificación casi similar recibe el esfuerzo realizado por el departamento de comunicaciones a la mejora del clima organizacional puesto que el 56,7% (16,7+36,7+3,3) de los directores de área consultados estiman que orientan su quehacer a este proceso con mucha frecuencia, mientras que un 26,7% lo realiza constantemente.

Tabla 8. Ponderación sobre la dedicación a procesos organizacionales.

VALORACIÓN DE 0 A 10 DE LA DEDICACIÓN A LOS SIGUIENTES PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN												TOTAL	
Transformación de la Cultura Organizacional													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal			1	1	1	1	2	5	9	2	8	30	
Valor porcentual	0,0		3,3	3,3	3,3	3,3	6,7	16,7	30,0	6,7	26,7	100,0	
Mejora del clima organizacional													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal				1	1			3	5	11	1	8	30
Valor porcentual	0,0			3,3	3,3			10,0	16,7	36,7	3,3	26,7	100,0
Cambio organizacional													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal		1	1	1	2	2	2	3	7	2	9	30	
Valor porcentual	0,0	3,3	3,3	3,3	6,7	6,7	6,7	10,0	23,3	6,7	30,0	100,0	
Gestión de la calidad													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal	5		1	3	2	2	1		5	5	6	30	
Valor porcentual	16,7		3,3	10,0	6,7	6,7	3,3		16,7	16,7	20,0	100,0	
Servicio al cliente / relaciones con clientes													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal	4		3	1		2	2	3	3	5	7	30	
Valor porcentual	13,3		10,0	3,3		6,7	6,7	10,0	10,0	16,7	23,3	100,0	
Gestión de crisis													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal	2		1		3	2	5	2	7		8	30	
Valor porcentual	6,7		3,3		10,0	6,7	16,7	6,7	23,3		26,7	100,0	
Relaciones con proveedores													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal	5		2	2	6			2	3	4	3	30	
Valor porcentual	16,7		6,7	6,7	20,0			6,7	10,0	13,3	10,0	100,0	
Relaciones con la comunidad													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal	4		1	1	1	3	2	2	5	4	7	30	
Valor porcentual	13,3		3,3	3,3	3,3	10,0	6,7	6,7	16,7	13,3	23,3	100,0	
Programas de responsabilidad social corporativa													
Calificación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Valor nominal	7				1		2	2	7	4	7	30	
Valor porcentual	23,3				3,3		6,7	6,7	23,3	13,3	23,3	100,0	

Fuente: elaboración propia basado en la matriz cuantitativa de la investigación del diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional.

En una perspectiva más moderada se encuentra la gestión de crisis, un proceso que no alcanza aún tanta preponderancia como los anteriores. Esto lo explica el 33,4 % (10,0+6,7+16,7) de las respuestas obtenidas, que indican que la dedicación a este aspecto es algo circunstancial pues solo se atiende algunas veces. No obstante, en su mayoría, las empresas consultadas dedican buena parte de sus esfuerzos comunicacionales a prever escenarios críticos en los cuales la comunicación es vital para el buen curso de las crisis organizacionales. Esto lo realizan con mucha frecuencia en un 30% (6,7+23,3) y siempre el 26,7% de los directores de comunicación consultados. En aspectos como la gestión de la calidad, el servicio al cliente, las relaciones con los proveedores y la comunidad, así como en los programas de responsabilidad social corporativa, la tendencia de las respuestas muestra una baja incidencia o participación de los comunicadores en estas actividades pues figuran calificaciones de 0 en su ponderación.

En el caso de la dedicación a las labores de gestionar la calidad, un 16,7% de los profesionales consultados aseguran que nunca se dedican a ese proceso de la organización, mientras que un 20% confirma que siempre hace parte de los esfuerzos comunicacionales del área. Sin embargo la tendencia sigue siendo favorable, pues el 32,4% (16,7+16,7) manifiesta apoyar la gestión de la calidad en sus organizaciones con mucha frecuencia. Una situación semejante es la que evidencia el proceso organizacional dirigido a la atención y relación con los clientes. En este aspecto, el 13,3% de las respuestas obtenidas revelan que nunca se ha dedicado tiempo a esta labor, en contraste, el 23,3% lo realiza siempre, mientras que el 36,7% (10,0+10,0+16,7) asegura dedicarse a este proceso organizacional frecuentemente.

Frente a la relación con los proveedores, las comparaciones son más drásticas: el 16,7% de los comunicadores consultados manifestó que nunca se han dedicado a este proceso como una labor del área, mientras que sólo el 10% lo realiza de forma permanente. La tendencia positiva se mantiene

aunque con un margen mucho menor debido a que la dedicación que realizan el 33,3% (10,0+13,3+10,0) de las áreas de comunicación para atender a este público con mayor frecuencia, se ve contrarrestada con el 26,7% (20,0+6,7) que solo se dedica a este ámbito de forma ocasional.

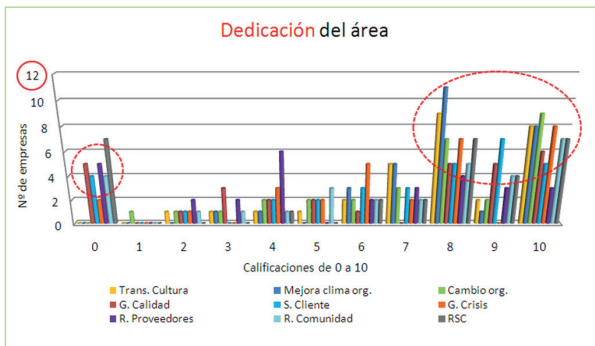
En el ámbito de las relaciones con la comunidad, llama la atención que el 13,3% de los consultados nunca ha tomado este público como una responsabilidad directa del área y por lo tanto, no se ha dedicado ningún esfuerzo comunicativo a su atención. Pese a esto, son más las áreas de comunicaciones que siempre tienen presente a este importante público entre sus focos de atención (23,3%) y dedican parte de su trabajo atendiendo sus requerimientos y aún son más, casi la mitad, los comunicadores que se dedican con mucha frecuencia a esta labor (46,7%).

Frente a los procesos de responsabilidad social empresarial, las áreas de comunicación que nunca se han dedicado a esta labor, son exactamente iguales en porcentaje, a aquellas que lo hacen siempre, es decir, un 23,3%. El resto de la tasa porcentual revela que la dedicación se ubica entre algunas veces y con mucha frecuencia, aspectos que siguen marcando una tendencia positiva en el balance general, sin dejar de lado algunos aspectos donde la “no dedicación” conserva tasas significativamente elevadas en labores básicas en la gestión de la comunicación y la imagen como es la atención de los públicos.

Este estudio sobre indicadores de comunicación, también consultó a los comunicadores sobre la influencia del área en cada uno de estos ítems, siendo esta una visión particular y mediada por la intuición. Graficando los consolidados obtenidos, se pueden observar algunas diferencias entre la dedicación del área y la influencia que ésta logra en los procesos organizacionales, pues en parte, “la baja formación de los comunicadores en asuntos administrativos y financieros, dificulta el uso y aplicación de mediciones de la comunicación en muchas organizaciones” (Vahos, 2009, p. 90), por tanto, el impacto y la influencia de las acciones del área se

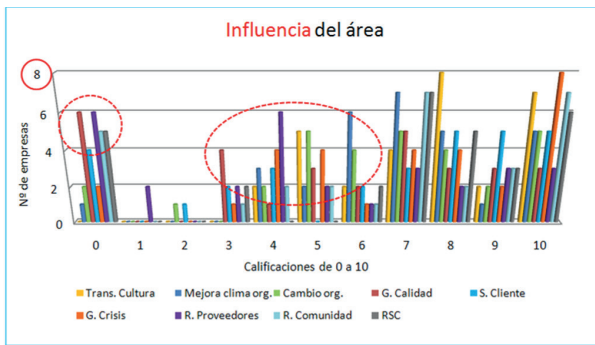
miden bajo la percepción y creencia de quienes las orientan. Para analizar este aspecto, se pueden visualizar las figuras 13 y 14.

Figura 13. Ponderación. Dedicación del área de comunicaciones a procesos organizacionales



Fuente: elaboración propia basado en la matriz cuantitativa de la investigación del diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional.

Figura 14. Ponderación. Influencia del área de comunicaciones a procesos organizacionales.



Fuente: elaboración propia basado en la matriz cuantitativa de la investigación del diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional.

Si bien en términos generales ambas gráficas conservan un patrón de comportamiento parecido, es visible la diferencia en la parte media de ambas gráficas, allí hay dos hechos que llaman la atención. El proceso de la relaciones con los proveedores permanece invariable en ambas gráficas, tanto en su ponderación como en el número de comunicadores que realizaron la evaluación. En ambos caso representa un nivel regular, casi deficiente, en la dedicación e influencia de este proceso.

El otro hecho que visualmente se destaca, es el descenso que muestra el proceso de mejora en el clima laboral. En la gráfica que indica la dedicación del área de comunicación, este elemento muestra un buen comportamiento, es decir, se dedica un tiempo razonable en su gestión. Sin embargo, en el plano de la influencia la calificación es regular, lo cual indica que este proceso organizacional es afectado por muchas otras variables en las que la gestión de la comunicación no tiene una fuerte incidencia.

Otro aspecto que se resalta es el aumento en el número de profesionales que califican con cero la dedicación y la influencia de procesos como la gestión de la calidad, la relación con los proveedores, el servicio al cliente, la responsabilidad social corporativa y las relaciones con la comunidad, hecho que advierte que estos procesos son encabezados por otras dependencias de la organización en las cuales la labor de los comunicadores no es representativa para el funcionamiento de dicho proceso.

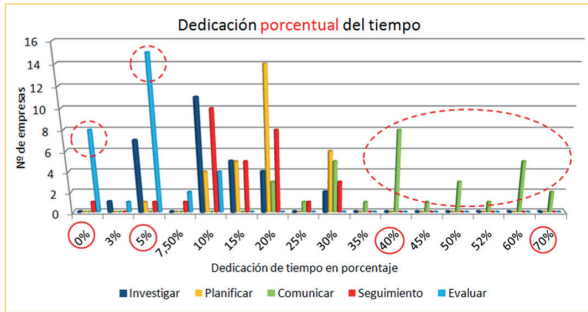
Al graficar los resultados se evidencia que la dedicación de comunicaciones es un aspecto es bien calificado y ponderado, pues como lo expresaron muchos de los entrevistados, se considera que comunicaciones es un área de apoyo transversal a toda la organización y en esa medida, está en función de atender a las distintas solicitudes de públicos internos y externos que, en muchos casos, sobrepasan la capacidad operativa de las áreas, es decir, resulta mayor la demanda que la oferta.

Ante este escenario, las presunciones de influencia tienden a ser más moderadas, lo cual explica el comportamiento de la Figura 14, donde hay una mayor concentración de calificaciones entre deficientes y regulares. La variación que se presenta entre la dedicación y la influencia se puede relacionar con la poca medición de impactos comunicacionales que se presenta en el medio. Este estudio indagó sobre el uso de indicadores de gestión y las respuestas siguen confirmado la aplicación de estos en aspectos operativos de cumplimiento y uso adecuado de los recursos, es decir, de eficiencia (74,1%) y eficacia (63%) Este hecho revela que “se siguen estableciendo indicadores de cumplimiento, lo cual es importante en la medida en que se tenga conciencia de que no basta con medir el número de tareas ejecutadas de acuerdo con el plan, sino los efectos e impactos que se logran a partir de estos” (Vahos, 2009, p. 90).

Esto también lo comprueba otro factor de análisis en el estudio adelantado por el grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la UPB. Se trata de la dedicación porcentual en tiempo que hace el área frente a procesos como: investigar, planificar, comunicar, hacer seguimiento y evaluar. Comunicar es la actividad central del área, que de acuerdo la Figura 15, este proceso alcanza niveles de concentración del 70%, pero hay que aclarar que su máximo pico se presenta en el 40% de la dedicación del tiempo total del área, lo cual ratifica la alta operatividad de las comunicaciones en las organizaciones de Antioquia.

De igual forma cuestiona la escasa dedicación que tienen las organizaciones para evaluar las acciones de comunicación. Todas las áreas consultadas invierten menos del 10% de su tiempo para tal fin, lo cual presupone que la medición de la imagen corporativa no escapa a estas estadísticas.

Figura 15. Dedicación porcentual de tiempo en las áreas de comunicación.



Fuente: elaboración propia basado en la matriz cuantitativa de la investigación del diseño de sistemas de indicadores de gestión de Comunicación Organizacional.

3.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para el desarrollo de este análisis, se tuvieron en cuenta a aquellas entrevistas en cuya transcripción se notó un despliegue argumentativo suficientemente amplio sobre las variables que se relacionan con la imagen corporativa para establecer algunas reflexiones sobre los análisis anteriormente descritos. La aplicación de este filtro reduce el número de empresas informantes permitiendo sólo una clasificación inicial entre organizaciones públicas y privadas. Aún en esta mínima segmentación, es posible encontrar diferencias entre unas y otras.

En las entidades públicas, específicamente en aquellas cuya máxima autoridad se desenvuelve en escenarios políticos por la misma naturaleza de la organización (alcaldías y entes territoriales), los esfuerzos del área de comunicaciones en la imagen corporativa se centran en la comunicación de los aciertos y el reconocimiento de las fallas, siendo este un comportamiento asertivo del manejo de las comunicaciones de cara al público elector o pagador de impuestos, una acción que en suma, favorece el sostenimiento de una imagen positiva al reflejar una actitud de

transparencia, sin embargo, el precursor de este comportamiento no es el área sino el directivo de turno en la jefatura, pues su poder de decisión sobre toda la entidad afecta positivamente, en este caso, las funciones del área. Cabe anotar que ésta última se asume a sí misma más como un instrumento de apoyo con una alta carga operativa que como una real unidad estratégica para la organización, pues el manejo de la imagen no es una iniciativa propia sino una responsabilidad más en sus funciones.

Algo que resulta particular y exclusivo de las administraciones públicas consultadas, es el manejo de la importancia que tienen los públicos externos para ellos, pues recientemente se ha vuelto frecuente una modalidad de rendición de cuentas que va más allá del hecho de contar y demostrar con cifras y hechos concretos el cumplimiento o no de las promesas de campaña. Aparece la figura de inclusión y participación, donde las administraciones acercan los medios para que los públicos manifiesten las necesidades y se sientan parte y no contraparte de la organización.

Ese esfuerzo se visibiliza claramente con la mediatización de las figuras públicas en escenarios en los cuales los ciudadanos también son parte, no de la escenografía, sino del elenco principal, bajando la figura de máxima autoridad al nivel de cualquier persona para que éstas sientan la administración local más cercana a su cotidianidad. Esto explica el énfasis mediático bajo el cual operan muchas de las áreas de comunicación de estas instituciones, que tal vez sin proponérselo, hacen un buen ejercicio de gestión de la imagen corporativa, pues a partir de la identidad y la particularidad de cada gobernante y sus políticas de participación e inclusión, comunican y reflejan un cierto comportamiento de cara al público que es coherente con la idea que quieren dar a conocer.

Este fenómeno también ha comenzado a trasladarse a otras dependencias de la administración pública que no tienen que ver tanto con los electores sino con la administración de algún recurso o servicio público específico como la educación, el transporte masivo o el medio ambiente, claro está

que no han logrado tanta visibilidad con el público general (los ciudadanos) pero si lo han hecho con sus públicos más cercanos y necesarios para la gestión de la organización como los proveedores, la misma administración y otras empresas pares de distintos sectores.

Otro aspecto que no es un hecho exclusivo de las organizaciones públicas, pero que sí se da con mayor frecuencia y contraste por la renovación periódica del poder, es la influencia del estilo directivo sobre la identidad de las organizaciones. Algunas de las fuentes consultadas describen un cambio en la orientación de las organizaciones y sus énfasis en la comunicación que hacen pública. En estas instituciones, la comunicación no cumple una función estratégica, pues estas áreas, aunque estén cerca de la dirección, cumplen una tarea asesora o consejera y en muchos casos es una labor operativa, centrada en la producción de piezas de comunicación.

Esto no quiere decir que este sea un aspecto negativo, tan solo que no es suficiente, pues si retomamos los ejes bajo los cuales una organización da a conocer su identidad (simbolismo, comunicación y comportamiento) es evidente la concentración de los esfuerzos del área en dos de ellos: comunicaciones propiamente dichas y el simbolismo expresado en piezas y campañas que respetan la identidad visual de la institución. Faltaría entonces una parte vital del eje, el comportamiento. Desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional, la comunicación interna es la encargada de apoyar la gestión de la cultura, la identidad y el clima, fenómenos que no son prioritarios para muchas de las organizaciones públicas consultadas pues se percibe una clara orientación o énfasis a los asuntos externos. En los casos donde se nota alguna preocupación por el fenómeno interno, se advierte que no es una iniciativa del área sino más bien un apoyo a otras dependencias de la organización como Gestión Humana o Formación y Desarrollo, que son las que lideran este tipo de procesos en estas organizaciones.

Por otra parte, en las organizaciones privadas las cosas cambian sustancialmente, pues la gestión en términos generales no se deriva de un plan de gobierno o carta de navegación planificada para un período de cuatro años, sino que se formula estratégicamente para periodos más cortos en donde la revisión y reorientación de las metas determina la continuidad de unas políticas o el cambio frente a nuevas tendencias u oportunidades en el mercado. Este claro cambio en la forma de gestionar las empresas públicas y privadas marca de igual forma la gestión de la comunicación, por lo menos en las grandes empresas privadas con referencia a las entidades públicas.

En este punto es importante hacer una salvedad con una entidad pública que obra como una empresa privada y que ha sido modelo en más de una ocasión precisamente por su *modus operandi*. Se trata de las Empresas Públicas de Medellín, la cual conserva patrones de gestión comunicacional equiparables a las de otras entidades como ISA, Isagen o Almacenes Éxito sólo por mencionar algunas empresas privadas consultadas de grandes volúmenes de operación y diversificación geográfica.

En estas empresas, aunque no tengan una clara orientación mediática para dar a conocer a sus públicos la gestión realizada, sí miden constantemente lo que en los medios se dice de ellos, bien sea por *publicity* o por algún suceso extraordinario en la organización o en el sector que pueda luego afectar positiva o negativamente la imagen de la empresa. En la mayoría de los casos consultados, estas mediciones se contratan con proveedores, pues la ocupación de los profesionales de la comunicación se centra en el logro de los objetivos de la organización desde la especificidad de cada cargo en relación a las funciones del área. Esto quiere decir que, por lo general, cada comunicador es responsable de un proceso de comunicación al cual fue asignado por el director de comunicaciones, una figura cercana al *Dircom* aunque sin alcance en aspectos como el mercadeo.

Es destacable que en algunos casos, esos procesos contemplen la imagen corporativa y la Comunicación Interna, factores no trabajados de forma directa en las organizaciones públicas.

Es importante resaltar que aunque gestionadas separadamente, la organización privada (las más representativas) sí cumple con los tres parámetros para la transmisión de la Identidad Corporativa que luego se convertirá en la imagen como producto de la interacción con sus públicos. Por una parte, las comunicaciones con sus públicos específicos son atendidas y coordinadas desde las áreas de comunicación de estas empresas, en segunda instancia, el simbolismo tiene un manejo muy claro y estructurado desde las áreas de imagen corporativa o Proyección Corporativa que dependen directamente de comunicaciones, y por último, el comportamiento está influenciado el trabajo que desde las comunicaciones internas se realiza en la cultura, la identidad y el clima.

Frente a este último escenario, son frecuentes las campañas de entrenamiento de los trabajadores para adoptar una cierta actitud e interiorizar unos ciertos valores de cara a su labor, sus compañeros de trabajo y los distintos públicos con los que se interactúa. Esta sólida triada muestra una mejor gestión de la imagen corporativa en las organizaciones privadas así no se tenga plena conciencia de ello.

En términos generales, es evidente la falta de claridad conceptual en los comunicadores con una tendencia menor en las organizaciones privadas. Es muy frecuente la interpretación de la imagen corporativa de una forma literal, es decir, centrada en el concepto de imagen gráfica y no mental y perceptiva por otros como se espera ser comprendido este concepto. De esta forma, muchas de las labores que aseguran orientar las áreas de comunicación para consolidar la imagen corporativa, se acercan más al adecuado uso y manejo de la identidad visual. Incluso, en otras áreas comunicacionales consultadas, se asocia el manejo de la imagen como una labor del área de mercadeo y publicidad, lo cual muestra la falta de unificación de los conceptos primarios de la profesión.

3.3 ESTUDIO DIRECTO

El desarrollo de esta etapa del trabajo, es la que permite asociar ciertas características a la medición de la imagen corporativa en Antioquia con mayor precisión. Ya de forma previa, se han mencionado y analizados algunos aspectos relacionados de forma indirecta con el tema central de este trabajo investigativo.

Para el desarrollo de este estudio se diseñó una encuesta electrónica con 14 preguntas referentes a la gestión y control de la imagen corporativa y otras dos con información vinculada al encuestado. En esta herramienta se consideró pertinente incluir cuestiones orientadas a aquellas organizaciones que contratan estudios de imagen con terceros o bien si internamente se realizan dichas valoraciones. Para poder dar cuenta de estas realidades se optó por realizar un muestreo teórico o focalizado para la encuesta, es decir, un "muestreo no probabilístico que consiste en la selección deliberada y explícita de una muestra que facilite datos muy específicos sobre lo que se pretende estudiar" (Gaitán, Piñuel, 1998, p. 154) en este caso, son los comunicadores, jefes de áreas de comunicaciones y directores de distintas empresas de la región, entre grandes, medianas, pequeñas, públicas, privadas y mixtas.

Las empresas participantes y el cargo del profesional que sirvió como fuente informativa para este estudio, se relacionan en la Tabla 9.

La encuesta piloto fue enviada electrónicamente a los miembros del Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la UPB para verificar si el instrumento cumplía con las especificaciones necesarias para dar cuenta de las características de la medición y gestión de la imagen corporativa en Antioquia. Producto de esta prueba, la herramienta incorporó nuevos elementos hasta lograr su composición final. (Ver Anexo D).

Tabla 9. Empresas cooperantes en la investigación sobre la gestión y control de la imagen corporativa.

Nº	EMPRESA	CARGO
1	Alcaldía de La Estrella	Profesional Universitario
2	Argos S.A.	Dirección de Comunicación Interna
3	Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales	Comunicador
4	CHM Agencia	Director
5	Clínica Conquistadores S.A	Coordinadora de Comunicación y Mercadeo
6	Clínica Universitaria Bolivariana	Coordinador de Comunicaciones
7	Colanta	Analista
8	Comfenalco Antioquia	Comunicador Social
9	Congregación Mariana	Jefe del Departamento de Comunicaciones
10	Contáctica RP Comunicaciones Ltda.	Directora
11	Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño	Coordinadora de Relaciones Corporativas
12	Eduardoño	Comunicadora
13	Escuela de Ingenieros de Antioquia	Coordinación de Comunicaciones
14	Facultad de Odontología de la U de A	Comunicadora
15	Fundación Codesarrollo	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
16	Grupo Hangar	Comunicadora
17	Inder Medellín	Coordinadora Logística
18	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	Comunicador
19	Isagen S.A.	Especialista Gestión de Marca Corporativa
20	Línea directa S.A	Directora de Comunicaciones
21	Parque del Emprendimiento	Comunicadora
22	Promotora Médica Las Américas S.A.	Directora
23	Revista Zona Logística	Jefe de Redacción
24	Seguros Moreno Ltda.	Gerente Comercial
25	SINPRO - Sindicato de Profesionales de EPM y UNE	Comunicador
26	Soluciones en Comunicación	Director
27	Universidad CES	Jefe Proyección Corporativa

De igual forma, se realizaron cinco ensayos o pre-test, con los cuales se perfeccionaron elementos de fondo concernientes a la tabulación, interpretación y sistematización de los datos obtenidos. Esta herramienta se desarrolló en el programa Adobe Live Cycle Designer 8.2, el cual posibilita el diseño de formularios electrónicos y permite la recepción sistematizada de los datos para su posterior codificación y análisis.

La encuesta electrónica como herramienta investigativa, elimina de entrada las limitaciones geográficas, temporales y presupuestales que contempla el uso de una encuesta tradicional, bien sea presencial, telefónica o por correspondencia. No obstante se enfrenta a sus propias limitantes, pues sus principales ventajas pueden ser al mismo tiempo sus desventajas. El bajo costo, su amplia difusión, la diversidad y facilidad de uso ha convertido este medio de comunicación en el soporte colaborativo de trabajo por excelencia en las organizaciones. La dependencia de los trabajadores a este soporte electrónico es cada vez mayor, de esta razón se deriva su principal falencia: la sobrecarga de información.

En tal sentido, la encuesta electrónica es un asunto más en medio de grandes cantidades de información, y por tanto, puede pasar inadvertida para muchos de sus destinatarios. En tal sentido, la tasa de no-respuesta puede ser elevada. La estrategia implementada para minimizar este impacto negativo en la representatividad de las respuestas obtenidas, fue tomar como base 100 correos electrónicos de comunicadores y directores de comunicación esperando obtener una tasa de retorno efectiva de 40 formularios contestados. En total, se recibieron 27 encuestas diligenciadas. A continuación se realiza el análisis cuantitativo de los datos recibidos.

3.3.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

En este análisis se compilan las respuestas a las preguntas de la encuesta electrónica con el fin de establecer las frecuencias numéricas que permitan identificar algunos patrones característicos en la gestión de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas.

Las gráficas generadas para efectuar el siguiente análisis se pueden consultar en detalle en el Anexo F. En este apartado solo aparecen algunas.

En el diseño de la herramienta, la primera pregunta ofrece un pequeño contexto de las realidades que han atravesado las organizaciones antioqueñas en los dos últimos años, hechos que suponen una posible y eventual afectación o cambio de la imagen de las organizaciones: crisis, alianzas, fusiones, auditorías, cambios en la identidad visual entre otras variables fueron las que se consultaron a los profesionales de la comunicación.

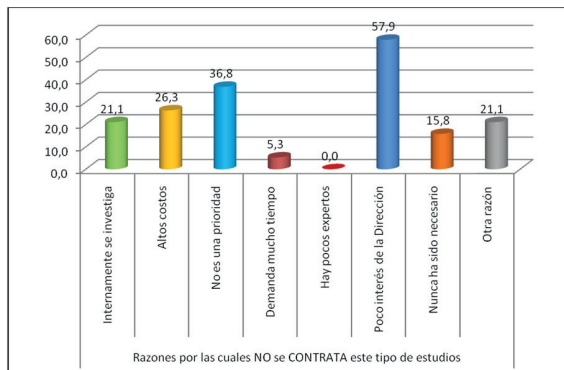
Situaciones macroeconómicas como la recesión de la economía global y las tensas situaciones diplomáticas entre Colombia con sus socios económicos naturales (Venezuela y Ecuador), han sido hechos que, si bien no se relacionan de forma directa con muchas de las empresas abordadas, sí manifiestan una situación difícil en el contexto comercial, condición para la cual es fundamental el cambio. Este hecho no fue ajeno para las organizaciones consultadas pues de ellas el 66,7% realizó cambios en la estrategia general y un 55,6% sufrió cambios en su identidad visual. También resulta llamativo el auge de las alianzas estratégicas lo cual es propio del mundo globalizado en el que las empresas antioqueñas cada vez se insertan con más fuerza, pues el 44,4% afirma haber realizado alguna en los últimos dos años. Estos hechos sin duda trastocan la identidad organizacional y puede afectar positiva o negativamente su imagen.

No obstante, tan solo un 29,6% ha realizado auditorías en sus comunicaciones, lo cual no implica que se evalúe su imagen. Esta cifra corrobora las estadísticas presentadas en el estudio indirecto en el cual se evidencia la poca dedicación de tiempo que emplean las áreas de comunicaciones para evaluar sus acciones. Cabe anotar sin embargo, que estas auditorías son en su mayoría de carácter interno, pues los estudios contratados con terceros obedecen a otra naturaleza y a otros intereses.

Los estudios contratados con firmas especializadas en diagnósticos y auditorías de comunicación e imagen son casi exclusivos de las grandes corporaciones, por los menos los estudios de mayor cobertura y alcance como los de reputación, imagen, marca y percepción. Otros elementos aislados como asesorías y manuales de identidad visual son contratados por empresas medianas, quedando por fuera de cualquier tipo de contratación las pequeñas. En suma, entre grandes y medianas empresas sólo cobijan el 29,6%, es decir, este pequeño porcentaje de los profesionales participantes aseguran que en sus empresas contratan algún tipo de estudios para la gestión de algún componente de la imagen. El restante 70,4% afirma que no se contrata ningún tipo de investigaciones con firmas especializadas.

De otro lado, el tiempo que demandan estos estudios y el alto costo de los mismos no son las principales causas para su baja contratación. En las empresas donde no se contratan auditorías de imagen y comunicación con terceros, las razones más frecuentes fueron: el poco interés de la Dirección (57,9%) y el no ser una prioridad para la empresa (36,8%). El tiempo y los costos, sumados, obtuvieron solo el 31,6% (26,3%+5,3%) tal como lo muestra la Figura 16.

Figura 16. Representatividad de las razones por las cuales no se contratan estudios de medición externos.



Otro hecho importante es que las indagaciones internas sólo alcanzan una representatividad del 21,1% como una razón por la cual no se contratan mediciones con terceros. Igual porcentaje obtuvo el ítem de "Otra razón" entre las cuales se esgrimieron la participación de otras dependencias de la organización y la contratación de estos estudios en próximos años. El panorama entonces para la diagnosis de la imagen es poco claro, en primer lugar por la poca relevancia que tiene este asunto para la Dirección de las organizaciones y por la escasa indagación que se genera internamente en las mismas. Independiente de estos factores, la imagen corporativa como un fenómeno comunicacional que es, se caracteriza por la omnipresencia pues exista o no gestión comunicativa. Las organizaciones comunican de muchas maneras y eso es lo que perciben sus públicos. En este sentido, una de las preguntas de la encuesta apunta a develar cómo se retroalimentan las empresas sobre dichas apreciaciones cuando no contratan auditorías de imagen para tal fin.

Las respuestas con mayor representatividad son las más desafortunadas para la profesión tal como lo indica la Figura 17: el rumor con un 57,9%, la intuición (31,6%) y los medios de comunicación y las herramientas de la web 2.0 (como blogs y redes sociales) con una representatividad del 36,8% cada una. Estas cifras denotan una baja gestión de la imagen corporativa y de sus formas de control, mostrando una concentración importante de la percepción de la imagen en las informaciones que circulan en los nuevos medios de comunicación y en los tradicionales como la prensa, la radio y la televisión, ítems que sumados alcanzan el 73,6% (36,8%+36,8%) de representatividad.

Muy distinto es el panorama en el caso de las empresas que contratan auditorías de comunicación o imagen. Las calificaciones obtenidas después de valorar algunos aspectos determinantes para justificar la contratación de dichos estudios son bastante positivas como lo evidencia la Tabla 10.

Figura 17. Representatividad de los métodos por los cuales se enteran del estado de la imagen corporativa sin la contratación de estudios.

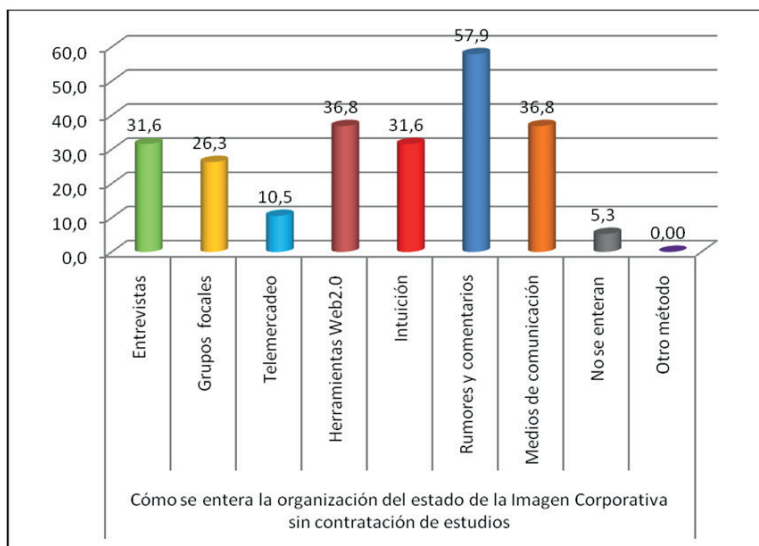


Tabla 10. Evaluación de auditorías contratadas.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN REITERADA DE 0 A 10
Relación costo-beneficio	8
Participación de los comunicadores en el estudio	10
Productos entregados a la organización	6
Metodología empleada	9
Utilidad del estudio contratado	10
Implementación de los resultados en la organización	9

Es importante resaltar que la ponderación más baja (seis) se relaciona con los productos finales que dejan estos estudios para uso de la organización. Este aspecto puede ser considerado uno de los puntos débiles de las auditorías (por lo menos para la organización) pues hay una baja gestión del conocimiento para el aprendizaje de la organizacional, lo que no contribuye a la autodeterminación de la empresa sobre la gestión efectiva de su imagen corporativa en futuras ocasiones.

De otro lado, aunque son muchos los modelos y los autores que han reseñado alguna metodología para gestionar la imagen corporativa, éstas se basan en las técnicas de investigación social. Sin embargo, llama la atención la aparición de un nuevo escenario investigativo de la mano de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación): la web 2.0. No queda claro si se trata de un traslado de las técnicas tradicionales en la investigación social como las entrevistas, los grupos focales y las encuestas a una plataforma informática que facilita la participación y la interacción o, si por el contrario, a través de foros, blogs, wikis, redes sociales... se pueden realizar indagaciones relacionadas con temas como la identidad, la cultura o la misma imagen corporativa. Lo cierto es que en este caso en particular, los estudios contratados tomaron como fuente de información a la web 2.0 con una representatividad del 62,5% una ponderación que supera a los sondeos que obtuvieron sólo el 37,5%. Las técnicas tradicionales siguen siendo la más frecuentadas en este ejercicio investigativo pues las entrevistas obtuvieron una representatividad del 87,5%, los grupos focales el 75,0% y las encuestas un 62,5%.

Por otra parte, las cuestiones sobre las cuales se profundiza en las investigaciones contratadas, se centran en dos tipologías: percepción y reputación. De acuerdo con los profesionales consultados en aquellas organizaciones que contratan estudios, las indagaciones sobre la percepción obtuvieron una representatividad del 62,5% mientras que la reputación alcanzó el 50%. Esto plantea una clara orientación a los públicos de la organización, lo que sin duda es una buena señal para búsqueda de

resultados de una imagen corporativa favorable o desfavorable. Es claro entonces que el fenómeno se presenta en las percepciones de los públicos y no en la proyección que realiza la empresa de su Identidad Corporativa.

Un hecho que llama la atención es que los comunicadores organizacionales en su mayoría aún no son conscientes del cambio de perspectiva en la forma de concebir la imagen. Esta situación se evidencia en la falta de claridad que hay en el concepto propio de la imagen corporativa pues del total de profesionales consultados, tan sólo el 25,9% acertó en la definición más actual que tiene el concepto, es decir, la imagen corporativa entendida como el producto de la interacción que se da entre la organización y sus públicos, por tanto la imagen se gesta en las percepciones de estos últimos a través de las vivencias, propias y ajenas, que han experimentado con una empresa, marca, producto o servicio. El restante 74,1% aún concibe la imagen como un fenómeno de transmisión cuyo eje fundamental es la información producida desde las organizaciones.

La herramienta solo contempló dos preguntas sobre saberes específicos y en ambos casos los resultados fueron deficientes. Como ya se mencionó, la definición imagen sigue asociada a un proceso exclusivo de emisión y no a un fenómeno mediado, principalmente, por la interacción entre públicos y empresas. Con la segunda cuestión se pretendía hilvanar de forma lógica y secuencial conceptos como Comunicación Organizacional, imagen, Reputación. . . con el objetivo de clarificar las dependencias entre unos y otros. El resultado sigue marcando que los conceptos fundamentales de la Comunicación Organizacional no están claros como tampoco lo está la relación dinámica entre ellos. Esto explica porque un 59,3% de los consultados respondió de forma incorrecta a esta pregunta y el restante 40,7% de manera acertada.

Un aspecto que refuerza la asociación de la imagen con la identidad gráfica, tiene que ver con las razones que muchos de los comunicadores presentaron para justificar la necesidad de cambiar la imagen corporativa

de sus organizaciones. Expresiones como “está retrograda”, “falta unidad”, y “hacerla más fácil de leer” son argumentos que se asocian más con la necesidad de cambio o modernización de los elementos gráficos de la identidad que con la coherencia entre el hacer, el decir y el decir hacer. En total, un 40,7% contempla la necesidad estratégica de cambiar la imagen de sus organizaciones mientras que el 59,3% restante considera que no es necesario bien sea porque recientemente incorporaron cambios o porque la imagen de la empresa es lo suficientemente sólida y positiva en sus públicos.

Por el contrario, la necesidad de medir y controlar se hace cada vez más explícita. Frente a este aspecto, los profesionales consultados manifestaron con un 85,2% la urgencia que tienen las áreas de comunicación para conocer con más exactitud las percepciones y lecturas que de la empresa se hacen para intervenir con estrategias concretas, tomar acciones correctivas o perfeccionar lo que se está haciendo bien.

La academia es consciente de esta carencia y trabaja en la incorporación y aprendizaje de metodologías para hacer seguimiento y control de las actividades comunicacionales al tiempo que algunas empresas comienzan a solicitar asesorías y servicios de medición en comunicaciones. Queda pendiente dotar de mayor credibilidad la gestión comunicativa en las directivas, función exclusiva de los comunicadores de cada empresa, que se vería positivamente afectada si de forma paulatina se comienzan a instaurar metodologías de control y evaluaciones periódicas de los objetivos del área con cifras y hechos concretos que avalen los resultados.

gestión

4. PROPUESTA DE UN MODELO PRELIMINAR PARA LA GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS ANTIOQUEÑAS

Una vez revisada la literatura académica de habla hispana referida a la gestión de la imagen corporativa y después de hallar un perfil de ésta en las organizaciones de la región, se propone una versión preliminar de un modelo de gestión adaptado a las necesidades encontradas después de realizar la fase exploratoria de este estudio. Es preliminar porque aún no están ajustados sus métodos y mecanismos de verificación para asegurar la operatividad del modelo, convirtiéndose así en una propuesta académica enunciativa que desde la teoría espera ayudar a la comprensión y gestión de la imagen corporativa de forma integral. Su ejecución, modificación y validez práctica requiere otras investigaciones en el nivel de maestría o doctorado.

La propuesta del modelo, se compone de seis grandes estructuras o procesos que guardan una estrecha relación con la implementación del ciclo de mejoramiento continuo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) incorporando dos componentes fundamentales: la formación y la investigación. Su estructura se apoya en el modelo preliminar de procesos elaborado por el Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la UPB, representado gráficamente en la Figura 18.

Figura 18. Mapa general de procesos.



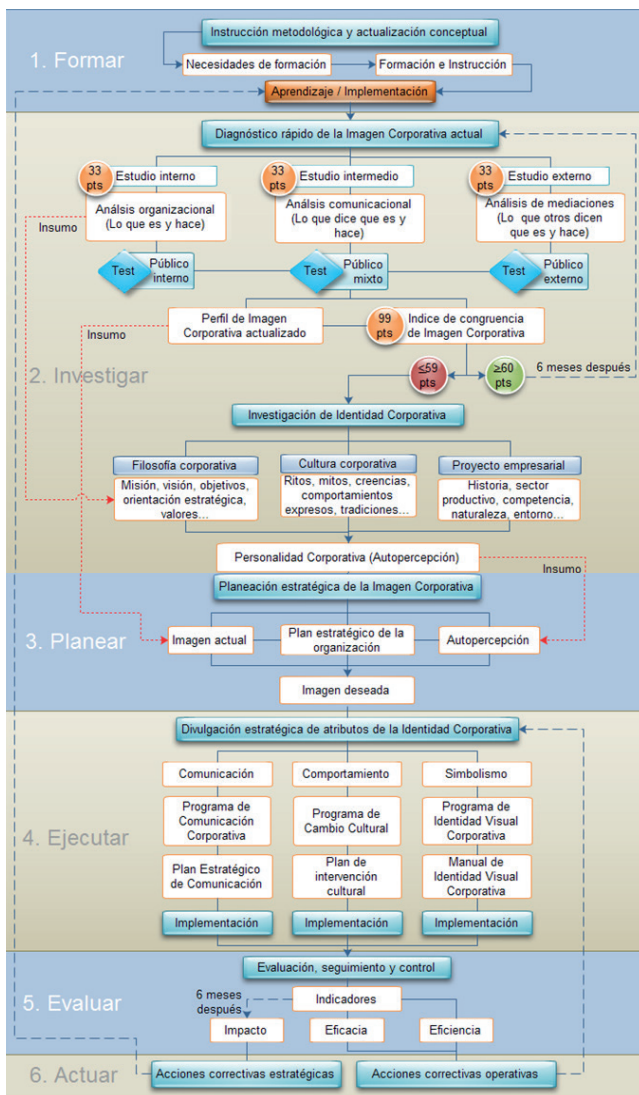
A continuación se describen los seis procesos que componen el modelo preliminar de gestión de la imagen corporativa que se puede visualizar en la Figura 19.

El primer eslabón del modelo es la formación. Su esencia se basa en la articulación de los profesionales de la comunicación al proceso de gestión de la imagen corporativa de forma activa, es decir, siendo protagonista del modelo y no simplemente un observador pasivo. Para garantizar ese rol, es necesario identificar las necesidades de formación del comunicador o del grupo de comunicadores que tomarán parte del proceso y que posteriormente pasarán a liderarlo en la organización.

Propuesta de un modelo preliminar para la gestión (113]-----

de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas.

Figura 19. Modelo preliminar de la gestión de la imagen corporativa.



Como pudo establecerse en la aplicación práctica de este estudio, el comunicador organizacional requiere una profundización y actualización académica en este tema específico. Por lo tanto, es necesario identificar los vacíos conceptuales y metodológicos para investigar en ciencias sociales. Este primer diagnóstico ayuda a la construcción curricular de un programa de formación que asegure la aprehensión de este saber específico y su utilización práctica en el desarrollo del modelo. Este subproceso recibe el nombre de Formación e instrucción, pues no solo aborda la nivelación conceptual sino que en él se clarifican todas las etapas del modelo en sus componentes metodológicos. Con esto se busca brindar un mayor empoderamiento al comunicador frente a la medición y control de la imagen de su organización, posicionando más su quehacer y agregando un valor estratégico a la comunicación en la empresa.

Este componente formativo finaliza con la implementación de los saberes adquiridos en imagen corporativa y técnicas de investigación dando paso al segundo proceso denominado Investigar. Este proceso se compone a su vez de dos subprocesos investigativos: el diagnóstico rápido de la imagen corporativa y la investigación de Identidad Corporativa, siendo el primero prerequisite del segundo. El diagnóstico rápido permite a la organización conocer en expresiones cuantitativas la congruencia de su imagen y develar el perfil que de la empresa tienen los públicos. Para lograr esto el diagnóstico requiere de tres estudios desarrollados de manera simultánea, lo cual demanda un equipo de profesionales preparado para realizar la intervención y un acompañamiento permanente del asesor al comunicador o comunicadores de la empresa con el fin de afianzar la relación práctica de los conocimientos previamente recibidos.

El estudio interno consiste en el análisis de la información interna que soporta todo el andamiaje de la empresa, es decir, la visión, la visión, los objetivos, las metas, la estrategia corporativa, sus códigos deontológicos y todo insumo interno que aporte a definir qué es la empresa y a qué se dedica.

Dicho estudio se coteja con el público interno de la organización para determinar en qué medida está claro para ellos el quehacer de la empresa. La confrontación del análisis con la percepción del público arroja una ponderación media cuya máxima expresión es de 33 puntos posibles.

De otro lado, el desarrollo de un estudio intermedio busca analizar las distintas formas de comunicación de la empresa de cara a sus públicos, tanto internas como externas, en las cuales se pueda identificar lo que la organización dice ser y hacer en sus medios. De igual forma, este análisis es comparado con la percepción de un público mixto (interno y externo) destinatario de los medios que produce la empresa. El resultado será nuevamente calificado de 0 (calificación mínima) a 33 puntos (calificación máxima).

Finalmente, se encuentra el estudio externo, con el cual se pretende analizar y consultar la opinión de los principales mediadores que encuentra el público externo para hacerse una idea de la imagen de una organización: medios de comunicación, líderes de opinión, competidores y sindicatos, entre otros escenarios posibles. La idea central de esta indagación es identificar qué es lo que dicen otros sobre el ser y hacer de la organización. De igual forma, esta será cotejada con el público externo general para promediar una calificación entre 0 y 33 puntos.

En suma, los tres estudios arrojan dos resultados importantes para conocer la situación actual de la imagen corporativa. A partir de la información cualitativa obtenida en los estudios se puede configurar un perfil predominante de la imagen de la organización, mientras que promediando las calificaciones numéricas recibidas se obtiene el nivel de congruencia de la imagen corporativa.

Una vez conocidos los resultados, el modelo puede tomar dos orientaciones distintas. Por un lado, si la calificación del nivel de congruencia es igual o mayor a 60 puntos, significa que la gestión de la imagen es favorable y

no requiere del desarrollo completo del modelo, sólo es necesario repetir el diagnóstico rápido de imagen en un periodo sugerido de 6 meses.

Por otra parte, si la calificación del nivel de congruencia es igual o menor a 59 puntos, indica que hay fallas en la gestión de la imagen que se hace en la empresa, en tal sentido, es necesario continuar con el modelo dando pié a la investigación de la Identidad Corporativa. Este estudio centra su atención en tres aspectos: la filosofía corporativa, la cultura y el proyecto empresarial de la organización. El primer ítem cuenta ya con un insumo importante derivado del diagnóstico de la imagen corporativa, se trata del estudio interno en el cual se analizaron todos los componentes filosóficos de la organización (misión, visión, valores, objetivos...). De esta manera, solo se requiere seleccionar los atributos de la identidad que se desean resaltar o reforzar en la institución. El segundo elemento, el análisis de la cultura corporativa, se esfuerza por determinar los aspectos característicos y casi únicos de la organización que están presentes en las creencias, mitos, ritos, comportamientos expresos y otros elementos configurativos de la cultura. Por último, el tercer componente de esta investigación indaga sobre la historia de la empresa, del sector, los hitos que generaron cambios internos o en la orientación estratégica de la organización.

La complementariedad de los resultados de estas tres indagaciones derivan en la construcción de la personalidad corporativa, es decir, la forma como se percibirá la entidad a sí misma y por ende, la manera como quiere ser reconocida en cada uno de sus públicos. Con el desarrollo de esta investigación, se cierra este segundo proceso del modelo, considerando que los insumos requeridos para la continuación del mismo se han obtenido satisfactoriamente y que por tanto, se puede avanzar en la consolidación de la imagen que desea proyectar la empresa. Es ese el siguiente proceso: planificar.

La planificación estratégica de la imagen corporativa, es el componente más importante de los seis que integran el modelo. En él se requiere la

participación de la dirección y de algunos miembros del departamento de planeación (en el caso de que exista esta dependencia u otra que cumpla con sus funciones) pues es de vital importancia que el proceso esté perfectamente alineado con la estrategia general de la organización, de lo contrario no se lograría ningún efecto benéfico.

Para ejecutar esta parte del proceso, se requieren dos productos de etapas anteriores: el perfil de imagen y la autopercepción de la empresa. Por un lado está la situación actual de la imagen que es la línea base para el desarrollo de la planeación y, por otra parte, están los atributos de la identidad que la organización quiere reflejar en sus públicos. Restaría solamente la inclusión de estos aspectos en la estrategia general de la organización para tener una orientación clara de la imagen deseada, es decir, la forma como espera la empresa ser reconocida en las percepciones de sus diferentes públicos.

Esa intención estratégica debe materializarse en planes y programas específicos que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos de la imagen deseada, situación que da origen al siguiente proceso del modelo: ejecutar. En esta etapa del modelo, se realizan y ejecutan todas las intervenciones que desde la organización se pueden adelantar para promover el cambio en la imagen corporativa. Para la divulgación estratégica de los atributos de la identidad se debe contemplar acciones en la comunicación, el comportamiento y el simbolismo, pues estos son los canales a través de los cuales la organización puede incidir en sus públicos para afectar positivamente la percepción de la empresa.

En el plano comunicacional, se debe partir del desarrollo de un programa específico de Comunicación Corporativa, que incluya la formalización de la política de comunicaciones de la empresa, la estrategia del área, los perfiles y roles de los profesionales que deben abanderar el proceso, la identificación caracterizada de los distintos públicos y el esquema general de las comunicaciones de la organización entre otros aspectos.

El producto final de este programa debe ser el plan estratégico de comunicaciones que contempla acciones y actividades puntuales a implementar.

En cuanto al comportamiento organizacional, el programa de intervención cultural debe procurar la integración de la cultura con la nueva orientación estratégica de la empresa, lo cual es posible por intermedio de un plan estructurado de intervención en el cual se fijen acciones concretas que en suma influyan en el cambio del comportamiento general de la organización a favor de la imagen que se desea proyectar.

Finalmente, desde lo simbólico se requiere la elaboración del programa de identidad visual de la entidad, el cual debe retomar aspectos de la imagen gráfica que representa a la organización para analizar sus distintos elementos como el logo, los colores institucionales, las tipografías, los espacios. En algunos casos es probable que se requiera hacer ajustes a la identidad visual para hacerla más actual y moderna acorde con el contexto empresarial y comercial en que se desenvuelve la organización. Estos no son cambios estéticos, de fondo se plantea el análisis de los elementos visuales que representen, simbolicen y signifiquen aquello que la empresa desea promover como atributo de su identidad. Ese estudio se debe materializar en el manual de identidad visual corporativa, en el cual se tipifican los usos, especificaciones técnicas, aplicaciones en medios informativos o publicitarios, uniformes y vehículos (si fuese el caso) entre muchas otras variables. Las instrucciones señaladas en el manual deben ser ejecutadas de manera gradual o de impacto inmediato en toda la organización. Ese subproceso recibe el nombre de Implementación.

Una vez implementado el manual y los planes, se deben desarrollar acciones de seguimiento y control para verificar la idoneidad de las medidas tomadas o para hacer correctivos si es el caso. Evaluar es entonces el quinto proceso propuesto en el modelo preliminar.

Durante este proceso se aplican los indicadores diseñados e incluidos en los planes formulados en la etapa inmediatamente anterior. Estos indicadores de gestión responden a tres tipologías: eficacia, eficiencia e impacto. Los primeros se relacionan con el cumplimiento de los objetivos trazados y las actividades propuestas en cada uno de los planes. En el caso del manual de Identidad Visual Corporativa se refiere al cumplimiento o no de las especificaciones dadas para el correcto uso y posicionamiento de la nueva o renovada identidad visual. De otro lado, los indicadores de eficiencia miden la utilización adecuada y racional de los recursos (tiempo, dinero, personal, equipos técnicos) para el desarrollo de las actividades. Ambos son indicadores operativos que buscan optimizar los procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos de cada uno de los planes, por lo menos los más específicos.

Por otra parte, los indicadores de gestión de impacto aluden a los cambios logrados en la percepción de los públicos como consecuencia de la ejecución de los planes, programas y manuales. Esos cambios de actitud no se pueden identificar en el corto plazo, por eso se sugiere un periodo de seis meses para comenzar a hacer las evaluaciones.

Los indicadores de gestión son una herramienta administrativa que aplicada a la Comunicación Organización, contribuyen a determinar una dimensión precisa de las características o del estado de un fenómeno, proceso, procedimiento o actividad que generalmente se expresa en términos cuantificables para determinar la variación de éstos respecto a una medida inicial o línea de base. La información que proveen los indicadores de gestión en la Comunicación Organizacional es básica para la toma de decisiones correctivas o de mejora frente al elemento evaluado. Esas acciones son las que integran el último proceso que se denomina Actuar.

Existen entonces dos tipos de acciones derivadas de los indicadores de gestión. Por un lado están las acciones correctivas de la operación, es decir, aquellas que son producto de los indicadores de eficacia y eficiencia, pues

en ellos se identifican los elementos de los procesos y las actividades que permiten una óptima realización de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos trazados haciendo el mejor uso de los recursos disponibles para llevarlas a buen término. Esas acciones se incorporan nuevamente en la divulgación estratégica de los atributos de identidad corporativa a través de los planes y programas diseñados para tal fin con el objetivo de refinar cada vez más el proceso de ejecución.

De otro lado están las acciones correctivas estratégicas que dependen directamente de los resultados obtenidos en la medición del impacto de la estrategia. El impacto se obtiene consultando las percepciones de los públicos destinatarios de la estrategia en cuyas respuestas se ponderan los asuntos asociados a los cambios que despierta en ellos la implementación de la estrategia diseñada por la organización. Se espera entonces que los resultados obtenidos se acerquen a la imagen deseada por la empresa en mayor o menor medida. Dependiendo de estos resultados, se deben estudiar las acciones estratégicas que debe emplear la organización para alcanzar el ideal trazado en la planeación estratégica de la imagen corporativa. Esos resultados en sí mismos son un nuevo aprendizaje organizacional pues permiten a la empresa reconocer los aspectos débiles y fuertes de la gestión de imagen con miras a mejorar cada vez este proceso, en tal sentido, el aprendizaje se incorpora al primer proceso de formación dando inicio nuevamente al ciclo en el que se configura el modelo.

conclu

5. CONCLUSIONES }-----

Extrapolando los resultados obtenidos en este estudio a las organizaciones con presencia de profesionales de la comunicación en el departamento de Antioquia, se puede concluir lo siguiente:

No es posible caracterizar la medición de la imagen corporativa en las organizaciones antioqueñas porque éste fenómeno no se está midiendo en las empresas medianas y pequeñas, inclusive sólo en algunas de las más grandes corporaciones se adelantan estudios contratados con terceros que analizan el fenómeno de manera parcial, lo cual no permiten discernir de forma clara un proceso ordenado que suponga el uso de un modelo de gestión específico. De tal forma, es claro que ninguno de los modelos de gestión de la imagen corporativa presentados en este trabajo (Van Riel, Villafañe, Sanz de la Tajada y Costa) es aplicado en las organizaciones antioqueñas, por lo menos en un estado puro.

Contrario a lo que podría creerse, el tiempo que demandan las investigaciones y el costo que asume la empresa en su contratación y desarrollo, no son las principales razones por la cuales no se realicen estudios de medición en comunicaciones. De acuerdo con este estudio, la falta de interés de la dirección en estos asuntos y la existencia de otras prioridades en la organización figuran como los principales obstáculos para no contratar mediciones con terceros. Falta entonces mayor visibilidad del área como soporte estratégico.

En parte, esta situación se presenta por el alto nivel de operatividad en la gestión, que en términos generales se presenta en las áreas de comunicación, pues éstas se autodefinen como un área de apoyo transversal a toda la organización, siendo este apoyo más operativo que táctico o estratégico, pues se trabaja bajo demanda, razón por la cual el volumen de trabajo desborda en ocasiones la capacidad productiva de los profesionales del área.

De otro lado, cuando se contratan estudios de comunicación, éstos no reflejan procesos de gestión del conocimiento organizacional, es decir, no se garantiza el aprendizaje del área durante la implementación de las investigaciones al punto que los comunicadores a futuro puedan determinar algunos aspectos del estudio de forma autónoma. En tal sentido, es muy frecuente que los productos sean informes, recomendaciones y planes de acción asesorados por el profesional contratado o por alguna persona de la firma consultora, siendo herramientas más instructivas que formativas.

Adicional a esto, los comunicadores organizacionales presentan limitaciones para gestionar la imagen corporativa de sus empresas, en primer lugar, por la alta carga laboral que soportan y el poco tiempo del que disponen para investigar y evaluar sus acciones y, en segunda instancia, por la baja capacitación específica en el tema. Es poco conveniente para el ejercicio de la profesión que el comunicador organizacional no se actualice sobre las nuevas perspectivas desde las cuales se debe abordar específicamente el tema de la imagen.

Prueba de ello es la generalizada confusión que tiene la mayoría de los comunicadores al asociar la imagen corporativa con la identidad visual, específicamente con el logo de la empresa. Este equivocado punto de vista es causado por la falta de formación sobre el concepto, lo cual lleva instintivamente a descomponer el término para asignarle a cada palabra un significado lógico pero equivocado: "imagen" como una representación gráfica y "corporativa" como aquello que es alusivo a la organización.

En suma, el resultado es la representación gráfica de la empresa o identidad visual.

De esta manera, es evidente que algunos conceptos básicos de la Comunicación Organizacional, como lo es el de la imagen corporativa, no están claros para la mayoría de los comunicadores. Tampoco está plenamente identificada la relación dinámica que une a conceptos como identidad, reputación, comunicación e imagen. En la medida en que no haya seguridad sobre el concepto, será mucho más difícil encadenar esfuerzos para gestionar la comunicación de manera estratégica.

Una evidencia lamentable de la falta de gestión de la imagen, bien sea por desinterés de la organización o falta de protagonismo del área de comunicaciones, es la forma como éstas se enteran su estado. Aún en algunas áreas de empresas grandes, y en la mayoría de éstas dependencias ubicadas en medianas y pequeñas empresas, se enteran de la situación actual de la imagen corporativa por medio de rumores y comentarios, por lo que se dice de ellos en los medios de comunicación o, peor aún, por la intuición. El panorama que describe esta situación deja muy mal posicionada a las comunicaciones en las empresas antioqueñas pese a que en el organigrama muchas de las áreas figuren cerca de la dirección.

Las mediciones son una debilidad en el que hacer del comunicador organizacional, bien sea porque nunca antes había sido necesario en la empresa o porque simplemente no está formado para hacerlo, en eso, la academia también tiene su grado de culpabilidad. No obstante y si bien ahora los comunicadores son conscientes de la importancia que representa el conocer el comportamiento de las variables que afectan con su trabajo, dedican muy poco tiempo para investigar y capacitarse sobre estos temas. Ante la aparente imposibilidad de indagar por cuenta propia, las áreas prefieren contratar (si se cuenta con los recursos) a otros que realicen el trabajo, estudien los resultados y propongan las acciones correctivas. Las áreas ejecutan.

Finalmente, es importante mencionar que la realidad de las organizaciones, por lo menos en Antioquia, muestra que hace falta más capacitación y aprehensión de metodologías para la investigación en ciencias sociales para abordar el tema de la imagen corporativa. No obstante, se percibe un cambio paulatino pero consciente en los comunicadores sociales respecto a que medir la comunicación es monitorear el alcance y los efectos de las acciones adelantadas y no sólo el cumplimiento y administración de recursos en la realización de las tareas, es decir, pasar de los indicadores de eficacia y eficiencia a los de impacto.

recom

6. RECOMENDACIONES }-----

Al terminar la presente investigación, surgen nuevas preguntas y se develan algunos aspectos susceptibles de mejora, tanto en la formación profesional del comunicador organizacional como en las metodologías aplicadas en este trabajo para la investigación de temas alusivos a la comunicación en las organizaciones.

En cuanto a la metodología, se sugiere no realizar grupos focales u otros grupos de discusión con personajes de muy elevado perfil o con alto grado de ocupación en las áreas de comunicación. Se recomienda concertar una cita con las personas identificadas como fuentes importantes de investigación y diseñar una entrevista semi-estructurada o estructurada para obtener la información necesaria de la persona indicada. La dificultad de los grupos de discusión radica en la poca disposición de tiempo que tienen las personas para desplazarse hasta un lugar neutral y las múltiples prioridades de la organización que se anteponen a cualquier reunión o encuentro.

En el caso de las encuestas virtuales, es importante contar con una base de datos numerosa y completa para reducir la incertidumbre de los no retornos de la herramienta diligenciada. Es conveniente, si es posible, tener un contacto telefónico previo con la persona a quien se destinará la encuesta, de esta manera en el momento en que el encuestado reciba la herramienta en la cuenta de correo, sabrá de qué se trata exactamente

y habrá de por medio un mayor compromiso para responder a la solicitud del investigador. Nunca sobra un correo electrónico recordatorio y otro en agradecimiento por la encuesta enviada.

De otro lado, la gestión de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas puede complementarse con otras consultas que se pueden adelantar con empresas asesoras en comunicación e imagen. De esta manera se lograría identificar si en realidad alguno de los modelos expuestos en este trabajo es aplicado de forma consiente por alguna de estas empresas.

También se recomienda ahondar en la perfección del modelo sugerido para la gestión de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas, bien sea transformando sus componentes o realizando las investigaciones y pruebas de fondo que se requieren para garantizar la operatividad del modelo. Este luego puede ser aplicado como piloto en alguna empresa de la región para realizar los ajustes pertinentes.

Finalmente y luego de los hallazgos de este trabajo, es de vital importancia que el comunicador organizacional se actualice en los conceptos sobre los que cotidianamente interviene, esto no implica necesariamente la realización de cursos aunque sería ideal, pero sí requiere de la lectura de producciones académicas y científicas relacionadas con las funciones o procesos que realice como parte de trabajo.

biblio

BIBLIOGRAFÍA }

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA RECOMENDADA:

ALAMEDA, D. (2004). La gestión de la comunicación publicitaria. En Losada, J. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

ARGENTI, P. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill/Irwin,

BARTOLI, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Ediciones Paidós.

BIRKIGT, K. & STADLER, M. (1997). *Corporate Identity*. Citado Van Riel, C. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

CAPRIOTTI, P. (2009) *Branding corporativo. Fundamentos estratégicos para la gestión de la Identidad Corporativa. Colección de libros de la empresa, 2009*. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

_____. (2004). La imagen corporativa. En Losada, J. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA RECOMENDADA:

COSTA, J. (2009). Creación de la imagen corporativa: paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, 34. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html>

_____. (2004). *Dircom on-line. El master de comunicación a distancia*. La Paz: Grupo editorial Design.

_____. (1993). *La imagen corporativa*. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá D.C: McGraw Hill.

ETKIN, J. & SCHVARSTEIN, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.

GAITÁN, J. & PIÑUEL, J. (1998). *Técnicas de investigación en Comunicación Social. Elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis.

Gobernación de Antioquia. (2008). Plan de desarrollo Antioquia 2008-2011. Línea estratégica 2: Desarrollo social. Recuperado el 21 de octubre de 2009 en:<http://www.antioquia.gov.co/plandesarrollo/ordenanza/linea2desarrollosocial.html>

GOLHABER G. (2007). Organizational Communication. Citado Preciado, A. *Comunicación directiva: Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

MARTÍNEZ, A. (2002). Escuelas de comportamiento organizacional. En Fernández, C. *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Editorial Trillas.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA RECOMENDADA:

MCGUIRE, W. (1997). Some internal psychological factors influencing consumer choice. Citado Van Riel, C. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

PABÓN, M. HINCAPIÉ, C & PRECIADO, A. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*, (26), pp. 121-131.

PRECIADO, A. (2007). *Comunicación directiva. Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

PULGAR, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid: ESIC Editorial.

RODRIGO, M. (2005). Modelos de la comunicación. *Portal de la Comunicación InCom*. Recuperado de http://www.portalcomunicacion.com/esp/n_aab_lec_3.asp?id_llico=20&index=0.

RODRÍGUEZ, H. (2002). Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En Fernández, C. *La comunicación en las organizaciones*. México D.F: Editorial Trillas.

_____. (2002). Definiciones de la Comunicación Organizacional. En Fernández, C. *La comunicación en las organizaciones*. México D.F: Editorial Trillas.

SANZ, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

SOTELO, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En Losada, J. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2004). Seminario de teoría administrativa. Estrategia y planeación estratégica, dos conceptos distintos. Recuperado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Con tenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Con%20tenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica.htm)>

VAHOS, J. (2009). El diseño y uso de los indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas, rumbos y sentidos de la comunicación*. 7 (14), pp. 81-92.

VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

VILLAFÁÑE, J. (1993). *La imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

SAFFORD, F. (1965). Significación de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano, un examen crítico de las tesis de Everett Hagen. *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, 3 (2), pp. 49-69.

ZALBA, E. & Bustos, J. (2001). Problemas y desafíos de la formación académico-profesional ante la diversidad de los actuales escenarios de la comunicación social. *Diálogos de la comunicación*, 62, p. 96.

anex

ANEXO A



Entrevista con José Carlos Losada Díaz, PhD. en Ciencias de la Información de la Universidad Pontificia de Salamanca, consultor del Instituto Superior de Comunicación y Estrategia Aplicada y director del Departamento de de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia. Medellín, 11 de septiembre de 2009.

1. ¿Cómo se puede definir la relación existente entre comunicación, identidad e imagen?

Pues, la identidad es la parte inicial, la comunicación es el vehículo y la imagen es el resultado de un proceso en el cual cualquier institución, empresa o persona y demás, con unos rasgos distintos, diferenciables, únicos... comunica de muchas formas, con mensajes o comportamientos, ciertos mensajes que son recibidos, asociados por unos públicos que a partir de toda esta información obtienen una imagen. Lo primero es la identidad que puede ser moldeable, que puede ser adaptable... en primer lugar es el ser, después está todo lo que es el ser demostrar que es, es decir, tenemos una realidad, esa realidad dice cosas y hace cosas (una empresa, una persona) esas cosas que dice o que hace después se transforman en percepciones subjetivas en los públicos determinados de esa empresa-persona, por lo tanto, es un proceso permanente que tiene que ser actualizado constantemente para hasta que punto las percepciones cambian, empeoran, mejoran... entonces la gestión de la

imagen que necesariamente debe ser continuado en el tiempo porque no se detiene y se queda en ese instante, en ese momento sino que la imagen, como las organizaciones, como las personas, va cambiando y por lo tanto hay que ir conociendo, actualizando la información que los públicos tienen de nosotros.

2. Si la imagen corporativa es un proceso, ¿cuáles son sus subprocesos?

Si partimos de cero, el primer proceso es analizar, bueno, un análisis de la situación en la que se encuentra la imagen, la situación tiene que ver no solo contigo mismo, con tu identidad, tus valores, tu idiosincrasia, también tiene que ver con lo que perciben de ti, también de lo que perciben de las empresas con las que compites, también con el escenario estratégico con el que se mueven las empresas, en todos los sentidos y también con los públicos con los cuales te relacionas o querías relacionarte. Cuando tienes toda la información, esa es la primera parte que son varias en realidad, entonces es el momento de tomar una decisión sobre cuáles son los atributos, diferencias... , cuál debe ser la política comunicativa (segunda parte) y tercera la acción, es decir, empezar a lanzar los mensajes a través de los medios, resortes, instrumentos que consideres necesarios hasta llegar a los públicos. Queda una última parte que sería la de comprobar, que eso significa mirar si todo lo que he pretendido lograr, se ha logrado? Es decir, hasta qué punto existe un GAP entre lo que pretendía lograr en la mente de mis públicos y lo que he obtenido. De esa forma, como es un proceso permanente, podrás ir tomando decisiones que alteren esas medidas que has decidido tomar, esos instrumentos, esos flojos, esos públicos... siempre por públicos, es decir, no se puede hacer una imagen si no es a través de la segmentación porque homogenizar demasiado es peligroso, entonces puede servir para ciertas empresas en ciertos momentos, pero lo normal es darle de tu esencia, de tu materia prima a aquello que sea segmento de alguien que quiera escuchar, quiera entender o le es sensible.

Hay un ejemplo de un autor que ahora mismo no recuerdo, que hablaba que las marcas son como la masa de las pizzas, la masa de la pizza es siempre la misma, no cambia y la característica es esta, pero después tu vas y pides con peperoni y el otro pide con chorizo, el otro pide con todas las cosas... bueno, la masa no cambia, cambia el aderezo.

Hay algunos que sostiene que al menos debería hacerse una auditoría de la imagen cada año, igual que una auditoría de comunicación, al menos con las variables fundamentales, no todas pero algunas para comprobar que son fijas.

3. Cuando se mide la imagen corporativa, qué es lo que realmente se mide: eficacia, eficiencia, efectividad o impacto.

Hay una diferencia entre eficacia y eficiencia. Eficacia es hacer bien lo que haces y eficiencia es hacer lo correcto. Entonces, en todo caso habría que medir la eficiencia creo yo. Eficiencia es la estrategia seguida para lograr tus objetivos. ¿Ha sido correcta?, ¿ha sido la mejor? Y los objetivos que la iniciaron, ¿eran los correctos?, ¿eran los mejores? Esa es la eficiencia. Eficacia sería: cualquier objetivo es bueno, si después la estrategia es buena. En realidad, la estrategia puede que sea maravillosa, pero los objetivos no son los oportunos. Por lo tanto, eso no vale de nada. Me quedaría con esas palabras.

El impacto me suena más a medio audiovisual, a medios de comunicación... ahora los impacto es que alguien vea algo, que alguien sea consciente de que esa marca está ahí o bueno...

Uno infiere de pronto que los impactos tienen que ver con los cambios de actitud frente a una marca o frente a algo, si se logró cambiar cierta percepción...

Hay tres partes en la cuales una marca puede cambiar: en lo que sabes de ella, en lo que sientes por ella y en el comportamiento que tienes respecto

de ella. En lo que sabes de ella es normalmente si sabes mucho, si sabes poco, si la conoces, si la desconoces completamente; la emoción, que es a lo que las empresas pretenden llegar, qué sientes por ella, apego, desapego, rechazo, simpatía, deseo... y tercero, sería tremendo ya; que es conseguir que además de todo ello, o con todo ello o sin todo ello, consigues cambiar los comportamientos de tus públicos.

¿Cuál es el comportamiento preferido por las empresas? Que le compren. En una persona, a razones personales, puedes tener una imagen para tener pareja, tener una imagen potente para conseguir aquella chica... a ver que le gusta, entonces segmentar hasta ese punto y podéis aplicarlo a cualquier realidad, es decir, en un puesto de trabajo, una empresa, un país que quieres visitar... cualquier cosa.

4. ¿Cuál es la metodología o las técnicas más usadas para medir la imagen?

Sí, yo más que metodología porque ese tema es de los clásicos, es de hace muchos años, hay un libro muy útil por cierto para la metodología: Mazzalovo y... no recuerdo el otro apellido, que es *Pro logo*, no sé si acá ha llegado [*Pro Logo: Por qué las marcas son buenas para usted, de Gérald Mazzalovo; Michel Chevalier. Belacqua de Ediciones y Publicaciones*]. *Pro logo* es un libro de una editorial francesa, me parece, que habla de ciertas metodologías, de imagen... es muy interesante. En cuanto a las técnicas para la metodología alguna en concreto, yo soy partidario (conociendo que no son las más completas) de las cualitativas, de todo lo que tiene que ver con la percepción, subjetiva, general e imprecisa que la gente tiene sobre una empresa. Allí utilizamos mucho el *focus group* como parte inicial, luego se complementa con otras... el panel Delphi, entrevistas... ese tipo de técnicas cualitativas que aunque no sean las más completas ni las más precisas ayudan a situarse mucho y, al ayudar a situarse mucho, a veces son suficientes y además es más económico y más viable, es decir, cualquiera puede hacerlo. Hacer un sondeo, una encuesta...

es muy costoso, tienes que ser absolutamente riguroso, no siempre se puede hacer, entonces valdría con hacer la otra parte para tener una idea más o menos general que te pueda ser de utilidad.

5. ¿Ya que hablamos de técnicas, ¿qué tan pertinentes son estas técnicas gráficas como la estrella de Lux y la telaraña en la que se distribuyen unos atributos para ponderarlos y representarlos de manera gráfica?

Sí, si son utilizados todos esos mapas de posicionamiento típicos, es una forma gráfica de visualizar donde te encuentras, ¿no? Bueno, si la pregunta es ¿si en mi opinión es algo absolutamente necesario? Mmm, tampoco lo creo necesario, pues es suficiente con un conocimiento genérico de tu imagen en determinados públicos como para poder tomar medidas, puesto que si el problema siempre es el presupuestario vas a tener que ir a invertir y entonces más vale que tengas dinero para otras cosas después y no solo para tener unos datos muy precisos, exactos de tu posicionamiento, el de tu competencia. . . que después los públicos no necesitan tanto nivel de precisión para llegar a ellos, es más importante dirigir más medios a otras partes [*esfuerzos a otras direcciones*]. Ya te digo que no es completa pero es útil, entonces se puede aplicar con más facilidad y eso a veces es suficiente para poder tener una idea más o menos completa de cuál es tu mapa de percepciones en los cuales te encuentras.

6. ¿En España sí se aplica esta recomendación de valorar la imagen y la comunicación una vez al año?

Sí, en las grandes empresas, seguro. Otra cosa distinta es, tengo una experiencia limitada, conocimiento limitado, porque las empresas son muy opacas, otra cosa es que con esos resultados cambie la realidad, creen otras cosas, entonces parece que sí hay empresas que desde cero, ha entrado a crear metodologías propias que han sido más o menos populares y contagiadas. Estoy pensando una en BBVA por tener una implantación

aquí que creó hace ya unos cuantos años Juan Ángel Alloza, la marca experiencia y bueno, le está funcionando, hay mucha gente trabajando en esas cuestiones, parece que le está funcionando supremamente bien.

Las demás, hay mucha gente que simplemente hace auditorías y luego quienes ejecutan las medidas correctoras son los jefes de arriba que no tienen esa sensibilidad o son los de mercadeo que tienen una sensibilidad puramente comercial, que es correcto, pero como he dicho, es incompleta. Entonces hay de todo, pero la sensibilidad va creciendo, es decir, hace veinte años esto era impensado. Si me hacéis esta entrevista en otros veinte, entonces todo será maravilloso.

anex

ANEXO B



1. CUESTIONES PARA EL INFORME DE GESTIÓN DEL DIRCOM (COSTA, 2004)

Es recomendable proceder al mismo tiempo a un análisis por el método DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). La complementariedad de ambos métodos facilita bases importantes para elaborar los planes estratégicos de comunicación.

1.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

¿Dispone la empresa de un plan sistemático para el desarrollo de las relaciones con accionistas, prensa, líderes de opinión, prescriptores, instituciones?

- Sí, dispone de un plan sistemático.
- Sí, dispone de un plan, pero no es sistemático.
- No dispone de un plan.

Si la respuesta es afirmativa ¿de qué departamento depende esta actividad?

- De la dirección general.
- De la dirección de comunicaciones.
- De las relaciones institucionales.

- De recursos humanos.
- De mercadotecnia.
- De otro. ¿Cuál?

1.2 CÓDIGO DEONTOLÓGICO

¿Existe un código deontológico en la empresa?

- Sí, existe.
- Está en curso.
- No existe.

2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

¿Desarrolla o ha desarrollado algún programa de cultura corporativa?

- Sí.
- No.

¿Existe un plan de formación y gestión de carreras?

- Sí.
- No.

¿Existe un sistema de comunicación interna con su política de comunicación, sus soportes y contenidos, y su sistema de circulación de la información?

- Sí.
- Sí, pero incompleto.
- No.

3. PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

¿Dispone de un plan integral, es decir, coordinado con el plan estratégico general, los objetivos anuales y la comunicación institucional?

- Sí.

- Sí, pero incompleto.
- No.

4. COMUNICACIÓN DE MARKETING

¿Desarrolla un plan sistemático que integre la comunicación de la identidad/ imagen y los planes de marketing?

- Sí.
- No.

5. IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

¿Ha realizado cambios en su identidad visual? ¿En qué año?

- Sí, en el año...
- No.

¿Considera que la empresa tiene la necesidad estratégica de cambiar o actualizar en ese sentido?

- Sí.
- No.

6. AUDITORÍA DE IMAGEN

¿Ha realizado, más o menos recientemente, una auditoría estratégica global de la imagen de la empresa?

- Sí.
- No.

Si es afirmativo, ¿a qué tipologías de públicos, internos/externos se ha consultado?

¿Se ha hecho un análisis objetivo de las piezas de comunicación?

¿Qué otros elementos se han considerado?

¿Se lleva a cabo un control periódico de la evolución de la imagen?

7. ARQUITECTURA CORPORATIVA

¿Desarrolla una política de imagen de los puntos de venta, oficinas, centros de atención, exposiciones, dentro de un concepto unitario?

- Sí.
- No.

¿Dispone de sistemas de *merchandising* propios, que respondan a sus necesidades específicas?

- Sí.
- No.

8. GESTIÓN DE LA MARCA

¿Dispone de una política estructurada de marca o marcas, submarcas, *cobranding*...?

- Sí.
- No.

¿Qué acciones lleva a cabo para la gestión y desarrollo de marcas, aparte de las publicitario-mediáticas?

9. GABINETE DE CRISIS

¿Existe un gabinete de crisis?

- Sí.
- No.

Si es afirmativo, ¿realizan sesiones de entrenamiento o alguna actividad preventiva?

- Sí. (¿Cuáles?)
- No.

10. PLAN DE ACCIÓN SOCIAL.

¿Se llevan a la práctica iniciativas o planes de acción social?

- Sí. (¿Cuáles?)
- No.

11. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Los dispositivos operativos de esta Dirección, ¿son adecuados y suficientes?

- Sí, son suficientes.
- No, son adecuados, pero insuficientes.
- No son adecuados.
- No son suficientes.

A partir de los resultados obtenidos por este análisis, convendrá iniciar el plan de trabajo correspondiente, en función de las prioridades que habrá que establecer.

anex

Anexo C

AUDITORÍA DE IMAGEN (VILLAFañE, 1993) (ÍNDICE, LISTAS DE CONTROL Y CUESTIONARIOS DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN)

AUDITORÍA DE IMAGEN

1. AUTO IMAGEN

1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

- 1.1.1 Misión.
- 1.1.2 Historia y evolución de la empresa.
- 1.1.3 Contexto sectorial.
- 1.1.4 Orientación estratégica de la empresa.
- 1.1.5 Políticas corporativas.
- 1.1.6 Estrategia directiva.
- 1.1.7 Competitividad.

1.2 EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.

1.3 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.

- 1.3.1 Valoración corporativa de los RR.HH.
- 1.3.2 Previsión estratégica de los RR.HH.
- 1.3.3 Formación.
- 1.3.4 Selección de personal.
- 1.3.5 Desarrollo de carrera.

- 1.3.6 Evaluación y control de resultados.
- 1.3.7 Gestión de la información sobre RR.HH.

1.4 CLIMA INTERNO.

- 1.4.1 Análisis de clima interno.
 - 1.4.1.1 Higiene y seguridad.
 - 1.4.1.2 Resultados.
 - 1.4.1.3 Formación.
 - 1.4.1.4 Promoción.
 - 1.4.1.5 Comunicación interna.
- 1.4.2 Evaluación del clima interno.
 - 1.4.2.1 Satisfacción/insatisfacción.
 - 1.4.2.2 Comunicación/información.
 - 1.4.2.3 Expectativas/motivaciones.

2. IMAGEN INTENCIONAL

2.1 ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA.

- 2.1.1 Determinación del estado corporativo.
- 2.1.2 Análisis del manual de normas.

2.2 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.

- 2.2.1 Comunicación interna.
- 2.2.2 Comunicación de marketing.
- 2.2.3 Comunicación Corporativa.

3. IMAGEN PÚBLICA

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

- 3.1.1 Configuración del entorno.
- 3.1.2 Dimensiones conceptuales del análisis.

3.2 ANÁLISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

- 3.2.1 Variables de análisis.

1. AUTO IMAGEN

1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

1.1.1 MISIÓN.

Declaración fundacional explícita:

- Documento ad hoc.
- Declaraciones públicas documentadas.
- Texto corporativo fundacional.

Reconstrucción de manifestaciones implícitas:

- Análisis de contenido de manifestaciones implícitas reflejadas en documentos, declaraciones públicas...
- Manifestaciones de veteranos [personas con experiencia].

Enumeración de propósitos, metas, objetivos fundacionales. Posición social:

- Manifestaciones, explícitas o implícitas, frente a la sociedad (medio ambiente, difusión del conocimiento...)

1.1.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.

Año de constitución:

- Contexto histórico y socioeconómico.

Productos/Servicios:

- Productos/Servicios pioneros.
- Productos/Servicios estrella.
- Innovaciones.
- Patentes y prototipos.
- I + D.
- Ciclos de vida.

- Controles de calidad.
- Catálogo actual de productos.
- Posición en el mercado.

Clientes:

- Primeros clientes.
- Fidelidad.
- Perfil de los clientes.
- Cumplimiento de la empresa.
- Grado de satisfacción de los clientes.
- Vicisitudes históricas.

Competencia:

- Historia y configuración sectorial.
- Estabilidad sectorial.
- Liderazgo de ranking sectorial.
- Puntos débiles y fuertes.
- Estado financiero.
- Costes-beneficios.
- Flexibilidad industrial.
-

Capital:

- Propiedad.
- Naturaleza societaria.
- Formación del capital.
- Evolución del capital.
- Rendimientos del capital.

Dimensión y localización:

- Tamaño de la empresa.
- Etapas de crecimiento.
- Recesiones.
- Ámbito geográfico (local, nacional, transnacional).

- Sede social.
- Representación.
- Edificios e instalaciones.

Recursos humanos:

- Fundador (es).
- Líderes históricos.
- Evolución del estilo directivo.
- Perfil y movilidad de la plantilla.
- Formación y reciclaje.
- Cohesión interna.
- Conflictos laborales.
- Implantación sindical.
- Retribución e incentivos.
- Seguridad e higiene.
- Grado de integración social de los empleados.
- Comunicación interna.

Iconografía corporativa:

- Publicaciones corporativas (memorias, anuarios, folletos, catálogos de productos...).
- Evolución de la identidad visual.
- Otros soportes (envases, vehículos, uniformes...).
- Publicidad.

Comunicación Corporativa:

- Administraciones públicas.
- Consumidores.
- Medios de comunicación.
- Lobbying.
- Líderes de opinión.

Manifestaciones informales:

- Efemérides.
- Anécdotas.
- Mitos.
- Éxitos y fracasos.

1.1.3 CONTEXTO SECTORIAL.

Entorno empresarial:

- Estabilidad sociopolítica.
- Control político.
- Normativa legal.
- Poder de la demanda.
- Fluctuación de la demanda.
- Adecuación tecnológica.
- Management.
- Valoración social.

Entorno comercial:

- Estudios de mercado.
- Proximidad al cliente.
- Distribución.
- Servicios de postventa.
- Estándares de calidad.
- Satisfacción del usuario.
- Barreras de penetración.
- Políticas de precios.
- Sistemas de promoción.
-

Entorno laboral:

- Salarios e incentivos.
- Absentismo laboral.
- Flexibilidad laboral.

- Prácticas sindicales.
- Productividad.
- Cualificación profesional.

Entorno financiero:

- Estado financiero.
- Relaciones con la banca.
- Alternativas de financiación.
- Asignación de recursos.

Puntos fuertes y débiles:

- Tecnología.
- Recursos humanos.
- Financiación.
- Management.
- imagen.
- Productos.
- Atención al cliente.
- Innovación.

1.1.4 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

Orientación hacia el usuario:

- Intervención de la alta dirección en la atención al cliente.
- Retroalimentación (interpelación constante con el mercado).
- Controles de calidad exigentes.
- Buena gestión del trinomio calidad-precio-servicio.
- Servicios interactivos de reclamaciones.
- Eficacia en el servicio postventa.
- Garantía formal.
- Agilidad en el servicio.

Orientación hacia la acción:

- Organización flexible (funcionalidad e informalidad).
- Interactividad (procesar la información del mercado en términos de modificación de comportamientos).
- Simplificación de la gestión.
- Staff reducido.
- Experimentación.
- Rapidez en la satisfacción de la demanda.
- Buena red de distribución.
- Conocimiento de la competencia.

Orientación hacia la innovación:

- Inversiones importantes I + D
- Renovación del catálogo de productos (nichos).
- Organización y gestión descentralizadas.
- Tolerancia al fracaso.
- Gestión específica de recursos humanos.
- Alta competencia interna.
- Aplicación de nuevas tecnologías.

Orientación hacia los recursos humanos:

- Cohesión interna y fuerte cultura corporativa.
- Gestión itinerante.
- Armonía entre líneas y staff.
- Sistema de "tutorías".
- Estructuras informales de participación.
- Gestión estratégica de los recursos humanos.

1.1.5 POLÍTICAS CORPORATIVAS.

PRODUCCIÓN

Objetivos:

- Reducir el ciclo de vida de los productos.
- Nuevo management de la producción.
- Productos sobre pedidos con elementos estandarizados.
- Grado de estandarización.
- Reestructuración del catálogo de productos.
- Diversificación de la producción (ampliación).
- Especialización de la producción (reducción).
- Modificaciones de la producción (cambio).

FINANCIACIÓN

Objetivos:

- Mayor capacidad de autofinanciación.
- Menor presión fiscal sobre el capital propio.
- Liberalización del tráfico de capitales.
- Mejor acceso al tráfico de capitales.
- Reducción del coste del dinero.
- Mejores condiciones financieras exteriores.
- Mayor necesidad de capital propio.

Asignación de recursos:

- Personal.
- Tecnología.
- Red comercial.
- Financiación.
- Management.
- Producción.
- Imagen.

RECURSOS HUMANOS

Objetivos:

- Mejorar el arbitraje de los conflictos laborales.
- Mayor identificación con la empresa.
- Mayor movilidad de los recursos humanos.
- Racionalizar la estructura salarial.
- Mejorar las relaciones sindicales.
- Clarificar la normativa laboral.
- Mejorar la formación de los directivos.
- Mayor participación de la empresa en la formación.

COMUNICACIÓN

Objetivos:

- Determinación de la estrategia de comunicación.
- Configuración de la personalidad pública.
- Definición del estilo de la comunicación.
- Comunicación de marca o producto.
- Establecimiento de redes internas de comunicación.
- Optimización de los recursos de comunicación propios.
- Evaluación y control de la acción comunicativa.
-

Públicos objetivos:

- Administraciones públicas.
- Consumidores.
- Clientes.
- Empleados.
- Medios de comunicación.
- Sindicatos.
- Accionistas.

1.1.6 ESTRATEGIA DIRECTIVA.

Orientación de la estrategia:

- Hacia la organización.
- Hacia la formación directiva.
- Hacia la competencia directiva.
- Hacia la capacidad directiva de adaptación ante cambios del entorno.
- Hacia la capacidad directiva de anticipación ante cambios del entorno.

Organización:

- Funcional.
- Divisional.
- Matricial.
- "Adhocrática".
- Misionera.

Formación directiva:

- Desarrollo del autoconocimiento.
- Gestión de la tensión personal (estrés).
- Resolución heurística de problemas.
- Establecimiento de una comunicación de apoyo.
- Obtención de poder de influencia.
- Mejora de la actuación de los empleados por una motivación.
- Delegación y toma de decisiones.
- Gestión de conflictos.
- Dirección efectiva de reuniones de grupo.

Competencia directiva:

- Fijación de objetivos.
- Mejora de procedimientos.
- Promoción de la seguridad.
- Desarrollo de ideas técnicas.
- Toma de decisiones.

- Desarrollo de equipos de trabajo.
- Hacer frente a las emergencias.
- Desarrollo del potencial de los empleados.
- Prácticas de supervisión.
- Autodesarrollo.
- Relaciones comunidad-organización.
- Tratamiento de los contactos exteriores.

Capacidad de adaptación:

- A la competencia.
- A las nuevas tecnologías.
- A nuevos estándares de calidad.
- A la situación del mercado.
- A las necesidades de los clientes.
- A los costes.
- A las ventas.
- A los resultados (rentabilidad).
- A los conflictos.
- A los cambios estructurales del sector.
- A los cambios estructurales de la competencia.
- A la modificación de los valores de consumo.
- A la obsolescencia de las capacidades empresariales.

1.1.7 COMPETITIVIDAD.

Puntos fuertes:

- Tecnología.
- Recursos humanos.
- Política financiera.
- Comercialización.
- Management.
- Imagen.
- Catálogo de productos.

- Atención al cliente.
- Innovación.

Puntos débiles (internos):

- Costes elevados (mano de obra/materias primas/comercialización).
- Infratilización de la capacidad productiva.
- Inadecuación de los equipos productivos.
- Productos poco especializados.
- Series cortas de producción.
- Falta de mercados.
- Falta de organización de ventas.
- Escasa organización de la empresa.
- Conflictos laborales.
- Baja productividad.

Puntos débiles (internos):

- Rigidez de la normativa laboral.
- Comportamientos sindicales.
- Falta de competitividad en el mercado.
- Falta de información sobre nuevos mercados.
- Fiscalidad.
- Costes de seguridad social.

1.2 EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.

1. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

No puedo precisar ni la década	Puedo precisar la década, pero con dudas	Puedo precisar sólo la década	La conozco con exactitud
1	2	3	4

1A. Escriba el año de creación de su empresa.

2. ¿Conoce usted los productos/servicios pioneros de su empresa, aquellos que supusieron o suponen una innovación en el mercado?

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos
1	2	3	4

2A. Enumere los productos/servicios pioneros que conoce.

3. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	La conozco muy bien
1	2	3	4

3A. Enuncie brevemente la filosofía o misión de su empresa.

4. ¿Conoce usted los productos/servicios estrella de su empresa, aquel o aquellos que caracterizan más a su empresa en relación con las demás?

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos
1	2	3	4

4A. Diga, por favor, cuál o cuáles son los productos/servicios estrella.

5. ¿Sabe usted si su empresa tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura...)

No lo sé	Sé algo	Lo sé bien	Lo sé muy bien
1	2	3	4

5A. Enuncie por orden de importancia alguna de estas posturas.

6. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su empresa?

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
6.1 Tecnología	1	2	3	4
6.2 Recursos humanos	1	2	3	4
6.3 Política financiera	1	2	3	4
6.4 Comercialización	1	2	3	4
6.5 <i>Management</i>	1	2	3	4
6.6 imagen	1	2	3	4
6.7 Catálogo de productos	1	2	3	4
6.8 Atención al cliente	1	2	3	4
6.9 Innovación	1	2	3	4

7. Independientemente de su antigüedad en la empresa, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en se empresa desde su fundación?

No sé destacarlos	Dudo si sabría destacarlos	Creo que puedo destacarlos	Puedo destacarlos con certeza
1	2	3	4

7A. Enuncie por favor, por orden de importancia, estos valores.

8. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su empresa?

Es poco importante	Lejos del líder	Cerca del líder	Líder
1	2	3	4

9. ¿Describiría usted a su empresa como “cumplidora de los compromisos con los clientes”?

Muy poco cumplidora	Poco cumplidora	Bastante cumplidora	Muy cumplidora
1	2	3	4

10. ¿Conoce usted alguna vicisitud o dificultad reciente por la que haya atravesado su empresa para poder cumplir un compromiso con algún cliente?

La conozco muy bien, porque a mi mismo me ha afectado negativamente	Sí la conozco	He oído hablar de ella	No La conozco
1	2	3	4

10A. Describa esa dificultad, por favor, muy brevemente.

11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
11.1 Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio posventa, rapidez...)	1	2	3	4
11.2 Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda...)	1	2	3	4
11.3 Hacia la innovación (inversiones en I+D, aplicación de nuevas tecnologías, renovación del catálogo de productos...)	1	2	3	4
11.4 Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, reciclaje permanente...)	1	2	3	4

12. ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?

Sí, me gustaría vestir de otra manera	Me gustaría cambiar algo	Me da igual	Está bien como visto en el trabajo
1	2	3	4

13. A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero de su empresa?

Malo	Regular	Bueno	Óptimo
1	2	3	4

14. ¿Sabe usted quiénes son los propietarios de su empresa?

No lo sé	Dudo si lo sé	Lo sé en parte	Lo sé con certeza
1	2	3	4

15. ¿Sabe usted cuál es el capital social de la empresa?

No lo sé	Dudo si lo sé	Lo sé en parte	Lo sé con certeza
1	2	3	4

16. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por su empresa en los últimos cinco años?

Sí, la recuerdo perfectamente	Lo recuerdo, pero muy vagamente	He oído hablar de ella	No la recuerdo
1	2	3	4

17. ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a alguno o algunos personajes históricos de su empresa?

No he oído hablar nunca de ellos	He oído hablar algo de ellos	He oído hablar mucho de ellos	Los he conocido personalmente
1	2	3	4

17A. Describa alguna cualidad del personaje o personajes que definan, a su juicio, por qué se hicieron famosos en su empresa.

18. Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos... compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen mejor a su empresa.

No puedo precisarlos	Me sería difícil precisarlos	Podría precisarlos, pero pensándolo antes	Puedo precisarlos sin pensar
1	2	3	4

18A. Enumere algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos...

19. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su empresa.

No existe ninguno	Aunque exista, no sabría precisar cuál es	Sí existe pero de manera indefinida	Sí existe un hecho concreto
1	2	3	4

19A. Precisa brevemente ese hecho.

20. Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más a su empresa.

No existe ninguno	Aunque exista, no sabría precisar cuál es	Sí existe pero de manera indefinida	Sí existe un hecho concreto
1	2	3	4

20A. Precisa brevemente qué hecho le separe más.

21. ¿Cree usted que su empresa es positivamente diferente a las de su sector?

Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4

21A. Diga por favor, en qué estriba la diferencia positiva.

22. ¿Y cree usted que su empresa es negativamente diferente a las de su sector?

Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4

22A. Diga por favor, en qué estriba esa diferencia negativa.

23. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su empresa.

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
23.1 Competitividad interna	1	2	3	4
23.2 Seguridad en el empleo	1	2	3	4
23.3 Compañerismo	1	2	3	4
23.4 Adicción al trabajo	1	2	3	4
23.5 Información sobre los planes de la empresa	1	2	3	4
23.6 Los resultados es lo que cuenta	1	2	3	4

24. Siga valorando a su empresa según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual.

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
24.1 Ambiente interno "machista"	1	2	3	4
24.2 "Para mover un papel" tiene que autorizarlo la dirección	1	2	3	4
24.3 "Esta casa es lo más parecido a un ministerio"	1	2	3	4

25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa?
(Tenga en cuenta ahora: la puntuación 4 supone la máxima debilidad)

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
25.1 Mano de obra cara	1	2	3	4
25.2 Infrautilización de la capacidad productiva	1	2	3	4
25.3 Inadecuación de equipos productivos	1	2	3	4
25.4 Falta de organización de ventas	1	2	3	4
25.5 Series de producción cortas	1	2	3	4
25.6 Materias primas caras	1	2	3	4
25.7 Falta de mercados	1	2	3	4
25.8 Escasa organización de la empresa	1	2	3	4
25.9 Conflictos laborales	1	2	3	4
25.10 Baja productividad	1	2	3	4
25.11 Rigidez en la normativa laboral	1	2	3	4
25.12 Comportamientos sindicales	1	2	3	4
25.13 Falta de competitividad en el mercado	1	2	3	4
25.14 Falta de información sobre nuevos mercados	1	2	3	4
25.15 Fiscalidad	1	2	3	4
25.16 Costes de Seguridad Social	1	2	3	4

26. Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su empresa.

	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
26.1 Se consideran siempre diversos factores	1	2	3	4
26.2 Existe un grado de apoyo documental	1	2	3	4
26.3 El ámbito de participación en la decisión es muy abierto	1	2	3	4

27. Y para finalizar, valore, por favor, el grado de certeza de estas otras dos afirmaciones, según se correspondan son la realidad de su empresa. (Subraye una de las opciones de respuesta)

	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
27.1 Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección	1	2	3	4
27.2 Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla	1	2	3	4

1.3 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.

1.3.1 VALORACIÓN CORPORATIVA DE LOS RRHH

1. ¿Conoce alguna formulación explícita sobre la política de RRHH de la empresa?

Sí No NS

2. En caso afirmativo, ha indicado la empresa el grado de compromiso con su política de RRHH (cuantificación de puestos para el trabajo RRHH, asignación de recursos a este concepto, contratación de consultores externos...)

Sí No NS

3. ¿Podría usted decir con relativa precisión cuántas personas gestionan los RRHH de su empresa? (Sin contar administrativos y personal no cualificado)

Sí No NS

4. ¿Sabría usted decir con precisión qué posición ocupa en el organigrama de su empresa el responsable de RRHH?

Sí No NS

5. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su empresa?

Sí No NS

6. ¿Existe información sobre las oportunidades de promoción de carrera dentro de su empresa?

Sí No NS

7. ¿Existe movilidad interna, en función de los resultados demostrados, dentro del organigrama de su empresa?

Sí No NS

8. ¿Emplea su empresa recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria, para la formación del personal?

Sí No NS

9. ¿La política de apoyo y desarrollo de los RRHH en una característica clara de la cultura corporativa de su empresa?

Sí No NS

10. ¿Qué lugar ocupan los RRHH en su empresa entre los siguientes hechos, de acuerdo con su importancia estratégica?: tecnología, RRHH, política financiera, comercialización, *management*, imagen, catálogo de productos, atención al cliente, innovación (se han enumerado 9 hechos. Sitúe la importancia estratégica de los RRHH con un número de 1 a 9.

1.3.2 VALORACIÓN CORPORATIVA DE LOS RRHH

11. ¿Cree usted que las previsiones estratégicas de RRHH se integran con la gestión estratégica de la empresa en su conjunto?

Sí No NS

12. ¿En las coyunturas excepcionales, se establece la dotación de personal acorde con las circunstancias?

Sí No NS

13. ¿Existe una planificación de la sucesión?

Sí No NS

14. ¿Existen estimaciones anuales sobre la fluctuación de personal?

Sí No NS

15. ¿Están integradas las previsiones sobre RRHH y las de gestión de carrera?

Sí No NS

16. ¿Existe conflicto entre las previsiones de dotación de personal y las decisiones sobre asignación de recursos por este concepto?

Sí No NS

17. ¿Está suficientemente prevista y planificada la continuidad directiva?

Sí No NS

1.3.3 FORMACIÓN

18. ¿Existe un programa permanente de formación o reciclaje en su empresa?

Sí No NS

19. ¿Se considera habitual en su empresa el sistema de tutorías?

Sí No NS

20. ¿Considera suficientes las oportunidades de formación que ofrece su empresa al personal no considerado "potencial elevado"?

Sí No NS

21. ¿Conoce qué porcentaje del presupuesto anual emplea su empresa en formación?

Sí No NS

22. ¿Existe algún tipo de actuación formativa especial para los "potenciales elevados" de su empresa en relación al conjunto del personal?

Sí No NS

22 A. En caso afirmativo, describa brevemente esas actuaciones.

23. ¿Los directores de área, personas clave de línea... colaboran adecuadamente en la formación y el desarrollo de los "potenciales elevados"?

Sí No NS

24. ¿Está formalizado suficientemente el proceso de desarrollo de los "potenciales elevados"? (Criterios de desarrollo, planificación de carrera...)

Sí No NS

25. ¿Es partidaria la Dirección de su empresa de programas breves de desarrollo de RRHH para los empleados que se incorporan desde los centros de estudio?

Sí No NS

26. ¿Se hace algún tipo de actuación en este sentido?

Sí No NS

26 A. Describa brevemente tanto la respuesta positiva como negativa.

27. ¿Existe algún tipo de identificación y planificación de las necesidades de desarrollo de los puestos directivos de alto nivel?

Sí No NS

28. ¿Es receptiva la Dirección de las discusiones regulares de los empleados, en ausencia de los supervisores, sobre planificación de la carrera?

Sí No NS

29. ¿Es receptiva la Dirección a las discusiones regulares sobre planificación de carrera en las que participen empleados, supervisores, personal staff y directivos?

Sí No NS

30. ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y mediano plazo para el personal administrativo, profesional y directivo?

Sí No NS (Administrativo)

Sí No NS (Profesionales)

Sí No NS (Directivos)

31. ¿El equipo de planificación de RRHH cuenta con el apoyo de la alta dirección en su labor de diagnóstico de las capacidades de formación y desarrollo?

Sí No NS

32. ¿Están identificados los “escalones de carrera” que suponen un desarrollo individual eficaz?

Sí No NS

1.3.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

33. ¿Existe coordinación entre los responsables de la planificación y desarrollo de los RRHH y de selección de personal?

Sí No NS

34. ¿Sabe usted si los responsable de planificación de RRHH y de empleo informan ambos al mismo directivo y por separado, o elaboran informes conjuntos?

Sí No NS (Informan ambos al mismo directivo y por separado)

Sí No NS (Elaboran informes conjuntos)

35. En caso de conflicto entre el responsable de RRHH y el de empleo, o entre ambas políticas, ¿prevalece habitualmente el responsable de RRHH?

Sí No NS

36. ¿Los objetivos de la selección responden a las directrices de planificación de RRHH?

Sí No NS

37. ¿Los empleados tienen expectativas realistas respecto a sus posibilidades de carrera?

Sí No NS

38. ¿Existe un catálogo de puesto de trabajo, con descripciones precisas y útiles de cara a los nombramientos y reclutamiento?

Sí No NS

39. ¿Existen previsiones suficientes para el establecimiento de planes de carrera?

Sí No NS

1.3.5 DESARROLLO DE CARRERA

40. ¿Se informa a la alta dirección sobre técnicas de desarrollo de carreras?

Sí No NS

41. ¿Existen en su empresa "caminos de carrera" suficientemente descritos en cuanto a sus expectativas y obligaciones)

Sí No NS

42. ¿Están identificadas las oportunidades de movilidad vertical y lateral para la plantilla de su empresa en los próximos tres años?

Sí No NS

43. ¿Están identificados los potenciales sucesores de la dirección, los "potenciales elevados", profesionales...?

Sí No NS

44. ¿Existen prejuicios entre la dirección de su empresa ante un empleado que prefiera no ascender de categoría?

Sí No NS

45. ¿Existe en su empresa un programa de asesoramiento y planificación de carrera para los empleados?

Sí No NS

1.3.6 EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

46. ¿Existe un sistema de evaluación periódica del personal en su empresa?

Sí No NS

47. ¿Cree que son eficaces los procedimientos de evaluación de su empresa?

Sí No NS

48. La alta dirección de su empresa, en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de:

a. Evaluar solo resultados, independientemente de los procesos.

Sí No NS

b. Relativizar los resultados de acuerdo con el contexto y la situación en la que se obtienen.

Sí No NS

c. Utilizar procedimientos de evaluación normalizados.

Sí No NS

d. Practicar la evaluación basada en la observación cotidiana, el contacto...

Sí No NS

49. Las personas que tienen que evaluar regularmente ¿han recibido de su empresa algún tipo de formación para poder evaluar uniformemente a toda la plantilla?

Sí No NS

50. ¿Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serán objeto de evaluación?

- | | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS (Puestos administrativos) |
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS (Puestos profesionales) |
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS (Puestos directivos) |

51. ¿Cree usted que la promoción profesional en su empresa es consecuencia en gran medida de la evaluación de resultados?

- | | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|

52. ¿Tiene la alta dirección, a su juicio, una vocación dedicada de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa?

- | | | | | | |
|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS (Puestos administrativos) |
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS (Puestos profesionales) |
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS (Puestos directivos) |

1.3.7 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE RRHH

53. En los análisis de RRHH ¿se tienen en cuenta los siguientes factores?

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|
| a. Diferencias geográficas de los puestos de trabajo | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
| b. Nivel de desempleo | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
| c. Desarrollo tecnológico | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
| d. Situación social, política... | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
| e. Situación interna de la empresa | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |

54. Difunden los planificadores de RRHH información acerca de:

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|
| a. Planes de dotación personal | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
| b. Vacantes | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
| c. Información sobre comportamiento,
actitudes... | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |
| d. Resultados individualizados | <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS |

55. ¿Cuenta su empresa con alguna base de datos que almacene la información, de diferente naturaleza, sobre los RRHH de la empresa?

- Sí No NS

56. ¿Está suficientemente protegido el derecho de intimidad de los datos almacenados?

- Sí No NS

57. ¿Colaboran los distintos niveles responsables en el suministro de información a la base de datos sobre RRHH?

- Sí No NS

58. ¿Existe alguna persona dedicada exclusivamente a la gestión de la información en la base de datos sobre RRHH?

- Sí No NS

59. ¿Se utiliza la información sobre RRHH en la planificación estratégica de la empresa?

- Sí No NS

60. ¿Existe interés por parte de los empleados en optimizar, corregir, completar... la información sobre sus datos?

Sí No NS

1.4 CLIMA INTERNO

1.4.1 ANÁLISIS DEL CLIMA INTERNO

1.4.1.1 Higiene y seguridad

- ¿Cuántas jornadas se han perdido por enfermedad? (Datos absolutos y relativos respecto al total y determinación de sesgos por departamentos, sexo, edad, mes, escalones de carrera y antigüedad).
- ¿Con qué periodicidad se realizan chequeos médicos entre el personal?

¿Qué condiciones de higiene se observan, además de las dictadas por la normativa vigente?

- ¿Qué indicadores subjetivos de salud resultan característicos?
- ¿Cuántos accidentes laborales se han producido en el último año? (Datos absolutos y relativos respecto al total y determinación de sesgos por departamentos, sexo, edad, mes, escalones de carrera y antigüedad).
- ¿Cuáles son las causas principales de ausentismo? (Indicar datos absolutos y relativos).
- ¿Qué nivel de conflictividad laboral existe en la empresa? (Datos absolutos y relativos respecto al sector).
- ¿Qué causas han originado los conflictos laborales?
- ¿Quiénes has sido los protagonistas de la negociación durante los conflictos?

1.4.1.2 Resultados

- Indicadores de productividad (recursos y productos).
- Rentabilidad: económica, financiera, accionarial.
- Indicadores de ventas (valores absolutos y relativos respecto a la competencia).
- Remuneración de la plantilla (abanico salarial por escalones de carrera).
- Sistema de recompensas (directa por resultados, puntuaciones a plazo, evaluación potencial, ceremonias internas de reconocimiento).
- Distribución de los excedentes empresariales.
- Indicadores subjetivos de renta.

1.4.1.3 Formación

- Niveles de instrucción de la plantilla (determinación de sesgos por departamentos, sexo, edad, mes, escalones de carrera y antigüedad).
- Cualificación y capacidad profesional en el puesto de trabajo (análisis de puestos).
- Reciclaje (tipos, periodicidad, ámbitos, objetivos y naturaleza. Análisis de casos por carrera).
- Sistema de información (tutoría de ejecutivo importante, cursos especializados, departamento interno de formación, guía de experto).
- Indicadores subjetivos de formación.

1.4.1.4 Promoción

- Criterios de promoción.
- Determinación de los escalones de carrera y fórmulas de acceso.
- Catálogo de puestos.
- Criterios de planificación de la sucesión.
- Asesoramiento de carrera.

- Estudios psicológicos y actitudinales.
- Exploración del entorno.
- Inventario directivo.

1.4.1.5 Comunicación interna

- Redes de comunicación (radiales, integradas).
- *Gatekeepers*, enlaces, líderes de opinión, cosmopolitas.
- Comunicación ascendente, horizontal y descendente. Periodicidad.
- Soportes: revista de empresa, manual de entrada, guía práctica de personal, manual de funciones, círculos de calidad, buzón de sugerencias, concursos de ideas, oficina de información al empleado, notas internas...

1.4.1.6 Participación

- Acción sindical. Mapa sindical con determinación de sesgos (departamentos, sexo, edad, mes, escalones de carrera y antigüedad).
- Política de personal.
- Indicadores subjetivos de libertad y participación.

1.4.2 EVALUACIÓN DEL CLIMA INTERNO

1.4.2.1 Satisfacción/Insatisfacción

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

2. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

Sí, sin duda	Creo que sí	Creo que no	No, sin duda
1	2	3	4

3. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
a. La promoción interna	1	2	3	4
b. La comunicación con sus superiores	1	2	3	4
c. La comunicación con compañeros	1	2	3	4
d. La colaboración en el trabajo	1	2	3	4
e. Su libertad individual	1	2	3	4
f. El compañerismo	1	2	3	4

4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
1	2	3	4

5. ¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior en usted?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

6. ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

7. ¿Cómo valora el sistema de promoción de su empresa en comparación con otras empresas del sector?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

8. ¿Está satisfecho con su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

9. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría?

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
a. Una gran familia	1	2	3	4
b. Una selva	1	2	3	4
c. Un club de amigos	1	2	3	4
d. Un cuartel	1	2	3	4
e. Una sala de espera	1	2	3	4

10. ¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con los siguientes estamentos de se empresa?

	Superiores				Mismo nivel				Subordinados			
Estrecha colaboración	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Camaradería	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Confianza	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Respeto mutuo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Guardo distancia	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Competencia/lucha	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Rivalidad/enfrentamiento	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Boicot/obstrucción	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

11. En su opinión, ¿están de acuerdo su categoría y sus responsabilidades?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

12. ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad que exige? (Puntúe según el grado)

Rutinaria/creativa	1	2	3	4
Sencilla/compleja	1	2	3	4
Baja/Alta responsabilidad	1	2	3	4

13. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado de su empresa? (Señale sólo 5. Marcando con un círculo las letras correspondientes)

- a. Individualista.
- b. Dinámico.
- c. Ambicioso.
- d. Adaptativo.
- e. Emprendedor.
- f. Consciente.
- g. Cumplidor.
- h. Moderado.
- i. Agresivo.
- j. Resignado.
- k. Dispuesto a ayudar.
- l. Aplicado.
- m. Con espíritu de equipo.
- n. Apático.
- o. Responsable.
- p. Eficaz.
- q. Puntual.
- r. Radical.

14. ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa?

Muy alejada	Bastante alejada	Un poco alejada	Nada alejada
1	2	3	4

15. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa?

No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho
1	2	3	4

16. Por término medio, ¿qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en su empresa?

- a. 100% 4
 b. 80% 3
 c. 60% 2
 d. Menos del 50% 1

17. Personalmente, ¿qué porcentaje de tiempo efectivo trabaja usted diariamente?

- a. 100% 4
 b. 80% 3
 c. 60% 2
 d. Menos del 50% 1

18. En general, ¿cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en su empresa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

19. En su caso particular, ¿es usted puntual?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

20. En términos generales, ¿cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

- a. Bastante superior a las necesidades del puesto. 4
- b. Algo superior a las necesidades del puesto. 3
- c. Algo interior a las necesidades del puesto. 2
- d. Bastante inferior a las necesidades del puesto. 1

21. ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?

- a. Se interesa mucho por mi formación. 4
- b. Se interesa bastante por mi formación. 3
- c. Me facilita la formación imprescindible. 2
- d. No se interesa por mi formación. 1

22. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa?

- a. Floreciente y en expansión. 4
- b. Desarrollo normal y estabilizado. 3
- c. Está sujeta a factores aleatorios. 2
- d. Con serias dificultades y en regresión. 1

23. ¿Qué imagen cree usted que ofrece su empresa al exterior?

- a. Muy buena. 4
- b. Buena. 3
- c. Regular. 2
- d. Mala. 1

24. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

- a. No, la realidad es bastante mejor. 4
- b. No, la realidad es algo mejor. 3
- c. No, la realidad es algo peor. 2
- d. No, la realidad es bastante peor. 1

1.4.2.2 Comunicación/Información

25. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

26. ¿Cómo valora la información recibida?

- a. Es escasa y confusa. 1
- b. Es poco clara. 2
- c. Es suficiente. 3
- d. Es rica y abundante. 4

27. ¿Qué idea tiene de las interrelaciones de su puesto de trabajo con otros puestos dentro de la empresa?

- a. Bastante confusa. 1
- b. Alguna idea, pero no clara. 2
- c. Medianamente clara. 3
- d. Muy clara. 4

28. ¿Conoce el organigrama de su empresa?

- a. No lo conozco. 1
- b. Lo conozco en parte. 2

- c. Lo conozco bastante bien. 3
- d. Lo conozco muy bien. 4

29. ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa? (movimientos de personal, planes...)

- a. No recibo información. 1
- b. Sí, pero en poquísimas ocasiones. 2
- c. Sí, pero sin periodicidad definida. 3
- d. Sí, periódicamente. 4

30. ¿De quién recibe usted la información sobre su empresa? (Aquí puede usted puntuar una o varias opciones, marcando con un círculo la letra o letras correspondientes).

- a. De la dirección.
- b. De su mando inmediato.
- c. Del comité de empresa/delegados.
- d. Tanto del comité como de la Dirección.
- e. Otras fuentes.

30A. Si ha contestado usted "otras fuentes", especifíquelas.

1.4.2.3 Expectativas/Motivaciones

31. ¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización promocional en su empresa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

32. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

33. Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con 1 lo más importante, un 2 lo siguiente...

- ___ La retribución.
- ___ La seguridad del empleo.
- ___ Las posibilidades de promoción.
- ___ El interés de su trabajo.
- ___ El ambiente de trabajo.
- ___ Otras (especifíquense).

34. Si a usted se le ocurriera una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Ninguna	Poca	Bastante	Mucha
1	2	3	4

35. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años...

- a. Ha mejorado bastante. 4
- b. Ha mejorado algo. 3
- c. Ha empeorado algo. 2
- d. Ha empeorado bastante. 1

36. En los próximos años piensa que...

- a. Mejorará bastante. 4
- b. Mejorará algo. 3

- | | |
|------------------------|---|
| c. Empeorará algo. | 2 |
| d. Empeorará bastante. | 1 |

37. Ahora quiero contarle un caso: dos secretarias son de la misma edad y hacen prácticamente el mismo trabajo, pero un día se entera una de ellas que la otra gana al mes 200.000 mil pesos más. Entonces va al jefe para quejarse; pero éste tiene que decirle que la otra tiene más habilidad y es más digna de confianza y que trabaja con más rapidez que ellas. ¿Considera usted justo que una gane más que la otra? (Responda sí o no).

Sí No

2. IMAGEN INTENCIONAL

2.1 ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

2.1.1 DETERMINACIÓN DEL ESTADO CORPORATIVO

- Empresa de nueva creación.
- Empresa con identidad visual obsoleta.
- Empresas con alguna disfunción corporativa:
 - Cambios cualitativos.
- Absorciones o fusiones.
- Identidad dispersa
- Empresa con una imagen negativa.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MANUAL DE NORMAS

Evolución diacrónica:

- Año de creación del logotipo corporativo.
- Número de modificaciones sufridas.

- Causa y naturaleza de las modificaciones.
- Año de la última modificación.
- Año de realización del manual de normas.

Constantes universales de identidad

- Número y naturaleza de las versiones complementarias del logotipo.
- Colores corporativos y naturaleza y número de los colores complementarios.
- Tipografía corporativa y complementaria.
- Número de combinaciones posibles del logotipo en función de los colores corporativos.
- Número de test funcionales del logotipo.
- Usos incorrectos del logotipo.

Sistema de aplicaciones

- Impresos:
 - Sistema de normas (DIN)
 - Cartas.
 - Tarjetas, tarjetones.
 - Sobres.
 - Portadocumentos.
 - Carpetas.
 - Facturas.
 - Recibidos.
 - Otros.
- Señalización:
 - Sistema pictográfico (AIGA)
 - ▶ Tipografía.
 - ▶ Flechas.
 - ▶ Pictogramas.
 - ▶ Colores.
 - Aplicaciones:

- ▶ Edificios.
- ▶ Oficinas.
- ▶ Vehículos.
- ▶ Uniformes.
- Publicaciones corporativas:
 - Memorias.
 - Anuarios.
 - Catálogo de prestigio.
 - Catálogo de productos.
 - Folletos.
 - Libros.
- Publicaciones internas:
 - Revista de empresa.
 - Boletines informativos.
 - Circulares y memorandos.
 - Paneles.
 - Carteleras.
- Interiorismo:
 - Área directiva.
 - Atención al público.
 - Oficinas.
 - Talleres.
 - Almacenes.
 - Mobiliario.
 - Revestimientos.
 - Decoración.
- *Packaging*
- Publicidad:
 - Anuncios de prensa.
 - Exterior.
 - Promociones.
- Complementos técnicos.

2.2 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Revista de empresa:

- Periodicidad.
- Equipo responsable.
- Presupuesto.
- Contenidos.

Boletines informativos

Paneles informativos para empleados

- Temática.

Circulares del Presidente a los empleados:

- Carácter excepcional/ordinario.
- Motivos.

Comunicaciones individuales a los empleados:

- Cumpleaños.
- Aniversario de acogida.
- Memorandos.

Canales de comunicación ascendente:

- Líneas calientes con la dirección.
- Buzones de sugerencias.
- Gestión de entrevistas.
- Grado de interactividad.

Sondeos de opinión entre los empleados:

- Carácter excepcional/ordinario.
- Ítems temáticos.

Reuniones de directivos con los empleados

Planes de formación y reciclaje

2.2.2 COMUNICACIÓN DE MARKETING

Atención al cliente:

- Existen normas explícitas de regulación de las relaciones de los empleados de la empresa con los usuarios.
- Formación del personal de contacto.
- Existe "oficina de información" especializada para la atención del público.
- Existe "servicio de reclamaciones".
- Cómo se gestionan las reclamaciones.

Medios de comunicación

- Se facilita periódicamente información sobre la empresa a los medios de comunicación.
- Esta información es iniciativa de la empresa o es solicitada.
- Qué tipo de información se solicita:
 - Coyuntural sobre la marcha de la empresa.
 - El informe anual.
 - Nuevos productos o servicios.
 - Rectificaciones de noticias.
 - Inversiones, ampliaciones de capital...
- Convocatorias de ruedas de prensa.
- Distribución de notas de prensa.
- Reuniones de los directivos de la empresa con periodistas.
- Participación del portavoz empresarial en programas de medios de comunicación.
- Realiza la empresa campañas de publicidad:
 - Objetivos y resultados.
 - Ámbito geográfico.
 - Modalidad de contratación de servicios.
 - Inversiones (anuales, por campaña, por producto...)

- Cómo se distribuye en el *mix* de medios en cuanto a inversión publicitaria:
 - Televisión.
 - Radio.
 - Prensa diaria.
 - Revistas de información general.
 - Revistas especializadas.
 - Exterior.
 - Cine.
 - Publicidad directa.
- Investigación de mercados.
- Marketing d producto:
 - *Mailing.*
 - *Telemarketing.*

Promoción de ventas

- Regalos y promociones.
- Presencia en ferias profesionales.
- Incentivos a la red de ventas.
- *Display.*
- Catálogos de productos.

Patrocinio:

- Objetivos y resultado.
- Actividades patrocinadas.
- Modalidad de patrocinio.
- Inversiones.

Relaciones públicas:

- Visitas a la empresa.
- Participación en congresos profesionales.
- Presentaciones.
- Actos sociales.

2.2.3 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Comunicación del presidente

- Determinación t recopilación documental de indicadores:
 - Barómetro de imagen interna y externa.
 - Análisis de prensa y publicaciones sectoriales.
 - Resultados de encuestas.
 - Tendencias de la imagen de la empresa en comparación con la competencia.
- Acciones hacia el interior:
 - La “carta del presidente” enviada periódicamente a los cuadros de la empresa para fijar objetivos estratégicos.
 - Inserciones en la revistas de la empresa.
 - Presencia en los videos de la empresa.
 - Felicitaciones individuales, acogidas...
 - Desayunos con cuadros, trabajadores...
 - Participación en seminarios técnicos de formación.
 - Protagonismo en reuniones de accionistas, profesionales...
 - Anuncio de actuaciones de patrocinio.
- Acciones hacia el exterior:
 - Medios políticos y financieros.
 - Principales clientes y proveedores.
 - Medios universitarios.
 - Medios de comunicación.

Comunicación de crisis:

- Categorización de la crisis.
- Gestión de la crisis.
 - Identificarla.
 - Afrontarla.
 - Participar en la resolución.
 - Buscar aliados.
- Programas de comunicación para la previsión de crisis.

Publicaciones corporativas:

- Catálogo de prestigio.
- Memorias y anuarios.
- Informes de coyuntura.
- Videos corporativos.

3. IMAGEN PÚBLICA

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Configuración del entorno:

- Entorno financiero.
- Entorno institucional.
- Entorno de la comunicación.
- Entorno académico – científico.
- Entorno comercial.
- Entorno del usuario.

Dimensiones conceptuales del análisis del entorno:

- Dimensión cognitiva (percepción global):
 - Cuál es su posición dentro de su sector.
 - Cuál es su sector dentro del hipersector.
 - Grado de conocimiento del presidente.
 - Grado de conocimiento de otros directivos.
 - Sesgos positivos de la imagen.
 - Sesgos negativos de la imagen.
 - Grado de conocimiento diacrónico de la empresa.
 - Valoración crítica de su evolución.
- Dimensión proyectiva (percepción no estructurada):
 - Qué imagen no estructurada proyecta la empresa.
 - Qué actitudes provoca.
 - Con qué valores se asocia.

- Dimensión estructural (percepción técnica):
 - Cómo se valora su gestión.
 - Solidez financiera.
 - Competitividad.
 - Innovación.
 - Competencia técnica.
 - Competencia comercial.
- Dimensión cultural (percepción cultural):
 - Posee una cultura corporativa definida.
 - Qué valores la configuran.
 - Cuáles son las diferencias respecto a la competencia.

3.2 ANÁLISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Variables de análisis

- Índice temático.
- Densidad informativa:
 - Espacio de observación (sector, grupo, empresa...)
 - Medios objeto de observación.
 - Densidad media de la muestra.
- Visibilidad:
 - Presencia mediática.
 - Valores de la competencia.
- Tratamiento informativo:
 - Originalidad/redundancia.
 - Estereotipos.
 - Fuentes.
 - Análisis comparado de medios.

anex

Anexo D

Diseño de encuesta aplicada por correo electrónico sobre la gestión y medición de la imagen corporativa. (Versión Microsoft Word)



Universidad
Pontificia
Bolivariana

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO

El Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la Universidad Pontificia Bolivariana, trabaja en el estudio de diversos aspectos relacionados con la labor de los comunicadores en las empresas de la región, esto con el fin de aportar soluciones efectivas para la gestión comunicacional, contribuyendo al posicionamiento de esta disciplina como un factor estratégico en la organización. En tal sentido, le invitamos a ser parte de nuestra red de fuentes informativas diligenciando esta encuesta que sólo le tomará **5 MINUTOS** de su tiempo. La información suministrada será de uso exclusivo del grupo de investigación y con fines académicos.

De antemano, agradecemos su atención y la oportuna diligencia de este documento.

No existe ninguna respuesta con mayor validez que otra, sólo queremos conocer su punto de vista. La información suministrada es anónima y confidencial.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN CORPORATIVA

1. Información específica de la gestión de la imagen corporativa

1.1 En su organización, ¿cuál o cuáles de las siguientes situaciones se ha dado en los últimos 2 años? *(Marque con una "x" una o varias de las opciones)*

- 1.1.1 Cambio de identidad visual
- 1.1.2 Crisis
- 1.1.3 Redireccionamiento estratégico
- 1.1.4 Diversificación de productos/servicios
- 1.1.5 Fusiones empresariales
- 1.1.6 Alianzas estratégicas
- 1.1.7 Gestión del cambio en la organización
- 1.1.8 Certificaciones de calidad
- 1.1.9 Auditorías de comunicación
- 1.1.10 ¿Otra?
¿Cuál? _____

1.2 ¿En su organización se han contratado empresas o expertos especializados en diagnósticos y auditorías de imagen corporativa? (Si su respuesta es negativa, pasar al numeral 1.7)

SI ___ No ___

1.3 Por favor, especifique el tipo de estudio(s) contratados

Estudio 1: _____

Estudio 2: _____

1.4 ¿Qué técnicas de investigación se utilizaron para conocer el estado de la imagen corporativa de su organización? *(Marque con una "X")*

1.4.1 Sondeos de opinión

1.4.2 Encuestas temáticas

1.4.3 Entrevistas con los públicos

1.4.4 Grupos focales con públicos de interés

1.4.5 Telemercadeo

1.4.6 Herramientas de participación virtual (web 2.0)

1.4.7 Observaciones directas (lo que se percibe)

1.4.8 ¿Otra? ¿Cuál? _____

1.4.9 Ninguna ¿Por qué? _____

1.5 ¿Qué indagaciones se realizaron en el desarrollo del estudio contratado para determinar el estado de la imagen corporativa de su organización? *(Marque con una "X" una o varias de las opciones)*

1.5.1 Estudio de clima laboral

1.5.2 Estudio de Identidad Corporativa

1.5.3 Estudio de percepción externa

1.5.4 Análisis de Free Press

1.5.5 Análisis del entorno (político, financiero...)

1.5.6 Estudio de satisfacción del cliente externo

- 1.5.7 Estudios de reputación
- 1.5.8 Otra. ¿Cuál? _____

- 1.5.9 Ninguna ¿Por qué? _____

1.6 ¿En una ponderación de 0 a 10, donde cero es el valor mínimo y 10 el máximo, califique los siguientes aspectos:

- 1.6.1 Relación costo/beneficio del estudio contratado _____
- 1.6.2 Participación de los comunicadores de la organización _____
- 1.6.3 Productos entregados a la organización para su gestión _____
- 1.6.4 Claridad de la metodología empleada _____
- 1.6.5 Utilidad del estudio contratado _____
- 1.6.6 Implementación de resultados en la gestión del área _____

Si en su empresa se han contratado estudios de imagen corporativa, continúe en el numeral 1.9

1.7 ¿Según su criterio, ¿cuál o cuáles son las razones por las cuales su organización NO CONTRATA este tipo de estudios? (Marque con una "X" una o varias de las opciones)

- 1.7.1 Internamente se investiga
- 1.7.2 Altos costos
- 1.7.3 No es una necesidad prioritaria
- 1.7.4 Toma mucho tiempo
- 1.7.5 Pocos expertos en el tema (poca oferta)
- 1.7.6 Poco interés de la Dirección en el tema
- 1.7.7 Nunca ha sido necesario
- 1.7.8 Otra ¿Cuál? _____

1.8 ¿Cómo se entera su organización del estado de la imagen corporativa? (Marque con una "X" una o varias de las opciones)

- 1.8.1 Sondeos de opinión
 1.8.2 Encuestas
 1.8.3 Entrevistas con los públicos
 1.8.4 Grupos focales con públicos de interés
 1.8.5 Telemercadeo
 1.8.6 Herramientas de participación virtual (web 2.0)
 1.8.7 Intuición
 1.8.8 Comentarios o rumores
 1.8.9 Noticias en medios de comunicación
 1.8.10 No se enteran
 1.8.11 Otra ¿Cuál? _____

1.9 ¿Qué empresa de la región, considera usted que hace una BUENA gestión de la imagen corporativa?

Empresa: _____

¿Por qué? _____

1.10 ¿Qué empresa de la región, considera usted que hace una DEFICIENTE gestión de la imagen corporativa?

Empresa: _____

¿Por qué? _____

1.11 ¿Considera que la empresa tiene la necesidad estratégica de CAMBIAR su imagen corporativa? (Marque con una "X")

SI ___ No ___

¿Por qué? _____

1.12 ¿Considera que la empresa tiene la necesidad estratégica de MEDIR su imagen corporativa? (Marque con una "X")

SI ___ No ___

¿Por qué? _____

1.13 Según su criterio, ¿cuál es la relación secuencial lógica que une los siguientes conceptos? (Marque con una "X")

1.13.1 imagen – Comunicación Corporativa –
Identidad – Reputación

1.13.2 Identidad – Comunicación Corporativa –
imagen – Reputación

1.13.3 Identidad – Comunicación Corporativa –
Reputación – imagen

1.13.4 Comunicación Corporativa – Identidad –
imagen – Reputación

1.13.5 Reputación – imagen –
Comunicación Corporativa – Identidad

1.13.6 No sabe / No responde

1.14 Con cual de las siguientes definiciones sobre la imagen corporativa está usted de acuerdo: (Marque con una "X")

- 1.14.1 La imagen es la proyección reflejada de la Identidad Corporativa de una empresa.
- 1.14.2 La imagen es la representación visual y simbólica de una organización.
- 1.14.3 La imagen es resultado de las campañas comunicacionales de una empresa.
- 1.14.4 La imagen es la forma como se da a conocer la organización ante sus públicos.
- 1.14.5 La imagen es el producto de la interacción entre la organización y sus públicos.
- 1.14.5 No sabe / No responde

2. Información general del encuestado

2.1 Información laboral

2.1.1 Nombre de la organización _____

2.1.2 Nombre del área: _____

2.1.3 Nombre del cargo:

2.2 Información académica

Relacione a continuación su nivel de estudios

Pregrado: _____

Universidad: _____

Año de egreso: _____

Postgrado 1: _____

Universidad: _____

Año de egreso: _____

Postgrado 2: _____

Universidad: _____

Año de egreso: _____

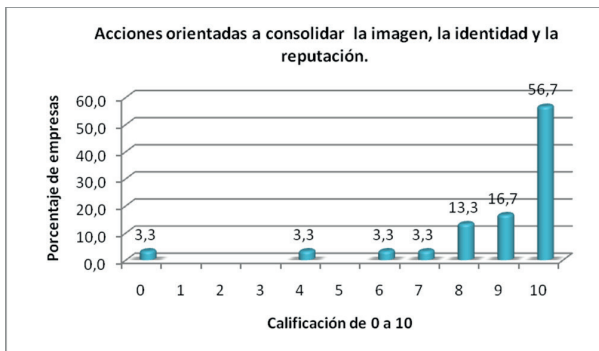
Muchas gracias por su colaboración

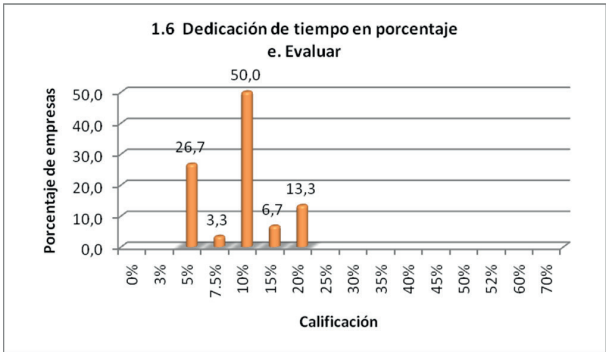
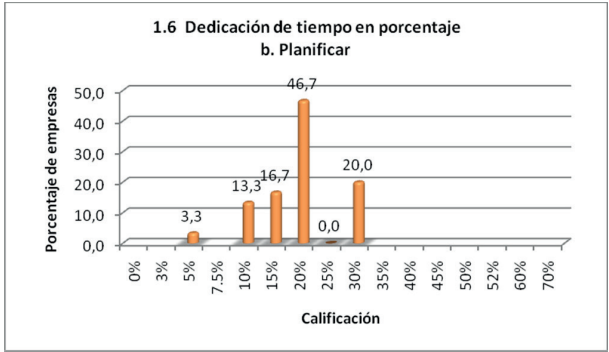
Comunicación Social • Periodismo
Somos  calidad, somos comunicación total

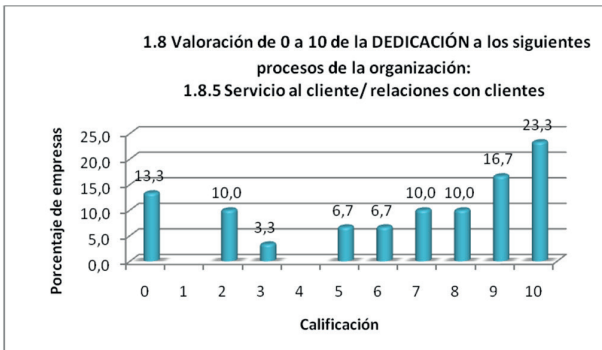
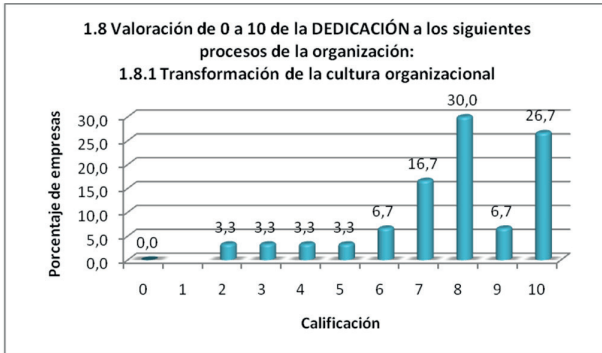
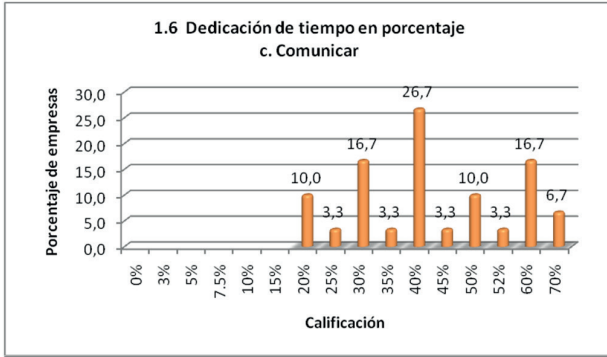
anex

Anexo E

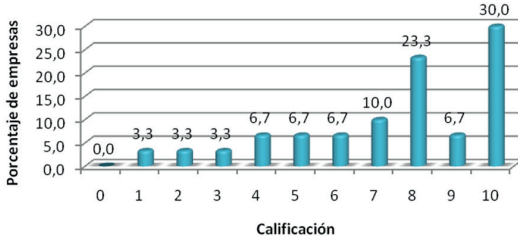
Gráficas de resultados de algunos elementos de la investigación "Diseño de sistema de indicadores de gestión de comunicación organizacional".



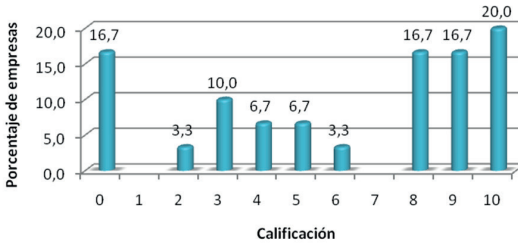




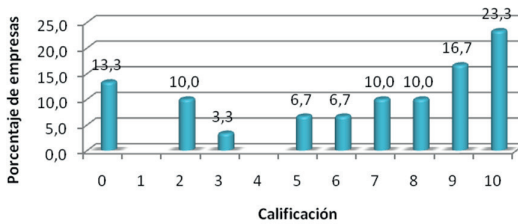
1.8 Valoración de 0 a 10 de la DEDICACIÓN a los siguientes procesos de la organización:
1.8.3 Cambio organizacional

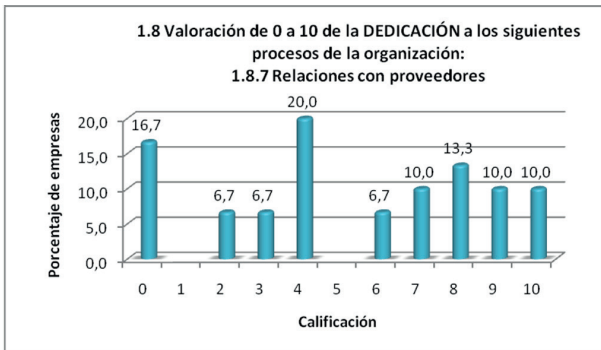
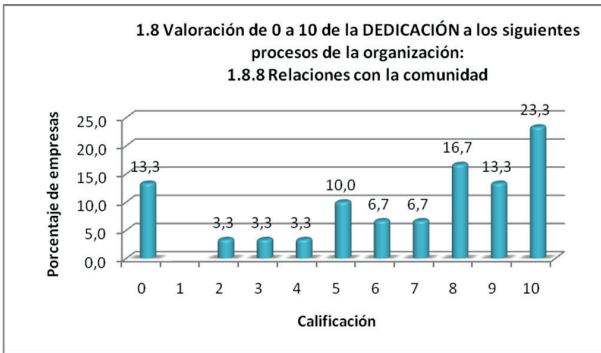


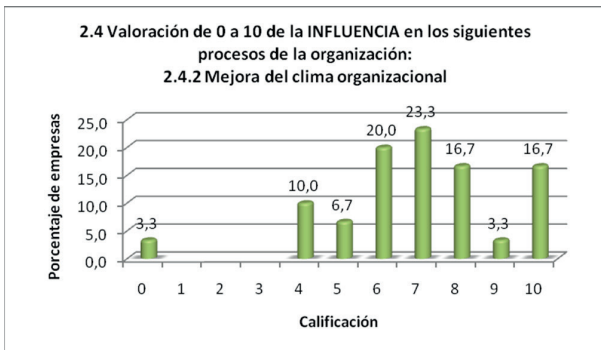
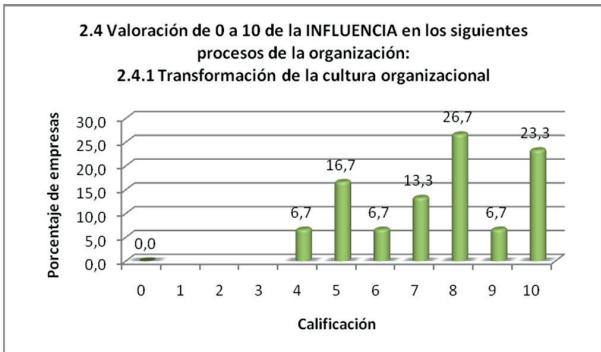
1.8 Valoración de 0 a 10 de la DEDICACIÓN a los siguientes procesos de la organización:
1.8.4 Gestión de la calidad

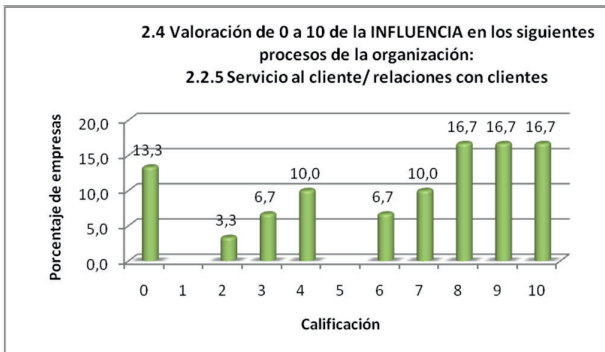
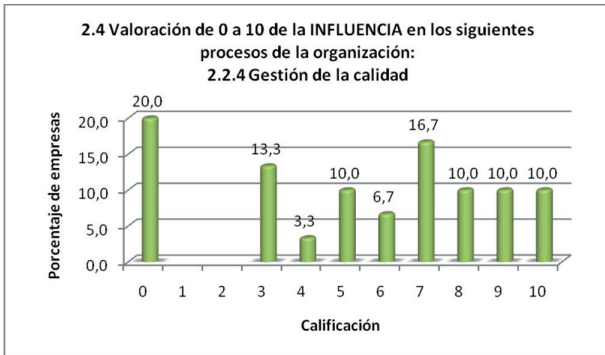
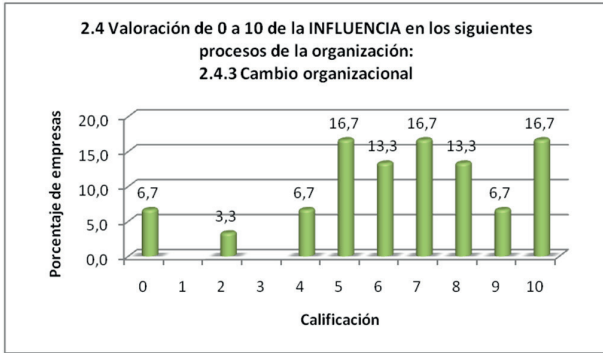


1.8 Valoración de 0 a 10 de la DEDICACIÓN a los siguientes procesos de la organización:
1.8.5 Servicio al cliente/ relaciones con clientes

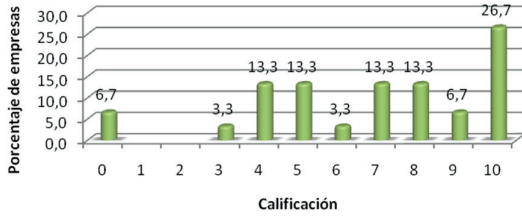




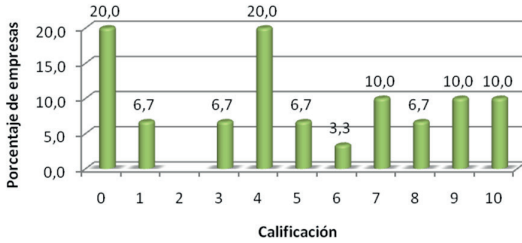




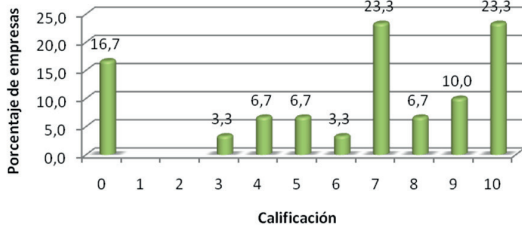
**2.4 Valoración de 0 a 10 de la INFLUENCIA en los siguientes procesos de la organización:
2.2.6 Gestión de crisis**



**2.8 Valoración de 0 a 10 de la INFLUENCIA en los siguientes procesos de la organización:
2.2.7 Relaciones con proveedores**



**2.4 Valoración de 0 a 10 de la INFLUENCIA en los siguientes procesos de la organización:
2.4.8 Relaciones con la comunidad**

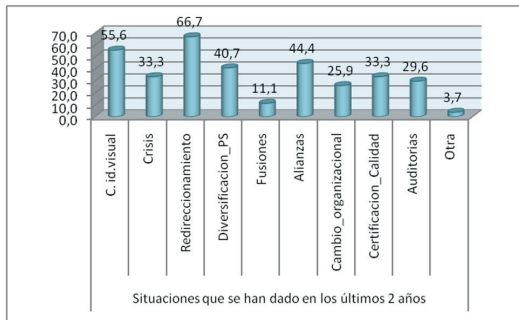




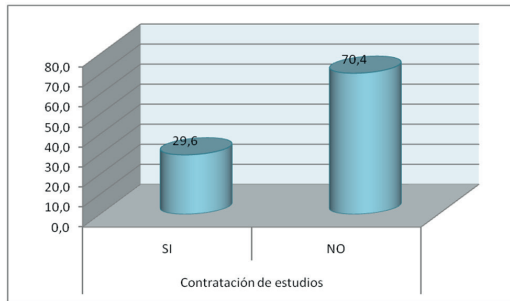
anex

Anexo F

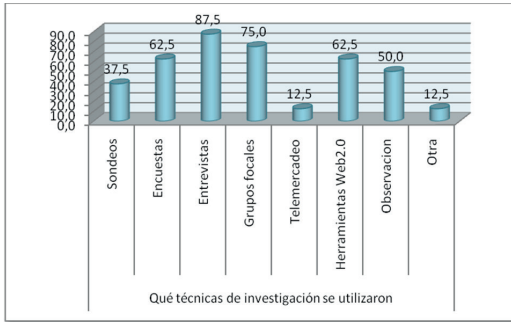
Gráficas de resultados de la investigación “La medición de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas”.



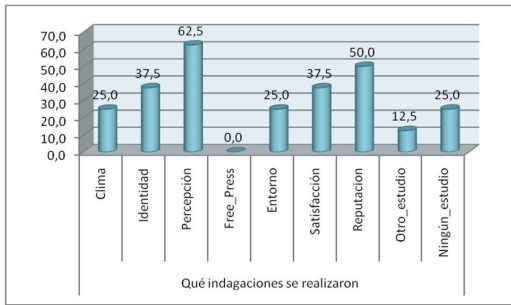
Situaciones que se han presentado en los últimos 2 años en la organización.



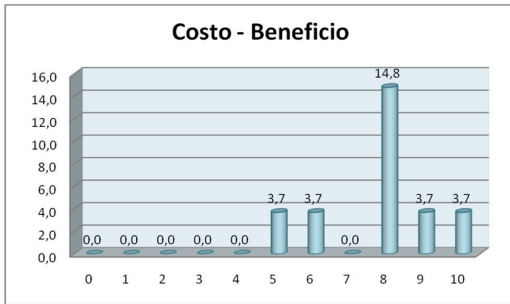
Contratación de auditorías de imagen y comunicación.



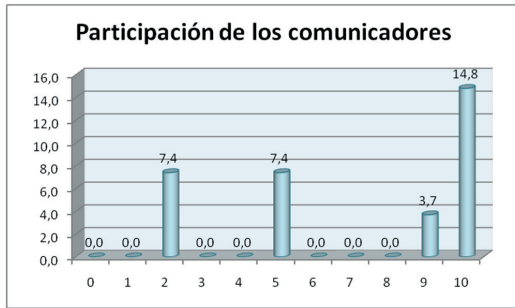
Técnicas de investigación utilizadas en el estudio contratado.



Temas sobre los cuales se indagó en el estudio contratado.



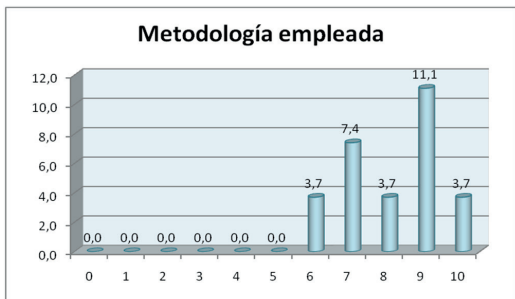
Calificación de 0 a 10 de la relación costo-beneficio del estudio contratado.



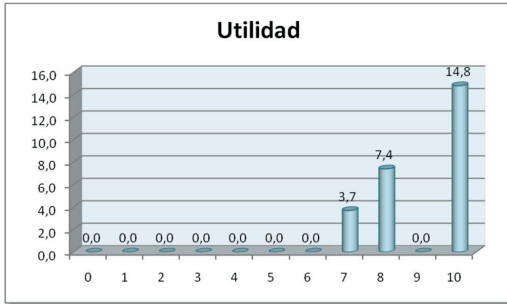
Calificación de 0 a 10 de la participación de los comunicadores de la empresa en el estudio.



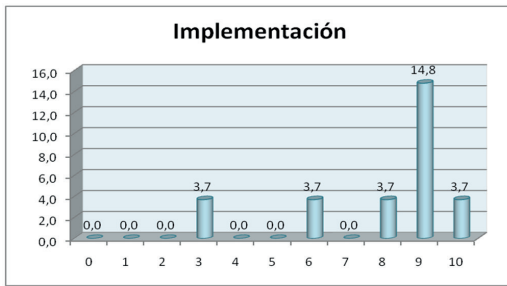
Calificación de 0 a 10 de los productos entregados a la organización.



Calificación de 0 a 10 de la metodología empleada en el estudio contratado.



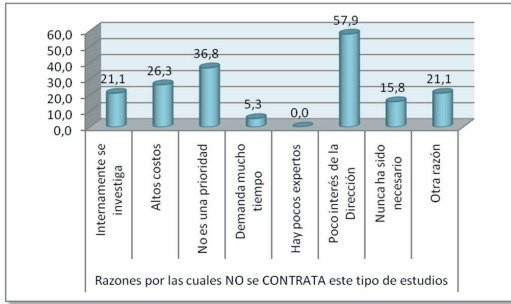
Calificación de 0 a 10 de la utilidad del estudio contratado.



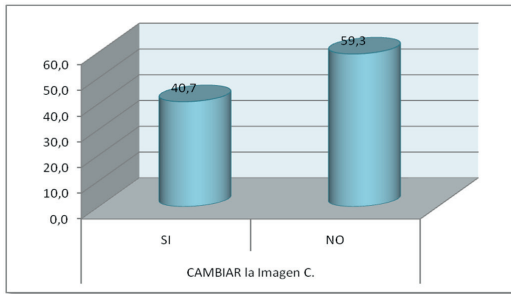
Calificación de 0 a 10 de la implementación que tuvo el estudio contratado.



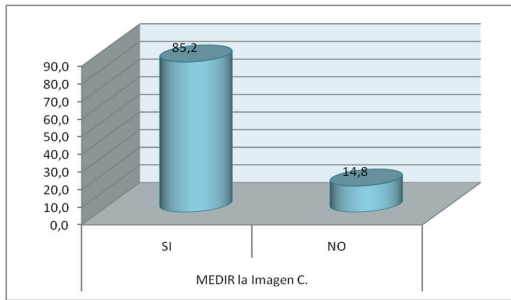
Cómo se conoce el estado de la imagen corporativa sin investigaciones contratadas.



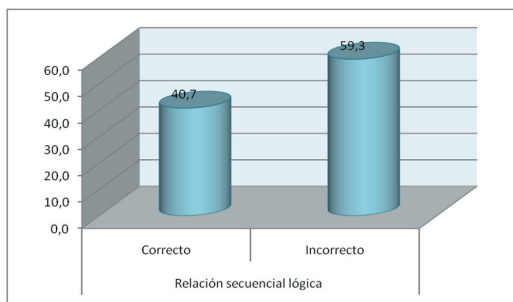
Razones por las cuales no se contratan auditorías de imagen o comunicación.



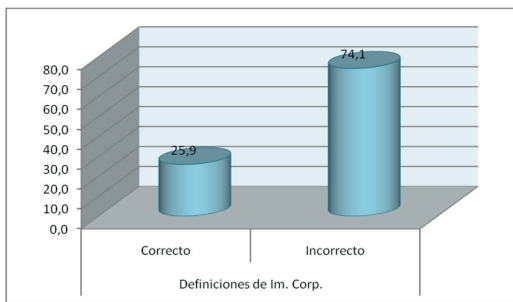
¿En la organización existe la necesidad estratégica de cambiar la imagen corporativa?



¿En la organización existe la necesidad estratégica de medir la imagen corporativa?



Relación secuencial lógica que une los siguientes conceptos: imagen, Identidad, Comunicación Corporativa y Reputación.



Definiciones posibles sobre imagen corporativa.



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto. La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos.

Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 3544565 o vía e-mail a editorial@upb.edu.co

Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación, su nombre, e-mail y número telefónico.

Corporativa

La adecuada gestión de la imagen corporativa en las organizaciones, es el proceso central que enmarca el quehacer de los profesionales de la Comunicación Organizacional en las empresas. Teniendo clara esta realidad, resulta fundamental analizar las distintas variables que intervienen en este complejo proceso comunicacional, cuyo resultado no puede ser controlado de forma directa por las organizaciones.

Para comprender la real dimensión del fenómeno de la imagen corporativa, este trabajo da cuenta del desarrollo temático de conceptos como la Comunicación Organizacional y corporativa, la identidad y la imagen, para luego analizar comparativamente los modelos desarrollados en la literatura académica contemporánea sobre la gestión y el control.

Después del desarrollo conceptual de este trabajo, se analiza la forma como se mide la imagen en las organizaciones antioqueñas, a partir de las indagaciones previas realizadas en la investigación sobre el diseño y uso de indicadores de comunicación en las empresas de la región, adelantada por el Grupo de Investigación en Gestión de la Comunicación de la UPB, además de analizar cuantitativamente el desarrollo de una encuesta electrónica, dirigida específicamente a indagar sobre cómo se mide y qué se mide en relación con la imagen corporativa de las organizaciones. Como producto de este trabajo, se propone la estructura de un modelo preliminar para la gestión de la imagen corporativa en las organizaciones antioqueñas, de manera que se ajuste a las necesidades identificadas en la región sobre este tema.

ISBN: 978-958-764-170-7

