



Capítulo 2:

Gestión de la Imagen

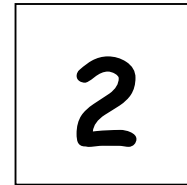


Imagen Corporativa

“Es más fácil soportar una mala conciencia que una mala reputación.”

Friedrich Nietzsche

“Incluso cuando se realiza una manifestación en mi contra, obtengo mi cuota de renombre.”

Pietro Arentino, 1492-1556.

Modelo Estratégico de la Imagen Corporativa (Joan Costa)

Joan Costa ha sido uno de los pioneros en aplicar las enseñanzas de las Ciencias de la Comunicación a las organizaciones y ha creado un conjunto de métodos para concepción, implantación y control de la imagen pública y de empresas e instituciones.

Nueva Cultura Unitaria de la Gestión

Costa propone una NUEVA CONCEPCION SOCIOSISTEMICA DE LA EMPRESA, ciencias humanas aplicadas + concepción económico administrativa. (Lo opuesto al management basado en el productivismo como fin).

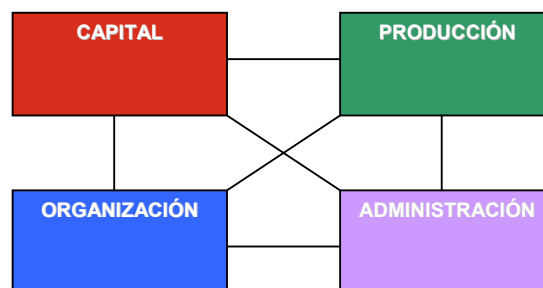
Integra tres polos:

Condiciones del entorno humano y social (lugar). Identity place: personalidad ambiental y funcional.

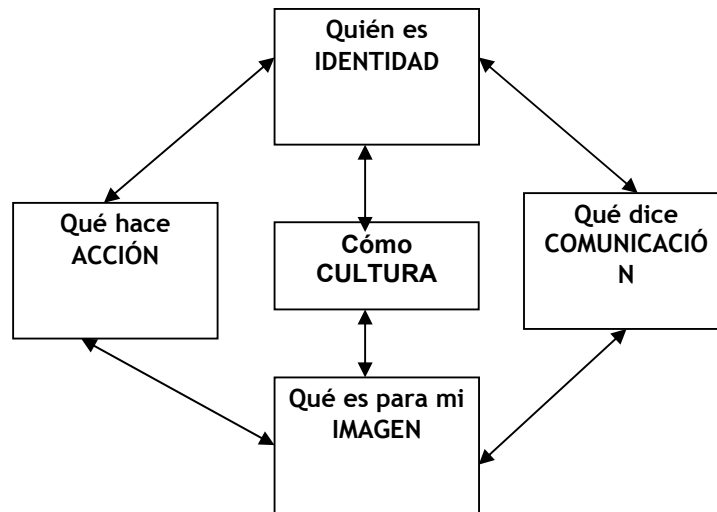
Comunicaciones, interacción (Visión de identidad e imagen). Identidad verbal y visual y objetual.

Acciones, actuaciones. Cultura corporativa.

Cambio de era y nuevo paradigma



**Viejo paradigma de la
economía de producción y de
la empresa industrial**



Nuevo paradigma de la Economía de la Información del siglo XXI

Los fenómenos que marcan el fin de la economía de producción y el nacimiento de una nueva economía en la segunda mitad del siglo XX son: la economía de información y el progreso científico; el progreso tecnológico; la sociedad del conocimiento, la revolución de los servicios; el ascenso del “corporate”, ya que el acento no está puesto en el producto sino en la institución y en sus estrategias corporativa, o sea, es decir, global.

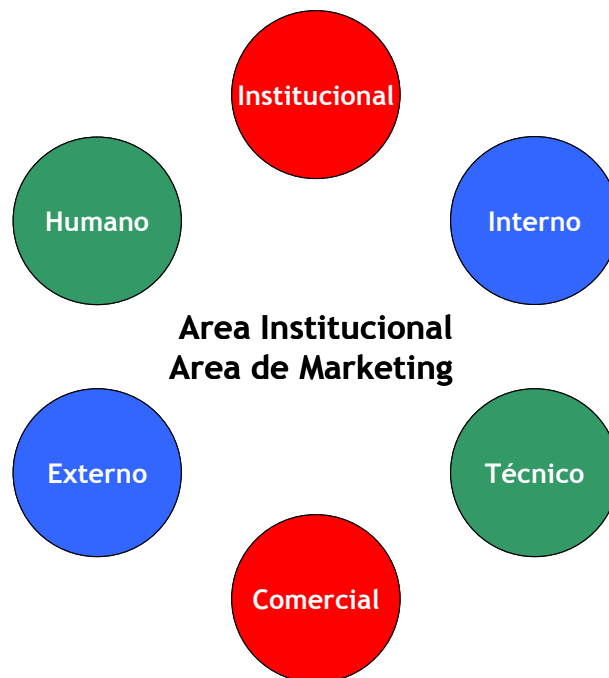
Otro de los fenómenos que marca el quiebre del paradigma son: el nuevo poder de los accionista que es cada vez más atomizado; el redescubrimiento de los públicos estratégicos; la estructura de comunicación en red mallada, donde no importan las jerarquías sino las relaciones de interacciones y la exigencia ética y las demandas sociales, donde las empresas son consideradas corresponsables de la calidad de vida comunitaria y el entorno material.

En este contexto, hay un cambio de mentalidad que entiende a la empresa como un organismo social, como un sistema y no como una suma de partes o una estructura de compartimentos estancos.

Según Joan Costa, empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno, sea cual fuere su fin: económico, científico, cultural, cívico, etc. Se encuentra en comunicación consigo misma y directa e indirectamente con su entorno. Tiene la exigencia de definir la estrategia global de su identidad cultural de su imagen corporativa y el estilo de sus comunicaciones. Irradia una determinada imagen en sus públicos.

Modelo Sistémico Molecular

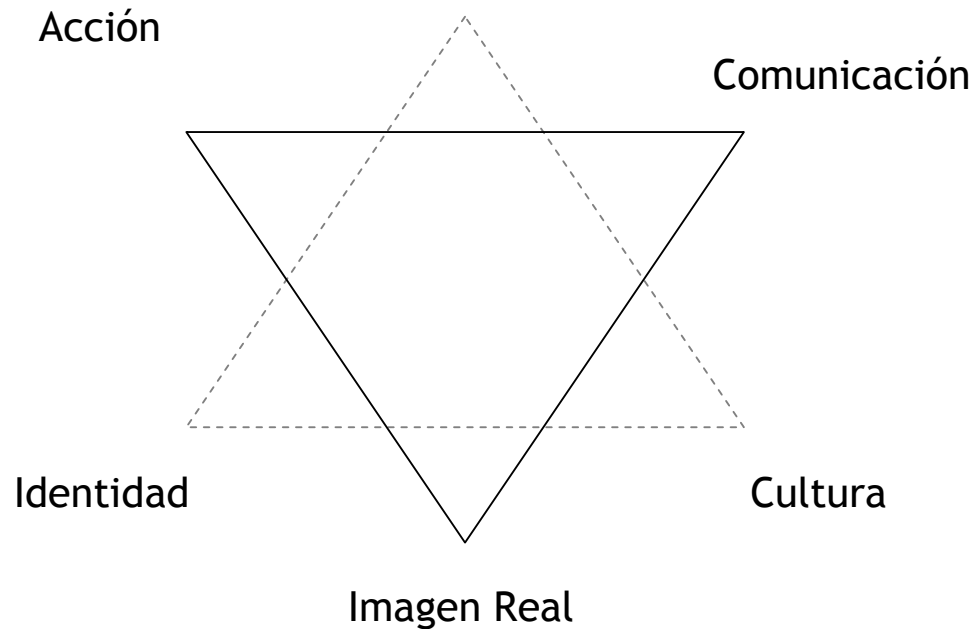
Para comprender esta estructura tenemos que olvidarnos de conceptos como “parte” y “todo” que han perdido significación en el pensamiento holístico. La empresa es una totalidad que consiste en subtotalidades como el sistema digestivo, etc. Lo que varía de organigrama tradicional a la molécula holística de gestión comunicacional ligada a la acción no es la estructura que articula los átomos sino la naturaleza de éstos.



El servicio son las personas, con lo que se restituye el valor – empleado, valor – cultura y la comunicación interpersonal entendida como la gestión del vínculo con el empleado, el inversor y el cliente. La tecnología de la información es el soporte del servicio, vehículo de la difusión.

Se pone en primer termino el valor – marca y el valor – empresa, bajo el paraguas de su identidad y de su imagen publica; están en alza los valores de hr., cultura organizacional, de calidad generalizada. Todo este conjunto de transformaciones actuales esta representado en la mitad superior (Área Institucional). De este, modo empezamos a constatar la actividad y coherencia de los tres vectores que se inscriben en esta área superior (Área de Marketing), así como su creciente peso y la influencia decisiva de esta área de energía débil sobre la inferior, desencadenando acciones de energía fuerte.

Modelo de la Imagen



Modelo estratégico de la imagen corporativa

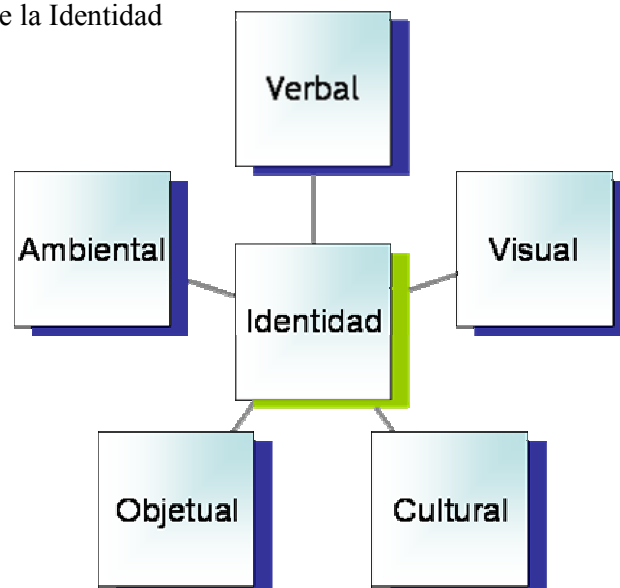
Joan Costa identifica cuatro vectores que generan la imagen, los cuales son: Identidad, Acción, Cultura y Comunicación. Se los llama vectores porque son dinámicos y multiplicadores.

Identidad – Quién es

Es la matriz de la Cultura, de la Comunicación y de la Imagen Corporativa. Estrategia de diferenciación.

Es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones.

Componentes de la Identidad



Componentes de la identidad

Dentro de la identidad corporativa el componente verbal se refleja en el nombre que es el capital identitario de una empresa, se cambia con poca frecuencia. El visual está representado por los logotipos, símbolos y colores. La identidad verbal y visual están en el mundo de las percepciones. En tanto, la identidad objetual, la forma de los objetos identifica la empresa. Mientras que, la identidad ambiental es la arquitectura corporativa, lugar de la identidad.

El nombre verbal debe transformarse en un “signo visual”. A este signo se lo llamaba logotipo, una palabra diseñada. La naturaleza lingüística del logotipo lo hace racional. Por otra parte, los símbolos gráficos de identidad basados en la imagen (y no en la palabra) unas veces acompañan al logotipo y otras lo reemplaza en pie de equivalencia. Todo lo perceptible se impregna de identidad.

La marca es uno de los componentes de la identidad corporativa que permite reconocer y diferenciar una empresa. Es el resultado de la Empresa más Nombre más Figura gráfica. A su vez, la marca representa la fuerza que insita nuestras preferencias y decisiones; lo que sentimos ligado a la marca. En síntesis, es lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido.

La identidad y la imagen están expuestas a presiones y situaciones de riesgo. En estas situaciones, las estrategias de acción y comunicación se hacen más exigentes. A modo de ejemplo citaremos tres situaciones críticas:

Crisis de identidad: la empresa tiene una imagen ambigua o débil y por esto mismo vulnerable, que no apoya ni agrega valor a sus iniciativas y actividades. No se encuentra a sí misma.

Situaciones de alto riesgo: sea involuntariamente o por falta de previsión o por causas incontroladas, pero que adquieren presiones crecientes que afectan seriamente al negocio y a veces a la supervivencia misma de la empresa.

Proceso de fusiones y privatizaciones: cada vez más empresas de todos los tamaños estudian o negocian procesos de concentración; donde se producen o se pueden producir choques traumáticos, no solo en el ámbito económico como organizacional y de gestión, sino también entre identidades y culturas diferentes.

Cultura – Cómo lo hace

Expresa la dinámica de la identidad.

Es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma relacional entre sus empleados mismos y los distintos públicos.

Se orienta al cliente, a la calidad, al servicio y tiende a la construcción de un posicionamiento y un estilo.

Acción – Qué hace

Incluye las decisiones estratégicas y sus realizaciones, así como las producciones, vehiculizadas por la conducta global de la empresa.

Es el embrión racional – funcional de la imagen.

La acción tiene dos vías de expresión: la acción productiva y la acción comunicativa, las cuales son sinérgicas y separables.

Comunicación – Qué dice

Es una acción que canaliza la cultura y la identidad.

Es transversal.

Es el vector estratégico y sistema nervioso de la empresa.

Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando se comunica. Comunicar es más fuerte que la acción.

La comunicación expresa de qué modo la empresa hace saber, quién es, qué hace y cómo. La cultura y la identidad son sujetos de la comunicación, mientras que, la acción es un modo de comunicación.

La comunicación debe acompañar a las estrategias globales y puntuales de la empresa. Es el gran vector, que recubre todos los demás. Dentro de los modos de comunicar existen los directos e indirectos, como así también los mensajes voluntarios e involuntarios. La mayoría de las veces la empresa es emisora, cuando genera mensajes voluntarios es una emisora proactiva como en el caso de los anuncios publicitarios, mientras que, en otros emite mensajes inconscientemente porque no son concebidos como tales desde una actitud preactiva de comunicación. Muchas veces las compañías ignoran, por ejemplo que los servicios son actos de comunicación entre el cliente y los empleados.

La comunicación es prospectiva, estratégica, creativa, vectorial porque define, proyecta, impulsa y conduce la acción, y a su vez es instrumental porque genera significados y valores. Mientras que, la acción produce realidad y la comunicación produce sentido.

Cada acción de comunicación de la empresa debe ser considerada según siete preguntas: quién comunica qué y con quién, con qué objetivos, con qué inversión y con qué resultados.

Imagen – Qué es para mí

Es la representación mental (imago), en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.

La imagen es un efecto de causas diversas (percepciones, sensaciones, etc) que de un modo son asociadas entre sí y con la empresa. El público es el centro de la imagen mental. La imagen de la empresa es la imagen que esta en la cabeza de la gente. La imagen desde esta concepción tiene una matriz psicosociológica por eso la empresa sólo puede gestionarla por medio de sus acciones y comunicaciones. La imagen es un supra valor que se impone más allá de los productos o servicios que al mismo tiempo ampara. La imagen inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos. Por otra parte, la imagen corporativa permite diferenciar globalmente a una empresa de todas las demás, a su vez agrega un valor a todo lo que hace y comunica. Es la única que permanece en el tiempo, y además las condiciones de la imagen son medibles, cuantificables y controlables.

En tanto, la imagen tiene dos dimensiones una cuantitativa (notoriedad) y otra cualitativa (notabilidad) que es la reputación, el prestigio, etc. En síntesis, la imagen es un proceso, no una cosa.

La Imagen tiene las siguientes funciones:

- Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.
- Definir el sentido de la cultura organizacional.
- Construir la personalidad y el estilo corporativo.
- Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.
- Atraer a los mejores especialistas.
- Motivar al mercado de capitales.
- Evitar situaciones críticas.
- Impulsar nuevos productos y servicios.
- Relanzar la empresa.
- Generar una opinión pública favorable.
- Reducir los mensajes involuntarios.
- Optimizar las inversiones en comunicación.
- Acumular reputación y prestigio: El pasaporte para la expansión.
- Atraer a los clientes y fidelizarlos.
- Inventar el futuro.

Costa explica mediante un esquema el modelo de la lógica de la imagen. A los cuatro vectores se les suman el concepto de: modelo de la imagen y la imagen real. Estos seis elementos los agrupa en dos triángulos superpuestos, el triángulo que apunta hacia arriba representa el mundo abstracto. El la cúspide la imagen modelizada (quién quiero ser) constituye un modelo estratégico que dirige el sentido de la identidad y de la cultura interna.

El triángulo que apunta hacia abajo representa el mundo concreto, el mundo de la acción / comunicación de la empresa y tiene como resultado la imagen percibida por sus públicos.

Auditoría Estratégica Global

Su punto de partida consiste en detectar y evaluar qué imagen existe actualmente y por qué y su punto final consiste en evaluar qué imagen necesitamos en función de la estrategia y objetivos de la empresa y cómo organizamos las causas que han de cambiarla.

Conclusión

La consultoría de imagen debe identificar, definir y evaluar los vectores de la imagen de una empresa a fin de elaborar un plan estratégico e integrador para la gestión de las comunicaciones.

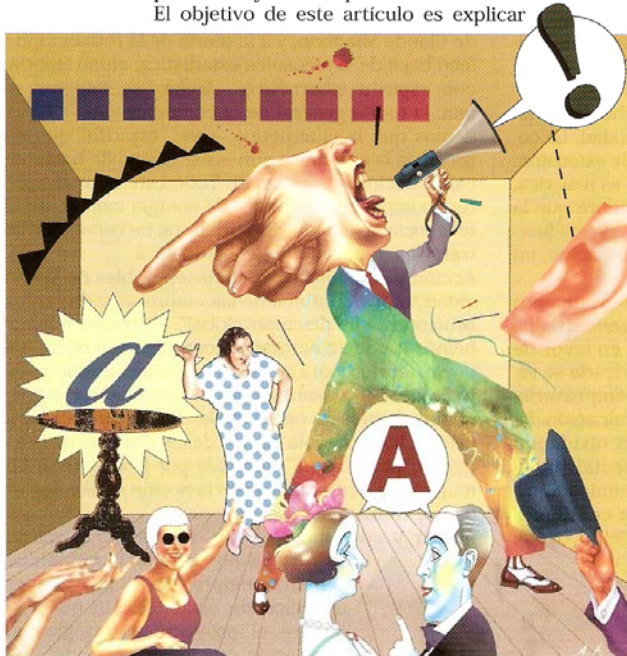
Artículo de Joan Costa.

Joan Costa

La comunicación es más fuerte que la acción

LA COMUNICACIÓN de las empresas y de las instituciones es una fuerza esencialmente estratégica. Sin embargo, muchas organizaciones todavía lo ignoran: se sigue confundiendo la comunicación con las comunicaciones, los actos, las acciones puntuales y las campañas.

El objetivo de este artículo es explicar



por qué afirmamos que la comunicación es más fuerte que la acción; por qué la comunicación es esencialmente estratégica; para qué sirve, y qué podemos hacer, creativamente, con ella.

Empezaremos por una observación específica y fundamental. La comunicación, hoy por hoy, no sólo se inserta en la estrategia general de las empresas e instituciones —esto solamente ocurre en el mejor de los casos—, sino que incluso: a) contribuye a definirla; b) la vuelve realizable y medible.

Este es el hecho esencial. la explicación del porqué la encontramos en su propia naturaleza funcional. La comunicación es un modo de acción. Lo que las

empresas e instituciones hacen sólo adquiere sentido y dimensión social cuando lo comunican.

Comunicar una acción es a menudo más importante que la acción misma.

A partir de estas ideas —podemos llamarlas 'axiomas'—, cualquier decisión, cualquier actuación que se emprenda, además de ser realizada, tiene que ser comunicada. Y después evaluada en sus efectos. Es lo que hemos llamado "comunicación por objetivos". Ninguna decisión, ninguna actuación es concebible ni viable en tanto que acción "pura". La acción, el acto o la actuación no pueden autoexplicarse por sí mismos; no pueden transmitir la información y los valores que contienen, a los que se quiere acentuar para transferir a su público destinatario.

Por sí mismos, los hechos tampoco son capaces de autodifundirse más allá de sus propios límites físicos y temporales en los que tienen lugar: el "aquí y ahora".

Estos son los poderes que la comunicación confiere a las actuaciones: significación, información, valores, difusión y destino preciso donde convenga. La comunicación cubre, pues, los aspectos cualitativos (el "valor") y los aspectos cuantitativos (difusión a voluntad, ya sea masiva o selectiva). Por tanto, actuar sin comunicar —o comunicarlo mal— sería tan insensato como comunicar y no actuar.

Ya hemos señalado, en varias ocasiones, que "toda acción comunica", quírase o no. Y que "toda comunicación es un modo de acción".

Pero la naturaleza de la acción es diferente de la naturaleza de la comunicación. Podemos decir que el acto es un hecho, una cosa que hacemos, y eso presenta todas las características de un "fenómeno". Se produce en un lugar y en un momento determinados: el hecho está allí, con su "hic et nunc", en su contexto estático; el fenómeno no se explica por sí solo a los individuos: simplemente éstos lo perciben porque "ocurre", y lo interpretan a su manera, aunque no siempre como deseamos. Además, la percepción del hecho es una experiencia individual, y cada uno le da su sentido, hace su interpretación subjetivada, filtrada psicológicamente.

Además de esto, el hecho desaparece y la comunicación permanece, en forma de un documento o de una memoria artificial, en las hemerotecas y las videotecas. La comunicación se difunde desde un lugar a tantos sitios y a tantas personas como convenga. La comunicación extiende el acto y lo propaga desde un punto a muchos puntos de destino, a tantos como in-



Joan Costa es comunicólogo y consultor. Preside el Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación (CIAC), con sede en Barcelona.

Artículo de Joan Costa (continuación).

Joan Costa

El problema, sin embargo, es que el pensamiento estratégico tradicional, heredado del industrialismo, ha infravalorado la comunicación en favor de la acción.

terese a la empresa. La comunicación transporta información sobre el hecho comunicado, le confiere sentido, lo enriquece con argumentos y valores.

Y transforma las opiniones personales en una opinión generalizada y significativa: la "opinión pública". La trascendencia y el significado del acto no depende, pues, tanto de él mismo, sino del hecho de comunicarlo. La acción es productora de realidad. La comunicación es productora de sentido y de extensión. Por eso, la comunicación de la cosa real es más rica, más interesante, convincente y movilizadora que la misma cosa en sí. ¿Cómo no reconocer, en esta fuerza múltiple y manejable que es la comunicación, un valor principalmente estratégico?

El problema, sin embargo, es que el pensamiento estratégico tradicional, heredado del industrialismo, ha infravalorado la comunicación en favor de la acción. Esta visión limitativa y polarizada se refuerza en el hecho de que las ciencias empresariales han ignorado la ciencia de la comunicación. Se han centrado en la ciencia económica olvidando —paradójicamente— el componente social, movilizador e incluso estadístico de la comunicación. Lo que todavía no ha sido dicho de la comunicación aplicada es que posee una condición triple, lo que la hace precisamente estratégica:

- ♦ es pre-visional, es proyectual; es decir, creativa y planificadora: la comunicación se diseña de acuerdo con el proyecto o el plan estratégico de la empresa;
- ♦ es vectorial, porque a la vez define y determina la acción, la impulsa y la conduce;
- ♦ es instrumental, ya que la comunicación actúa acompañando la realización de la estrategia, y además es flexible y medible.

Pero, hoy por hoy, la gran mayoría de las empresas e instituciones sólo entienden la comunicación en su función instrumental. Únicamente en tanto que "herramienta"; esto es, la comunicación polarizada en técnicas, como la publicidad, las relaciones públicas, el diseño, la edición y los medios. Así han reducido la co-

municación a un simple martillo.

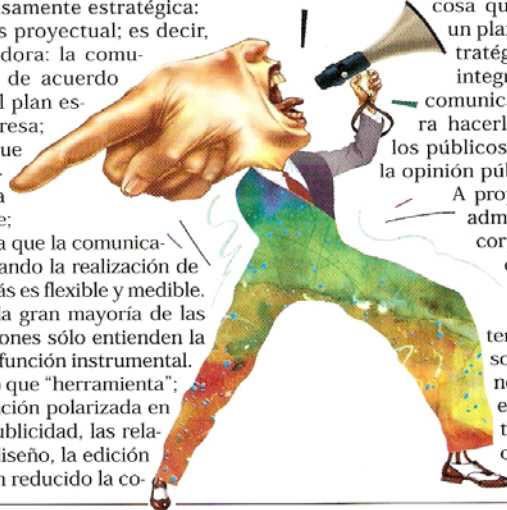
Nadie niega que las técnicas para comunicar tienen su razón y su saber específicos. Son competentes porque están altamente especializadas. Pero no poseen el genio estratégico de la visión global y sinérgica del actuar conjuntamente, integrando todos los elementos en función de un plan: el Programa de Comunicación. Efectivamente, la parte no puede ocupar el todo, ni dirigirlo. Ninguna técnica es vectorial. Ni siquiera la comunicación cuando se la aplica sólo como una herramienta.

Dicho esto sobre los poderes estratégicos de la comunicación —proyectuales, vectoriales, semánticos, expansivos— nos vamos a referir a las doctrinas fundamentales: el mismo Norbert Wiener, padre de la cibernética, ya declaró a la teoría de la información de Claude Shannon, y a la teoría de la retroacción o feed back de la mecánica estadística, como "teorías con espíritu cibernético". Ambas se integran en una: la teoría general de la comunicación. Y recordemos que la cibernética —ese "espíritu" que impregna a la comunicación— es "el arte de hacer eficaz la acción" (Couffignal). Todo este universo teórico supone una plétora de energía mental, de inteligencia orientada y orientadora, de capacidad estratégica, realizadora y controladora.

Acción y comunicación son inseparables de la actividad total y continua de las empresas y de las instituciones: su "discurso global". Nosotros mismos hemos llegado a extraer la comunicación de su universo teórico para aplicarla a las necesidades actuales de las organizaciones. En este contexto pragmático, hemos reconducido la ciencia de la comunicación, integrándola dentro de las ciencias de la acción o "praxeología", fundada por Kotarbinski. Comunicar es actuar junto con la acción realizadora, o de lo contrario es pura decoración.

Actuar y comunicar es tan claramente la misma cosa que ya no es posible establecer un plan de empresa, o un proyecto estratégico de acciones, sin que éste integre el proyecto estratégico de comunicación que le corresponderá para hacerlo viable, convincente frente a los públicos estratégicos, a la sociedad y a la opinión pública.

A propósito de los poderes políticos, administrativos, monopolísticos o corporativos, recordemos la sentencia de De Vulpian: "El poder es, en su naturaleza, ilegítimo, y hay que legitimarlo permanentemente por sus éxitos: su eficacia social". Las empresas e instituciones no serán eficientes mientras entiendan el flujo diario y constante de la acción y la comunicación como cosas separadas, a veces incluso extrañas entre sí. ■



Norberto Chaves. *La Imagen Corporativa*.

[Chaves, Norberto. *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili, 1988.]

El Fenómeno Socioeconómico

La evolución de la economía de la producción a los servicios obliga a las organizaciones a ocuparse de su imagen, tienen que hacerse leer, entender, diferenciar y registrar en condiciones absolutamente distintas a las conocidas. Esto implica la alteración de las técnicas de comunicación y de los modos y procesos de identificación. Es decir, la comunicación social y sus medios pasan del área táctica al campo estratégico del desarrollo; ya no basta con que los valores existan sino que es fundamental que sean detectados como tales por el emisor social y hechos visibles ante las audiencias.



La expansión comunicacional y su acceso al rango de función estratégica del desarrollo económico implica un cambio en los propios modelos comunicacionales. Uno de los más significativos es el desplazamiento del contenido de los mensajes desde el *objeto* hacia el *sujeto* de la comunicación.

El esquema tradicional de la comunicación consistía en la emisión de un mensaje persuasivo en el que su emisor proponía al público receptor un tema: las bondades del producto. El anclaje entre emisor y receptor lo materializaba la propia mercancía. Pero la evolución del mercado ha hecho insuficiente esta modalidad:

- La aceleración del cambio tecnológico desestabiliza la identidad del producto: al someterlo a una redefinición constante lo desdibuja.
- Desde el punto de vista de la comunicación, eso implica una aceleración de los procesos de deslegitimación y relegitimación de la mercancía, lo que la vuelve inoperante como soporte y/o argumento de la comunicación.
- La socialización de la calidad tiende a eliminar las diferencias reales entre productos de un mismo tipo.

Todo ello fuerza a apelar a entidades más quietas, como la empresa, o sea al sujeto de la oferta.

Se produce también una segunda versión del proceso de subjetivación: entidades cuya imagen era un resultado espontáneo cobran ahora institucionalidad y una identidad intencional ejercida y manipulada concientemente. Se habla así, por ejemplo, de *imagen país*.

En este contexto, el cuerpo institucional se hipersemantiza. Es decir, todos los medios corporativos devienen portavoces de la identidad, canales de imagen. Por lo tanto, todas las decisiones que provoquen efectos de imagen exigen una atención especializada y un tratamiento técnico sistemático.

La cuestión terminológica

El léxico profesional registra una serie de términos para denominar el objeto de estudio (imagen, identidad, identificación, etc.) que, asociados a los que aluden al campo de aplicación (empresa, institución, corporación) conducen a una serie de expresiones utilizadas como sinónimos: identidad corporativa, imagen empresarial, imagen institucional. Pero todas estas expresiones hacen referencia a un mismo fenómeno de fondo que puede sintetizarse así:

- La Entidad (organismo público, empresa, institución) tiene un conjunto de recursos significantes.
- que suscitan en su audiencia cierta lectura y opinión e
- Interviniendo sobre lo primero (identificación de la identidad) se puede incidir sobre lo segundo (la opinión pública de la Entidad).

El *argot* profesional privilegió los términos empresa, institución y corporación para indicar el campo en el que se manifiesta la problemática de la imagen.

Empresa: estructura organizativa de naturaleza económica, organismo societario organizado en torno a una actividad lucrativa.

Corporación: es polisémica. Por ejemplo, en el contexto sajón significa empresa, en el latino tiene tres acepciones: agrupación de asociaciones, organización que remite a los gremios medievales o asociación de personas regidas por una ley.

Institución: también es polisémica. Por ejemplo refiere, por un lado, a las entidades sin fines de lucro, a todo hecho que adquiera carácter social o toda realidad social que constituya una norma trascendente a la interpretación de sus usuarios concretos.

El término **institución** es el que cumple las exigencias impuestas:

1. Es el único que puede incluir casos dispares como un organismo de gobierno, una empresa o una figura pública.
2. A partir de que la imagen pública pasa a ser objeto de gestión para su control queda documentada la existencia institucional de dicha identidad.

Institución: sujeto genérico de la imagen como objeto de estudio.

Imagen: Se concibe como un fenómeno exterior objetivo y perceptible y como un hecho subjetivo, una representación. Suele haber una confusión entre imagen de una empresa e identificación gráfica de la institución.

Propuesta de nomenclatura

Existe una pluralidad de fuentes de equívocos que actúan sobre la imagen y la comunicación:

- La polisemia de los términos.
- La diversidad de los aportes ideológicos y teóricos.
- Las variantes interpretativas desarrolladas por el mercado de la imagen.

Se analizará el concepto de imagen institucional mediante cuatro elementos básicos: **realidad, identidad, comunicación e imagen.**

La realidad institucional

Conjunto de rasgos y condiciones objetivas de la institución. Dicha materialidad está representada por: su estructura jurídica, su modalidad organizativa, su realidad económica, su infraestructura, su sistema de comunicación, etc.

La identidad institucional

Conjunto de atributos asumidos como propios por la institución (auto-representación).

La comunicación institucional

Conjunto de mensajes efectivamente emitidos. La comunicación es una dimensión esencial del funcionamiento de toda forma de organización social.

La imagen institucional

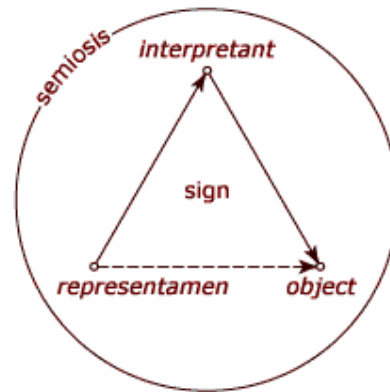
Se define en relación con los otros tres elementos formando un sistema. Es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. O sea que es la lectura o interpretación pública de la institución, una construcción de los públicos.

La autonomía de cada uno de los elementos es relativa, pues constituyen dimensiones analíticas de una entidad indivisible, por lo cual una modificación en una incide en la otra.

La *realidad institucional* y la *comunicación institucional* son hechos objetivos, fácticos, exteriores. Mientras que la identidad y la imagen son construcciones ideales, imaginarias, subjetivas. En el funcionamiento de la institución estas dos esferas evolucionan en forma pasiva, es decir que sólo en forma extraordinaria devienen en objetos de intervenciones voluntarias.

Tomados de dos en dos los cuatro conceptos generaran seis relaciones:

1. Realidad/Identidad.
 2. Realidad/Comunicación.
 3. Identidad/Comunicación.
 4. Identidad/Imagen.
 5. Comunicación/Imagen.
 6. Imagen/Realidad.
- 1- La auto-representación de la identidad no coincide con los datos empíricos de la realidad institucional.
 - 2- La comunicación (la totalidad de las significaciones) es la dimensión semiótica de la realidad institucional.
 - 3- No todos los elementos de identidad deben ser comunicados, por ejemplo el secreto empresarial. Toda comunicación es una comunicación de identidad.
 - 4- Ambos conceptos refieren a un fenómeno de opinión, uno interno y el otro externo. Se detectan zonas de no coincidencias.
 - 5- La no coincidencia de contenidos entre la comunicación y la imagen tiene dos orígenes: la remodificación del mensaje en imagen y la coincidencia o no del tiempo de emisión con el de recepción.
 - 6- La imagen deber ser verosímil, generar la convicción de lo que se piensa de la realidad es real y no una representación artificial de la realidad.



La semiosis institucional

Es el proceso por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto a una lectura determinada que constituirá su propia imagen.

Teoría de la Intervención

Las intervenciones sobre la imagen aparecen cuando en el desarrollo normal o regular de la actividad institucional se produce un salto o ruptura de tal magnitud que es improbable una recuperación espontánea del equilibrio.

Una institución puede sufrir cambios drásticos provenientes de cualquiera de las cuatro áreas, pero los casos más críticos se dan cuando el quiebre se produce en la imagen. Cuando eso ocurre ya no se puede actuar preventivamente porque el desfase de la lectura pública de la identidad de la institución y los elementos identificatorios ya se ha hecho efectivo.

Los programas de imagen institucional constituyen entonces una intervención conciente sobre su propia conducta comunicacional, para reprimir aquellos mensajes identificadores emitidos de modo espontáneo y que conduzcan a una identificación divergente del proyecto institucional conciente y voluntario.

No obstante lo anterior siempre existe un área de codificación abierta y aleatoria que queda a la merced de la libre decisión del agente institucional concreto. En la comunicación institucional confluyen procesos concientes e inconscientes de emisión de signos de identidad.

Cuando hablamos de *diseño de imagen institucional* nos estamos refiriendo a la redacción de los mensajes de identidad de una institución orientados a inducir una determinada imagen pública de la misma.

El objetivo de todo programa de intervención en la identificación institucional no es solamente modificar la imagen sino alterar el proceso global que denominamos *semiosis institucional*.

Dicha modificación se producirá interviniendo en los únicos planos susceptibles de manipulación, aquellos que caracterizamos como “objetivos”: la realidad institucional y la comunicación institucional. De esta manera comprendemos que el llamado “diseño de imagen institucional” no opera sobre objetos, sino sobre *discursos*.

Otro paso importante será demostrar que no se actúa sobre mensajes, sino sobre *sistemas*.

Para denotar la idea de institución deberá detectarse algún tipo de unidad entre los mensajes, pues la propia de entidad implica un cierto grado de organicidad, de cohesión. Esta cohesión no se trata de una unidad formal ni mucho menos visual, sino de una unidad *conceptual*.

El trabajo identificador deberá detectar los componentes semánticos (los “contenidos”) y los retóricos (los “estilos”) comunes a los mensajes que circulan por canales totalmente heterogéneos.

La eficacia de un sistema de identificación institucional no reside tanto en la calidad de cada uno de los mensajes como en la capacidad de éstos de legitimarse recíprocamente.

Esta coherencia exigida y aportada por el sistema permite el desarrollo diacrónico de comunicación.

Coherencia

Para actuar sobre los recursos de la comunicación institucional se deben tener en cuenta:

- El carácter integral del campo: al analizar una intervención deben incluirse no solamente los elementos que serán efectivamente intervenidos, sino el conjunto completo de recursos y que dicho repertorio completo sea asumido como una totalidad y no como un grupo de piezas estancas.
- El carácter programado de la intervención: las alternativas de lenguaje tipo de discurso identificador se dirimen previamente a la producción del discurso concreto y que a esta labor se le provee el campo de trabajo previamente ordenado.

El Campo de Intervención: Lo imaginario recurrente

La *imagen* en sentido estricto no es un tipo de discurso, sino un tipo de dimensión en todo discurso; aquella que – en oposición al “conocimiento” – tiene la función de crear la “ilusión de realidad” o la “ilusión referencial”. El campo objeto de todo programa de imagen es justamente esa dimensión y – dentro de ella– especialmente el segmento referido a la identidad de la institución.

→ Un primer parámetro de distinción se dará a través de la polaridad *imaginario – no imaginario*.

→ Otro parámetro de segmentación se refiere a los mensajes

- reiterativos y recurrentes (estables)
 - la iconografía predominantemente gráfica de las piezas editoriales (papelaría, folletos, publicaciones, etc)
 - la parafernalia¹ instrumental estable (equipamiento de trabajo, mobiliario, etc)
 - el propio entorno como paisaje relativamente estable
 - las ediciones de audio, video y demás sistemas visuales
 - el equipo humano y sus propios medios regulares de significación y comunicación.
- ocurrentes e irrepetibles (variables)
 - comunicaciones orales y escritas puntuales
 - circunstancias, ocurrencias o actuaciones espontáneas, no planeadas, etc.
 - La emisión de este tipo de mensajes es responsabilidad exclusiva y específica de los agentes internos de la institución a través de su actividad corriente.

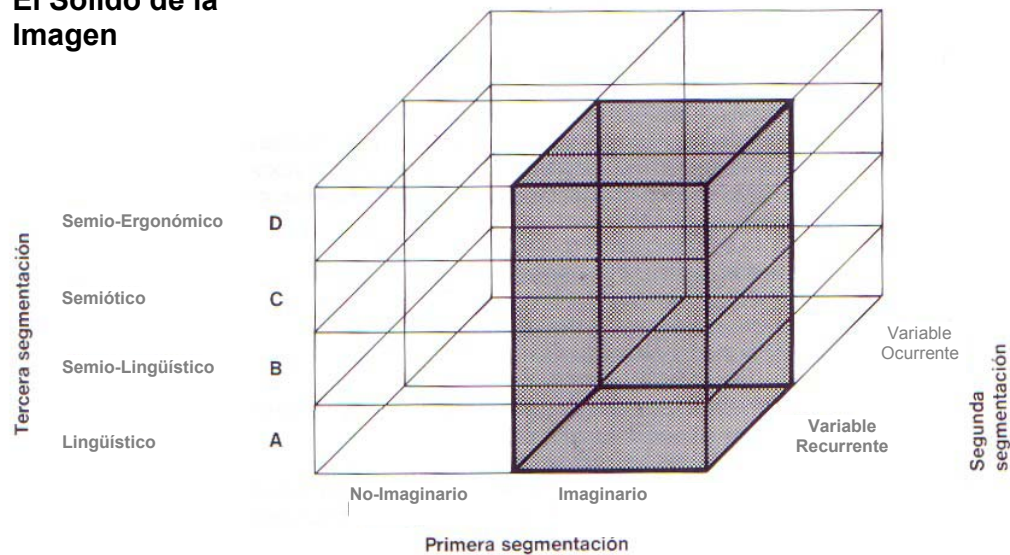
→ El tercer parámetro fragmenta todo el corpus semiótico según sus procesos de significación en cuatro niveles:

- Lo lingüístico: es lo verbal en sentido estricto: el lenguaje y los códigos paralingüísticos.
- Lo semio-lingüístico: semióticas mixtas, como la propia actuación personal que incluye, por ejemplo, el lenguaje oral y los códigos de la indumentaria.
- Lo semiótico: semióticas “puras” como el arte, la escenografía o la decoración en sentido estricto.
- Lo semio-ergonómico: semióticas “impuras” como la arquitectura o el equipamiento.

¹ Conjunto de usos habituales en determinados actos o ceremonias, y de objetos que en ellos se emplean.

A partir de estos parámetros (especialmente de los dos primeros) se configura lo que el autor llama “el sólido de la imagen” que es el área específica sobre la cual se puede realizar la intervención.

El Sólido de la Imagen



Cinco Niveles de Identificación Institucional

Los signos identificadores básicos

Los nombres

Hay cinco tipos básicos de nombres:

- **Descriptivos**
Enuncian sintéticamente los atributos de identidad de la institución.
Ej.: Banco Interamericano de Desarrollo, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Teatro Colón.
- **Simbólicos**
Hacen alusión a la institución mediante una imagen literaria.
Ej.: VISA, Nestlé, Camel, Pelikan, Omega.
- **Patronímicos**
Se refieren a la institución mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma, como el dueño, el fundador, etc.
Ej.: Ford, Johnson & Johnson, Ralph Lauren, Carolina Herrera, Versace.
- **Toponímicos**
Aluden al lugar de origen o área de influencia de la institución.
Ej.: Banco Galicia, Aerolíneas Argentinas, Aguas Cordobesas, Aguas Argentinas.
- **Contracciones**
Construcciones artificiales mediante iniciales, fragmentos de palabras, etc.
Ej.: IBM, SWISSAIR, EDESUR, CORCEMAR.



Los Logotipos

A la capacidad identificadora del nombre como signo puramente verbal, su versión visual –básicamente gráfica– agrega nuevas capas de significación.

Estas capas refuerzan la individualidad del nombre al incorporar atributos de la identidad institucional.



El logotipo aparece así como un segundo plano de individualización institucional

El logotipo es la versión gráfica estable del nombre de marca y equivale a la firma autógrafa del individuo.

Aparte de su función verbal, la tipografía posee una dimensión semiótica no verbal, icónica que incorpora por connotación significados complementarios al propio nombre.

La opción tipográfica adecuada permite explotar esa segunda capa de significaciones como un plus semántico enriquecedor de las funciones identificadoras del logotipo.

Los Imagotipos (isotipos o símbolos)

Al nombre y a su forma gráfica suele sumarse un signo no verbal que tiene la función de mejorar las condiciones de identificación. Se trata de imágenes estables y muy pregnantes² que permiten una identificación que no requiera lectura, en el sentido estrictamente verbal del término.

El único requisito genérico es su *memorabilidad* y su *capacidad de diferenciación* respecto del resto.

Toda forma visual de cualquier índole que garantice algún grado de diferenciación y pregnancia puede operar como imagotipo con sólo aplicarse de un modo recurrente y asociado a una entidad dada.

Los imagotipos pueden ordenarse de acuerdo a tres ejes:

- **Motivación – Arbitrariedad**

El signo visual puede observar cierta, plena o nula relación con nociones o hechos sobre la institución que identifica

- **Abstracción – Figuración**

Significa que la relación entre el imagotipo y la idea o noción a la que remite (esté o no asociada con la institución) puede oscilar desde un lazo puramente convencional (símbolo) hasta la referencia más realista (icono)

- **Ocurrencia – Recurrencia**

Se trata del grado de innovación en el criterio general y/o en el diseño visual del imagotipo respecto de los códigos vigentes.



El *nombre oral*, el *logotipo* y el *imagotipo* constituyen un sistema en el que los significados parciales de los tres se entrelazan para aludir sintéticamente a la identidad de la institución, una sinécdoque³ o fragmento esencial.

² Pregnancia: Cualidad de las formas visuales que captan la atención del observador por la simplicidad, equilibrio o estabilidad de su estructura.

Trabajo Práctico: Nombres, Logotipos y Símbolos.

Clasifique los siguientes nombres, logotipos y símbolos conforme a los criterios anteriormente enunciados.

The logo for 3M, consisting of the letters "3M" in a bold, red, sans-serif font.The Kodak logo, consisting of the word "Kodak" in a bold, red, sans-serif font.The Intel logo, consisting of the word "intel." in a blue, sans-serif font.The Yahoo! logo, consisting of the word "YAHOO!" in a red, sans-serif font.The Walmart logo, consisting of the words "WAL*MART" in a bold, black, sans-serif font.The Disney logo, consisting of the word "Disney" in its signature script font.The Microsoft logo, consisting of the word "Microsoft" in a white, sans-serif font on a blue rectangular background.

³ Tropo que consiste en extender, restringir o alterar de algún modo la significación de las palabras, para designar un todo con el nombre de una de sus partes, o viceversa; un género con el de una especie, o al contrario; una cosa con el de la materia de que está formada, etc.

Los sistemas de Identificación Visual

Cada vez es más necesario prestar atención al sistema total de mensajes de identificación. De allí nacen los “programas de imagen institucional”, que consisten en el diseño del conjunto de signos y de su modo de aplicación a la totalidad de soportes gráficos (papelería, ediciones, etc.) y para-gráficos (arquitectura, indumentaria, etc.).

Como la condición básica de la eficacia identificativa de los signos identificadores es la regularidad de su emisión, es indispensable determinar claramente cuáles son los rasgos estables, los alternativos y los libres, rasgos que deberán ser minuciosamente reglados de modo de garantizar su correcta reproducción y, por lo tanto, su inalterabilidad en el uso a lo largo del tiempo.



Esto se hace a través de la redacción del Manual del Sistema de Identificación Visual, cuyas funciones son:

- Ser guía para la reproducción fiel de los signos identificatorios.
- Capacitar a los equipos internos en la gestión de imagen.
- Capitalizar en imagen el operativo de diseño de la gráfica institucional, etc.

Los programas integrales

Hay que lograr no sólo una compatibilidad entre los elementos de cada subsistema (gráfica, publicidad, arquitectura), sino también entre los elementos del mismo subsistema. Los programas integrales son los únicos que garantizan una comunicación de identidad contundente y convincente. Aquí se ve lo importante de la labor de programación.

Metodología de la programación

Los desarrollos teóricos remiten a un concepto clave en las intervenciones integrales sobre la identificación institucional: programación. El proceso de programación puede subdividirse en dos grandes etapas: **una analítica y otra normativa**. La etapa analítica se concentra conocimiento profundo de la institución y la normativa en la caracterización de la intervención necesaria. La etapa analítica se subdivide en cuatro fases:

- Investigación
- Identificación
- Sistematización
- Diagnóstico

Los instrumentos analíticos anteriores permitirán postular una Política General de Imagen y Comunicación.

Mientras que las tres fases de la normativa son:

- Formulación de la estrategia de intervención
- Diseño de la intervención
- Elaboración de programas particulares

Fase 1 – Investigación

Está representada por una labor de campo, tendiente a satisfacer dos objetivos:

- 1- Instalar al programa y a su equipo técnico en el contexto institucional concreto.

Es importante debido a que su incumplimiento puede lesionar la viabilidad del programa. La asimilación del programa por parte de los miembros de la entidad es condición clave para la eficiencia del mismo.

- 2- Producir la materia prima informativa acerca de la institución y su contexto.

Este objetivo se cumple mediante una labor esencialmente extractiva. Se trata de la exploración integral de la institución y el relevamiento de la situación de cada uno de los cuatro niveles de análisis (identidad, realidad, imagen y comunicación). Una documentación más genérica deberá obtenerse de las entidades análogas que pertenecen al paradigma institucional respecto del cual la institución deberá definir la identidad y la estrategia de comunicación. Esta etapa extractiva se ve apoyada por trabajos de investigación especializados, básicamente los estudios de opinión. Si bien estos estudios registran básicamente información sobre imagen, indirectamente aportan datos sobre el aparato comunicacional o el modelo operacional de la institución. Con la conclusión de esta fase queda constituido el *input* del proceso.

Fase 2 – Identificación

En esta fase se trabaja sobre el campo representacional (identidad e imagen) formulándose los contenidos óptimos de ambos discursos. Se considera en un único proceso las variables procedentes de la identidad interna y de la imagen externa. Se desarrolla así un texto único que, en su formulación final, constituirá el discurso de identidad que la institución deberá instalar en su audiencia.

Primer paso: constitución del discurso de identidad base

Se determinarán los contenidos básicos que constituirán la forma de auto-representación consciente de la institución. De ello se deriva el papel central que adquieren los criterios y recursos de análisis de las propuestas, expectativas y críticas de la identidad ya dadas en el interior de la institución. La formulación del repertorio de atributos que conforman el discurso de identidad se produce mediante las siguientes operaciones:

- 1- Extracción de atributos básicos
Del conjunto de rasgos verificables se extraerán aquellos cuya aceptación interna obrará como factor dinámico para los objetivos.
- 2- Completamiento del repertorio de atributos
Los huecos que quedan entre los atributos anteriores deberán ser llenados con valores ausentes o débilmente asumidos que completarán el discurso de identidad.
- 3- Definición de dos planos de identidad:
 - 1- La institución como identidad única, desde la óptica neutra de un observador carente de intereses.
 - 2- La institución vista más de cerca, entidad polifacética, con intereses y ópticas diferenciados.
- 4- Texto de identidad básico

Este primer texto es un discurso motivado exclusivamente en procesos internos y deberá ser cotejado con las exigencias de contexto. Éste tiene un papel importante en el proceso de identificación interna. La sola consulta al equipo humano del diagnóstico de la entidad implica un salto importante en la autoconciencia de la institución.

Segundo paso: personalización del discurso de identidad

- 1- La adecuada clasificación de la institución exige la detección de atributos que permitan reconocerla como integrante de un tipo. De modo similar, una adecuada individualización reclamará la detección de atributos particulares que permitan distinguirla de instituciones similares. Ambos procesos deben producirse por vía positiva y negativa, es decir, es tan decisiva la postulación de lo que la institución es como lo que no es.
- 2- Para proceder a la contextualización del discurso de identidad deberá ingresarse aquella información proveniente del *input* general –producida en la fase 1- referida al contexto institucional. A partir de esta materia prima, se decantará un repertorio de casos puros de identidad que funcionarán como arquetipos.



- 3- El discurso interno, al que se arribó en el paso anterior, deberá cotejarse con los arquetipos y con los modelos parciales e individuos integrantes de esos géneros a fin de producirse una jerarquización de los atributos que integran el repertorio.

Tercer paso: funcionalización del Discurso de Identidad

Los atributos de identidad, emanados de la realidad interna, jeraquizados mediante el contraste con su contexto institucional, deben finalmente ponderarse en función de las prioridades provenientes de la relación con su audiencia. Aquí se ve la diferencia entre identidad y comunicación de identidad: no todos los atributos de identidad deben ser comunicados y no todos los atributos que tienen estado público deben ser comunicados con la misma intensidad.

Los condicionantes del texto de identidad provenientes de la opinión pública se encontrarán en el *input* informativo producido en la fase 1: básicamente en los estudios de opinión y en la definición de objetivos y estrategias de posicionamiento. Su recuperación permitirá su uso como parámetro corrector del texto disponible.

Disponiendo de los elementos de juicio anteriores se procederá a una última verificación del texto de identidad, que podrá modificar atributos y jerarquía de los mismos. Con esta corrección se llega a la redacción final del **Texto de Identidad que constituirá el contenido invariable de todos los mensajes identitatorios de la institución.**

El discurso de identidad permite:

- Determinar los recursos de imagen a explotar, permitiendo elaborar la matriz de comunicación.
- La emisión de un diagnóstico específico en función de atributos de la institución.
- Proveer los contenidos y la retórica de los programas de intervención.

Fase 3 – Sistematización

Consiste en la definición de un sistema óptimo de emisión del discurso de identidad institucional. Su producto final es la matriz de comunicación, cuyas funciones principales son:

- a) Exhibir el campo de emisión de la identidad de la institución.
- b) Organizar los recursos de identificación permitiendo ponderar el lugar de cada uno en el sistema.
- c) Ordenar la acción diagnóstica.
- d) Detectar áreas estratégicas y definir prioridades en las acciones de imagen y comunicación.
- e) Obrar como lista de chequeo.
- f) Brindar un campo ordenado a las posibles intervenciones ulteriores.

El primer paso consiste en la elaboración del repertorio de recursos de emisión de la institución. El segundo es la formulación de parámetros clasificatorios. Algunos de los más frecuentes son:

- La tipología de los niveles de comunicación:
 - 1- Nivel externo específico: incluye el conjunto de relaciones en que se materializan las acciones regulares concretas, entabladas con los destinatarios de las acciones de la institución. Su función está centrada en la persuasión acerca de la legitimidad de los atributos de identidad.
 - 2- Nivel interno: se materializa entre los propios agentes de la institución.
 - 3- Nivel interinstitucional: es la relación mantenida con otras instituciones. Se cumplen todas las articulaciones diplomática.
- Las áreas de identificación:
 - 1- El sistema de las comunicaciones: constituye el universo de las comunicaciones en sentido estricto, o sea, los mensajes asumidos como tales por los protagonistas del acto sémico.
 - 2- El sistema del entorno: lo integran los elementos que conforman el hábitat.
 - 3- El sistema de las actuaciones: está integrado por los sujetos agentes.



El tercer paso consiste en la producción de la matriz.

		NIVELES		
		EXTERNO ESPECIFICO	INTERNO	INTER- INSTITUCIONAL
ÁREAS	COMUNICACIONES			
	ENTORNO			
	ACTUACIONES			

Fase 4 – Diagnóstico

Es un diagnóstico orientado porque la ponderación de la situación se realiza en función de unos contenidos específicos y distintivos de la institución provistos por el texto de identidad. Es particularizado porque la ponderación se realizará globalmente y también podrán considerarse las áreas y niveles que constituyen el sistema comunicacional.

El diagnóstico general pretende abarcar la totalidad de la institución. En el nivel de la Realidad Institucional busca detectar aquellas características objetivas de la institución que pueden incidir en la imagen. En el nivel de la Identidad Institucional mide el grado de internalización de los atributos óptimos. En el nivel de la Comunicación Institucional evalúa el estado del aparato comunicacional y su afinidad con el proyecto de identificación de la institución. En el nivel de la Imagen Institucional, detecta y mide las variantes e intensidades de las coincidencias o falta de ellas entre la lectura pública de la institución y la identidad que aspira a comunicar.

El diagnóstico particular se centra en el análisis pormenorizado de la esfera comunicacional. Es de carácter más técnico e implica el diagnóstico exhaustivo del: sistema de comunicaciones, del sistema del entorno y del sistema de las actuaciones. Los síntomas más frecuentes que se detectan son la asistematicidad y el desajuste.

El diagnóstico final debe determinar con precisión el grado de responsabilidad real de la esfera comunicacional en los problemas de identidad de la institución y su relación con la situación de las demás esferas.

Fase 5 – Política de Imagen y Comunicación

Surgirá como alternativa superadora de las condiciones que generaron los desajustes detectados en el campo comunicacional. Sus contenidos consistirán en dos tipos de percepciones:

- De la ideología comunicacional: sus contenidos, filosofía, etc.
- De los criterios de gestión: diseña un órgano a cargo de la gestión de la comunicación.

Fase 6 – Estrategia General de Intervención

Con la conclusión de la fase 5 se deja atrás la etapa analítica y se accede a la etapa operativa directamente vinculada con la intervención a realizarse.

En esta fase, a partir del diagnóstico y la Política General ya disponibles se determinará el tipo de acción correctiva que con mayor profundidad y celeridad permita poner en práctica aquella política óptima que es la meta básica del programa.

Esa estrategia general no necesariamente tiene que ser una estrategia comunicacional, puede ser comunicacional, infraestructural o mixta.

La estrategia Comunicacional

Corresponde en los casos en que el diagnóstico realizado por la propia institución fuera confirmado por la investigación realizada, es decir que los problemas encontrados en el campo de la imagen y de la comunicación tenían sus orígenes efectivamente en dicho campo.

Se tratará entonces de defasajes sólo en los recursos de comunicación, no requiriéndose por tanto ninguna otra actuación que la actualización de los mismos.

La estrategia Infraestructural

Se da en aquellos casos en que el pre-diagnóstico realizado por la propia institución haya fallado al localizar indebidamente el problema en el campo comunicacional. En esos casos será indispensable una previa intervención en el campo operativo, al margen de los aspectos de imagen y comunicación.

Este caso es el menos frecuente porque para que se de, los problemas localizados en el campo operativo debieran estar tan encubiertos como para que no hayan sido detectados en el prediagnóstico y a la vez estos problemas deberían ser lo suficientemente graves como para requerir un tratamiento específico y aislado.

La estrategia mixta

Aquí las modificaciones en el área comunicacional se ven fuertemente respaldadas por cambios en la propia realidad de la institución.

Esta es la variante que se da en la mayoría de los casos.

Fase 7 – Intervención sobre Imagen y Comunicación

En esta fase se planificará la intervención general definiéndose sus contenidos, métodos y condiciones de implementación.

En la fase 3 de sistematización el campo se ha dividido en tres sistemas. Aquí veremos cómo es la intervención en cada uno de ellos.

La intervención sobre el sistema de las comunicaciones

Este sistema reúne la totalidad de los mensajes “puros” de cualquier tipo (orales, gráficos, visuales, mixtos, etc).

Un repertorio tipo de programas de intervención en este campo incluirá intervenciones sobre:

- Sistema de identificadores visuales (símbolos, logotipo, colores, etc)
- Sistema de soportes gráficos identificadores (papelería, documentos, impresos, etc)
- Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica (publicaciones, folletos, etc)
- Sistema de soportes audiovisuales (films, audio, video, etc)



- Sistema de señalización del entorno (señales, carteles, avisos, rótulos)
- Sistema de comunicaciones publicitarias (campanas, anuncios regulares, reportajes, etc)

La intervención sobre el entorno

Se trata de aquellos recursos simbólicos cuya reproducción técnica es función de disciplinas tales como la arquitectura, el diseño interior, el diseño industrial, etc.

Las intervenciones sobre este sistema se realiza mediante programas específicos sobre:

- Infraestructura arquitectónica (edificios y su entorno exterior)
- Ambientación interior y exterior (decoración, terminaciones y equipamiento)
- Equipamiento ligero (accesorios menores)
- Equipamiento técnico (electrónica, telefonía, informática, etc.)
- Montajes efimeros (exposiciones, *stands*, etc.)
- Emblemática (banderas, estandartes, trofeos, obsequios, etc.)
- Indumentaria institucional
- Parque móvil



La intervención sobre el sistema de las actuaciones

La reproducción técnica de este sistema está a cargo de servicios y actividades tales como la capacitación de cuadros, los programas de reciclaje, el asesoramiento en imagen personal, las técnicas de relaciones públicas y protocolo, etc.

Un repertorio típico de programas en esta área podría incluir los siguientes:

- Normativización de la comunicación verbal (normas de diálogo y redacción)
- Normativización de imagen personal (indumentaria, objetos personales, arreglo personal, etc.)
- Normativas de gestión del sistema de las comunicaciones y del entorno
- Entrenamiento y actualización en normas operativas
- Formación y capacitación en relaciones humanas
- Formación cultural y estética
- Formación y capacitación en imagen y comunicación

Determinación de las variables técnicas de cada programa

La cantidad de variables que inciden sobre el perfil técnico de cada intervención concreta genera una amplia gama de tipos de programas en lo que hace a su modo de gestión técnica.

Básicamente habrá que ponderar la situación de cada programa con respecto a seis parámetros:

- Modos de incidencia sobre la imagen propios de cada campo programático
Evalúa de qué manera aporta a la imagen de la institución cada uno de los recursos analizados
- Modalidades de gestión de cada intervención
Pueden ser realizadas por un miembro de la institución en forma interna y directa, puede realizarse de forma interna pero asesorada por terceros o puede ser una gestión externa contratada
- Jerarquías y prioridades de los programas
Se priorizan los programas jerárquica y cronológicamente.
- Alcances normativos de cada programa
Para poner más o menos énfasis en una programación previa, y no hacer esfuerzos exhaustivos donde no es necesario
- Grado de inserción operativa de cada temática en particular
Mide el grado de operatividad de la institución ante la temática de cada programa. Así intervenir sobre comunicación puede resultar más favorable que sobre otros sistemas
- Tipo de servicio técnico requerido para cada programa
Dada la heterogeneidad de los programas no es posible establecer criterios comunes para la selección y contratación de los servicios técnicos y profesionales que intervendrán en los programas.

Las líneas de gestión general

Conocido el repertorio de programas parciales y sus condiciones particulares de implementación, podrá elaborarse un plan de actuaciones que articule el desarrollo de todos los programas en sus respectivas fases.

Para el cumplimiento de este plan habrá que definir las líneas de gestión concreta, pues a partir de la fase siguiente se producirán dos cambios fundamentales:

1. El equipo programador descentraliza su actividad dedicándose a la elaboración individual de cada programa.
2. Los interlocutores internos del equipo programador pierden su carácter pasivo predominantemente informativo y pasan a participar activamente en tareas tales como la propia elaboración de los programas parciales, la convocatoria y contratación de servicios técnicos, etc.

El análisis del conjunto de condicionantes internos y externos que actúan sobre la implementación de los programas permitirá elaborar un régimen de jerarquías y prioridades, o sea una secuencia que respete las urgencias externas y las dependencias internas entre los programas y entre sus respectivas fases.

Ello conducirá a un cronograma que registrará este sistema de secuencias e interdependencias y que permitirá planificar las “entradas en programa” oportunas de los respectivos agentes técnicos.

Una vez concluida la redacción de los planes parciales (final de la fase 8) se entra en el período de convocatoria de servicios técnicos y por lo tanto comienzan a sumarse al proceso nuevos agentes: los encargados de los proyectos parciales y los responsables de la puesta en marcha. Eso implicará la incorporación de una función de control de la gestión técnica de terceros.

Esto plantea la necesidad de apelar a recursos operativos representados básicamente por un gabinete que opera como puente entre el campo institucional y el área de gestión técnica concreta que garantice el control centralizado del proceso. Este gabinete debe tener un alto poder de decisión.

La mayor rentabilización del servicio por parte de la entidad asesorada consiste en una transferencia del *know how* que la capacite para el control interno de su propia imagen. Por esta razón es necesario garantizar las condiciones necesarias para que esta transferencia se pueda efectuar con la mayor calidad posible.

Fase 8 – Elaboración de programas particulares

El programa es la funcionalización del cúmulo de información producida en las etapas anteriores. El programa debe incluir el total de las prescripciones que durante las etapas anteriores hayan ido apareciendo como criterios no susceptibles de modificación.

Programa ≠ Proyecto

Programa: se basa en decisiones tomadas por vía analítica, extraídas por una investigación conceptual.

Proyecto: decisiones sintéticas que se toman mediante la emisión conjetural de propuestas y la selección de alternativas válidas.

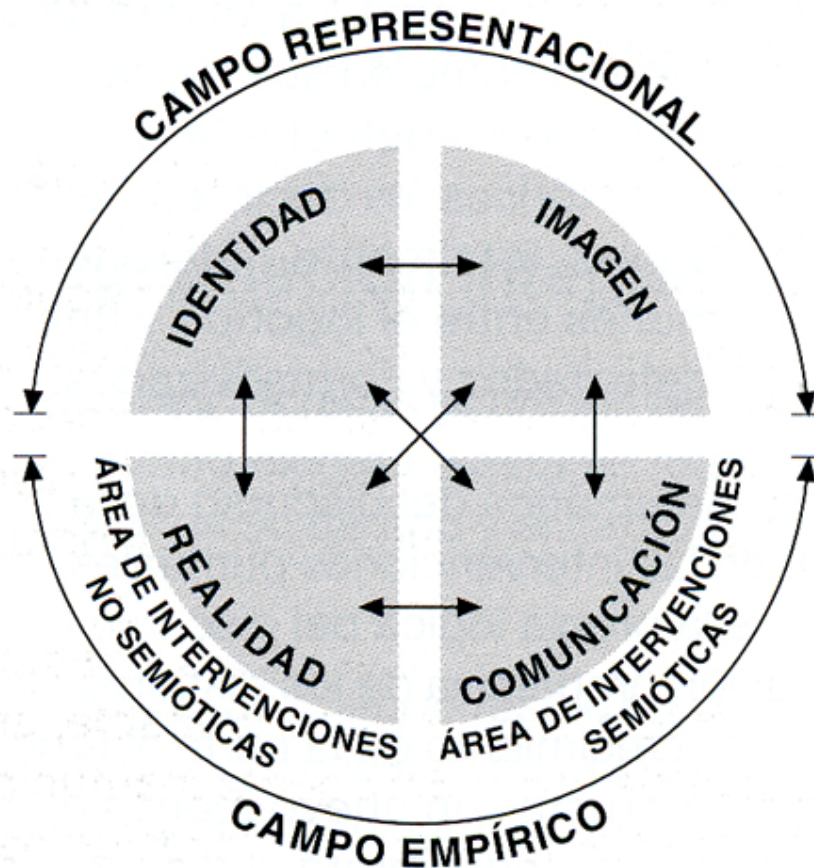
La documentación de cada programa cumple cinco funciones:

- Demanda concreta de intervención técnica no abierta, sino precisa y condicionada.
- Pauta para la convocatoria a concursos, selección de profesionales, etc.
- Normativa para el desarrollo de proyectos y elaboración de ofertas.

- Instrumento para medir la pertinencia de las investigaciones durante todo su desarrollo (proyecto, ejecución y seguimiento).
- Lista de control para el mantenimiento posterior.

Contenidos técnicos de los programas

- Objetivos particulares del programa. Es indispensable para que los agentes técnicos de la intervención ajusten su actuación a los marcos de las necesidades y condiciones concretas.
- Campo empírico del programa. Una vez definidos los objetivos concretos del programa se deberá explicitar su campo, o sea, el repertorio de recursos de identificación que se someterán a la intervención, cualquiera sea su índole.
- Contenidos ideológicos del programa. Este bloque de prescripciones materializa la distribución equilibrada de la ideología institucional por todos sus soportes convencionales. Se refiere a los contenidos, a lo que “se debe comunicar”.
- Mecanismos de implementación del programa. Los criterios con que se convocará y seleccionará a sus agentes técnicos, los criterios con que se controlará la gestión de éstos y el Plan de trabajo para el desarrollo del programa en todas sus fases internas.



La *Gestalt* corporativa, según el enfoque de Justo Villafañe

Imagen Corporativa construida en la mente del público

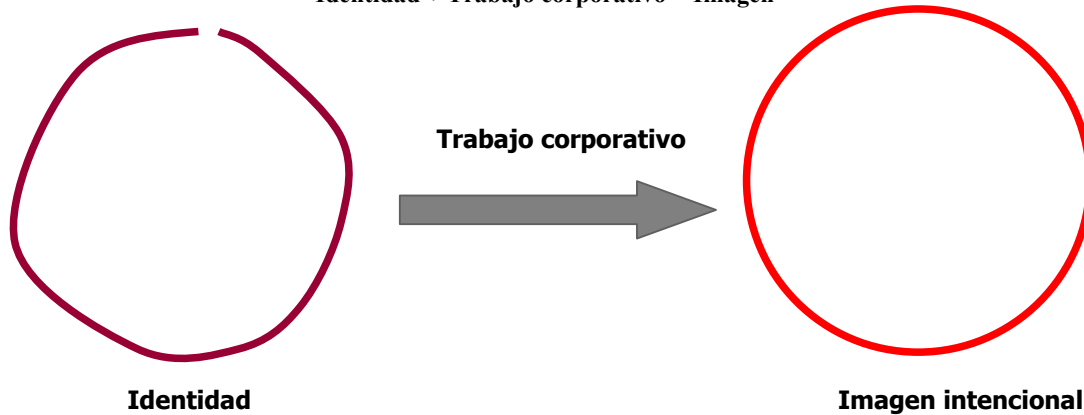
A partir de un estímulo (conceptualizado)

Corregido por el trabajo perceptivo

Resultado: Isomorfismo *gestáltico*



Identidad + Trabajo corporativo = Imagen

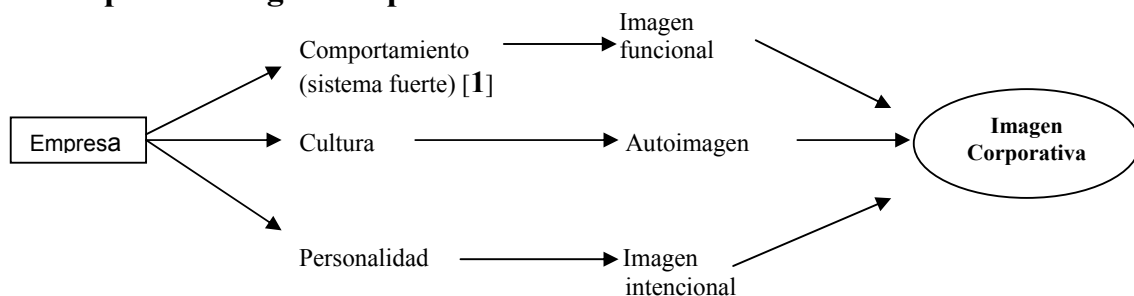


**La Imagen Corporativa
como síntesis de la realidad de la empresa**
(Justo Villafañe)

- La Imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa
- En la Imagen deben prevalecer los puntos fuertes de la compañía
- Debe existir coordinación de las políticas formales con las funcionales
SF coordinado con SD (Id.V, Cult., Com.)



Concepto de Imagen Corporativa



Modelo de Gestión estratégica de la Imagen Corporativa

Etapas	Objetivos	Programas
Definición de la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual	Auditoría de imagen Observatorio permanente de Imagen Corporativa
Configuración de la personalidad corporativa	Adaptar la personalidad corporativa a la imagen intencional	Programa de Identificación visual Manual de Gestión de la Comunicación Programa de Cambio Cultural (sistema débil) [2]
Gestión de la Comunicación	Controlar la imagen a través de la comunicación	Programa de Comunicación Corporativa Plan de Comunicación Interna

[1] Sistema fuerte: similar a las **variables duras** de McKinsey: *structure, strategy, systems*.

[2] Sistema débil: similar a las **variables blandas** de McKinsey: *skills, style, staff, shared values*.

Modelo McKinsey de las 7 claves de la organización (1982 Tom Peters – Robert Waterman)

(Las siete 'es': tres duras y cuatro blandas: *structure, strategy, systems* - *skills, style, staff, shared values*)

Principios de Identificación visual (Justo Villafañe)

Carácter normativo e integrador

Principios específicos:

Simbólico
Estructural (simplicidad)
Sinérgico
Universalidad (temporal, espacial y cultural)

Funciones de la Identificación visual

Identificación

Diferenciación

Recordación (simple, origin/redund., simbólico, pregnancia y armonía)

Asociación (analogía, alegoría., lógica, emblema, simbólico, convencional)

Tipos de Identidad Visual (Monolítica, De Respaldo, De marcas)



Entrevista de Dircom.com.ar a Justo Villafañe:

Dircom (D): Usted ha incorporado un nuevo concepto para abarcar las comunicaciones corporativas ¿A qué define usted como *corporate* y cuáles serían los elementos para desarrollar un nuevo argumento en torno a la imagen corporativa?

Justo Villafañe (V): Con el término *corporate* me refiero, en sentido amplio, a todos aquellos aspectos que persiguen construir una determinada imagen corporativa de las empresas, entre los cuales uno de los más destacados es la comunicación. Hasta ahora, el desarrollo del *corporate* ha estado muy mediatizado por sus propias insuficiencias, entre las que siempre ha destacado de manera notable su escasa legitimación en el mundo empresarial. Esta circunstancia ha producido hasta ahora un discurso de legitimación que ha impedido otro tipo de reflexiones sobre la concepción misma y la *praxis* profesional de la comunicación corporativa. En los últimos años se ha estado mucho más pendiente de hacer acopio de argumentos a favor de las excelencias de los activos intangibles de las organizaciones, de la pérdida de rentabilidad de la comunicación de *marketing* o en resaltar la creciente socialización de la empresa en una sociedad cambiante, que de efectuar un análisis crítico sobre las concepciones y las estrategias del propio *corporate* que tan trabajosamente se implementan. Esas estrategias pocas veces iban más allá de una visión excesivamente instrumental de la comunicación corporativa en la que la obsesión mediática dominó el trabajo cotidiano de los *Dircom* en la última década. Afortunadamente las circunstancias actuales son muy favorables.

La imagen de una empresa es antes una variable de *management* que una variable de comunicación. Lo que significa que los procesos que se implementen en las organizaciones con el fin de optimizar su imagen pública tendrán necesariamente que tener en cuenta no sólo las acciones de comunicación sino otras de otra naturaleza más tangible y funcional. Lo realmente importante para una empresa es disfrutar de una imagen positiva ante sus públicos, que favorezca su competitividad. Esa imagen, que posee un alto grado de aleatoriedad y entropía, va a ser el resultado de la integración en la mente de esos públicos de dos respuestas por parte de la empresa: la correspondiente a lo que podemos denominar un sistema fuerte, es decir, todas aquellas acciones a las que se refieren sus políticas funcionales; y la resultante de metabolizar las acciones propias del sistema débil de la empresa, el gobernado por sus políticas formales, es decir, su identidad, su cultura y su comunicación corporativas.

D: Desde la perspectiva de dos sistemas vinculados —el sistema fuerte y el sistema débil—, ¿cómo estaría definida la competitividad y cómo favorece la imagen positiva a ésta?

V: La competitividad es el resultado de la integración sinérgica de estos dos sistemas, el segundo de los cuales podemos identificarlo con el ámbito natural de intervención sobre la imagen corporativa de una entidad, es decir, aquel que se correspondería más exactamente con la noción de imagen intencional, aunque la imagen en sí misma se verá afectada por los dos, dado que no tiene por qué coincidir, como casi nunca sucede, con la citada imagen intencional, es decir, con el cómo quiere la compañía ser percibida.

La auténtica asignatura pendiente que tiene la gestión profesional de la imagen corporativa es la fractura existente entre ese sistema débil y el sistema fuerte, el único considerado decisivo por la trascendencia de políticas como la financiera, la de producción, etc; fractura que a veces divide a la organización en dos realidades orientadas en diferente sentido.

D: ¿Cómo describiría el lugar que ocupa hoy la comunicación corporativa y la finalidad esencial que debe cumplir, considerando como concluida la primera etapa fundacional e inaugural?

V: La comunicación corporativa ha sido y va a seguir siendo el instrumento más específico del *corporate* por dos tipos de razones fundamentales: primero, porque la adopción de una estrategia de imagen por parte de la organización exige en la actualidad un perfil alto de comunicación; pero además, existe una poderosa segunda razón para ello, el ahorro que puede suponer en las inversiones anuales en comunicación de marketing disponer de una imagen positiva consolidada, dada además la imparable caída de la rentabilidad publicitaria en algunos sectores.

Con respecto a la finalidad, identificamos el objetivo principal que debe cumplir la comunicación corporativa, como el control de la imagen a partir de un conjunto de programas y de instrumentos específicos. Los métodos, las técnicas y los instrumentos de los que se sirve el *corporate* han evolucionado también positivamente en estos últimos diez o quince años; las auditorías de imagen, los programas de intervención sobre la cultura corporativa o los programas específicos de comunicación corporativa ya no son enigmas de los que se hablaba pero que nadie ha visto.

D: ¿Que propuestas debe ofrecer una nueva gestión de comunicación en las empresas?

V: Cualquier gestión innovadora de la imagen de una empresa tiene que ofrecer soluciones a este divorcio del que hablábamos antes, porque una imagen positiva depende de la armonía entre esos dos sistemas. Toda actividad en una compañía puede interpretarse en términos de imagen, del mismo modo que todo acto tiene una traducción en términos económicos. La de la imagen es una política transversal, igual que lo es la financiera y, en ese sentido, no hay razón alguna para no abordar su planificación de manera estratégica como se hace con el resto de las políticas funcionales. Esto exigiría, entre otras medidas, traducir y estimar en términos de imagen las decisiones más importantes de esas políticas funcionales, involucrar a sus responsables en el diseño de la política de imagen de la compañía y redefinir el profesigramas del responsable de la política de imagen, hasta ahora mayoritariamente en manos de los *dircom*.

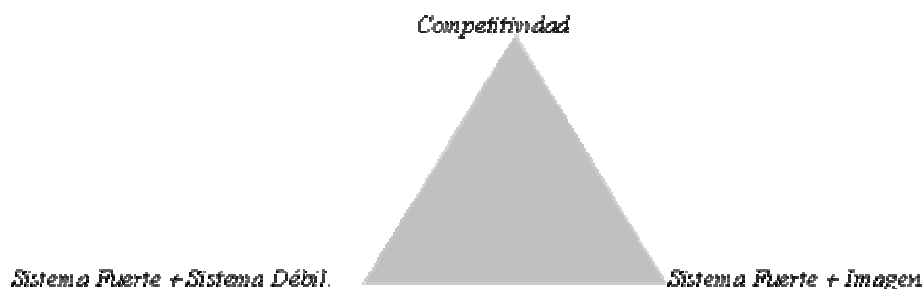
D: ¿Cómo se establecerían las nuevas fronteras de este necesario cambio en la gestión de la imagen corporativa en las empresas y organizaciones?

V: Las nuevas orientaciones de la gestión de la imagen corporativa se van a caracterizar, en mi opinión, por una mayor coordinación con el *management* global de las compañías, ya que su imagen tiende a convertirse en factor estratégico clave para el cumplimiento de sus metas empresariales. Este nuevo *corporate* tendrá que tener muy en cuenta la evolución del propio modelo empresarial, del tipo de empresa en el que se va a desarrollar. Deberá armonizar, en unos casos, las exigencias de la globalización, y lo que en la práctica supone trabajar en distintos países, con la necesidad de proyectar una imagen unitaria y armónica de la compañía en cualquier latitud. Será igualmente necesario resolver, también en lo que atañe al *corporate*, algunos de los interrogantes que plantea la denominada empresa virtual.

D: Desde la perspectiva gerencial ¿cómo debe ser el "nuevo corporate"?

V: El "nuevo *corporate*", tendrá que satisfacer importantes objetivos empresariales relacionados con la optimización de los recursos humanos como factor de competitividad empresarial. Estos son, a mi juicio y en términos generales, los objetivos que dibujan las nuevas fronteras de la gestión de la imagen y la comunicación corporativas. Su satisfacción exige un cambio en la concepción empresarial y en la praxis profesional de estas políticas.

Diciembre 1999.



Justo Villafañe es catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense. Está catalogado como uno de los expertos y teóricos más importantes de la Comunicación Corporativa y es autor del libro *La Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Él considera que es necesario aproximarse de manera crítica a la praxis empresarial de la Comunicación y la Imagen, realizando una disección de los principales problemas existentes con un objetivo de comprensión del proceso de cambio en el que está inmersa la empresa en la actualidad. Hoy la comunicación empresarial ha desbordado el estricto dominio comercial adquiriendo un gran valor estratégico y de *management* para el alcance de los objetivos empresariales.

Paul Capriotti. *Planificación estratégica de la imagen corporativa.*

El concepto de imagen corporativa

La imagen corporativa es: la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

Este concepto esta basado en la idea de recepción y debe ser diferenciado de otros tres conceptos como: identidad, comunicación y realidad corporativa.

La identidad es la personalidad de la empresa, lo esta fue, es y pretende ser. La comunicación es todo lo que la empresa dice a sus públicos (acción comunicativa + conducta diaria) y por ultimo, la realidad corporativa es la estructura material de la organización (oficinas, planta, empleados, productos).

Los fundamentos de la imagen corporativa

I. Los públicos de las organizaciones

Para poder realizar una acción efectiva sobre los públicos es prioritario investigar como se conforman, lo que permitirá conocer como se relacionan y como actuarán con la organización.

Uno de los pasos fundamentales en el estudio de los públicos fue el paso del concepto de *público* al de *públicos*. Con este cambio se paso de la idea de receptores a la de destinatarios, con características específicas, del *todos* al *algunos*. Se reconoció que las personas que pertenecen a distintos públicos poseen características diferenciales e intereses diversos.

Los públicos han sido estudiados desde el punto de vista sociológico, Capriotti propone enfocar el estudio desde la perspectiva ***individuo-organización***, para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos.

Los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de las organizaciones sobre las personas y de las personas sobre la organización, surge entonces un vínculo, esta noción tiene fundamental importancia ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formaran diversos públicos, los cuales tendrían intereses específicos en función de dichos vínculos.

Una definición mas acertada de públicos seria: ***“el conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o vínculo particular”.***



La interacción: el status y el rol de público

El ***status o posición*** puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el ***rol***, puede definirse como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición.

De la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización y una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición. Podríamos definir al publico como un ***“conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización”.***

Las expectativas del rol de público

Las expectativas señalan como debería actuar alguien que desempeña un determinado rol. Cada público se forma expectativas e intereses propios en relación con una organización, en función de las características particulares de su interacción.

Nivel de institucionalización del rol de públicos

Existen roles con un alto grado de institucionalización cuya definición y desempeño está profundamente especificado, son roles estandarizados que tienen un rol de conducta ideal, por ejemplo el caso de los empleados, o por el contrario, el caso de roles con bajo grado de institucionalización, como en el caso de públicos que surgen como resultado de situaciones nuevas o problemas puntuales (ej.: pasajeros perjudicados por un paro de empleados de una aerolínea) generado espontáneamente y por lo tanto sin expectativas previas.

El grado de institucionalización es importante para el análisis de los públicos ya que las expectativas establecidas de antemano pueden ser reconocidas en los individuos que desempeñan el mismo rol público, a la vez que juegan un papel importante en la definición y el establecimiento de la estructura de intereses básicos de cada público.

El individuo no asimila total y ciegamente el rol que asume, sino que lo personaliza (rol internalizado).

El rol de público priorizado

El rol priorizado, es aquel considerado como prioritario por el individuo en su relación con la organización y que en cierto modo puede llegar a influir en su desempeño de los otros roles.

Los individuos desarrollan diversos roles de acuerdo con las diferentes posiciones que ocupan en la vida social. En cada momento, dependiendo del tipo de interacción que desarrollen con otros sujetos, las personas desarrollan un rol específico, para luego dejarlo y asumir otro diferente (ej.: una persona puede cumplir el rol de empleado, y luego dejarlo para asumir el rol de cliente de la empresa para la cual trabaja). Surge entonces la idea de inclusión parcial de los individuos en los públicos. Sin embargo, no se puede afirmar que los individuos se desprendan totalmente de los roles que desempeñan en otras situaciones, algunas veces un rol de público puede ser considerado por el individuo como más importante que los demás, es el rol priorizado.

Relación entre los miembros del público

Los individuos que ocupan un mismo status de público y que desempeñan un mismo rol de público, pueden llegar a establecer una relación entre ellos. La existencia de expectativas compartidas hace que los individuos reconozcan un vínculo, esa pertenencia a un público se origina principalmente porque todos los miembros se reconocen mutuamente ocupando una misma posición y desarrollando un mismo rol, teniendo expectativas e intereses comunes en relación con la organización.

Estructura de públicos en una organización

Los vínculos entre los públicos y la organización se podrían clasificar de la siguiente manera:

- **Vínculos permisivos:** lazos que se establecen con las organizaciones y grupos sociales de poder, como por ejemplo el gobierno, los legisladores, los accionistas, etc.
- **Vínculos funcionales:** Aquellos que se establecen con aquellos que proveen *inputs* y que toman los *outputs* de la empresa: clientes, proveedores, empleados.
- **Vínculos normativos:** Los que se plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares valores o problemas: asociaciones profesionales, centrales empresariales, etc.
- **Vínculos difusos:** Aquellos que surgen con públicos no organizados formalmente

Otras clasificaciones suelen proponer una estructura de públicos de que contemple:

- **Públicos del entorno interno:** empleados, miembros.
- **Públicos del entorno de trabajo:** accionistas, clientes, proveedores, comunidades.
- **Públicos del entorno general:** fuerzas político -legales, tecnológicas, económicas o socioculturales.



A partir de cada situación particular la importancia relativa de cada público para una organización podrá variar, en función del impacto que pueda tener cada uno de ellos en la resolución positiva de la situación. Por ejemplo ante el lanzamiento de un producto, para una empresa podrán ser prioritarios los consumidores, los medios de comunicación, los distribuidores, los vendedores, pero para una situación de ampliación de capital los serán las entidades bancarias, los accionistas etc.



Infraestructura de los públicos en la organización

La infraestructura de los públicos puede ser:

- **Infraestructura de información** Serían los públicos de los que un público concreto obtienen información, influyen aportando datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado: por ejemplo los medios de comunicación especializados en informática son parte de la infraestructura de consumidores de productos informáticos.
- **Infraestructura de influencia** Son los públicos que influyen de forma directa a un público determinado en su opinión, decisión o conducta, emitiendo opiniones sobre productos, servicios o empresas, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor.

Para las organizaciones es de vital importancia saber cuáles son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer como se forman los públicos y cuáles son sus intereses, y la infraestructura de cada uno de ellos, ya que en función de eso tendrá que establecer su acción de comunicación.

II. La estructura de la imagen corporativa

Definiremos a la imagen corporativa como una estructura mental cognitiva asociado a las siguientes nociones tomadas de la psicología social cognitiva:

- **Categoría:** el proceso de ordenar grupos de personas, situaciones o cosas de características similares, intenciones o actitudes
- **Esquema:** una estructura cognitiva que representa el conocimiento organizado acerca de determinado concepto o tipo de estímulo.

Sumado a otro concepto que proviene de la socio-fenomenología:

- **Tipo:** puede definirse como estructuras de sentido, conformadas por atributos significativos, relacionados con una persona, objeto o situación, sedimentadas en experiencias anteriores de la vida cotidiana.

Ante la gran cantidad de información que le llega al individuo en su vida cotidiana, tiene la necesidad de simplificar basándose en experiencias pasadas que permiten otorgar un conjunto de atributos, rasgos o

características por medio de los cuales se identifican o distinguen con respecto a otros. Esto es llamado “*estructuras mentales cognitivas*”, ya que por medio de ellas se identifican, reconocen o diferencian cosas, objetos o situaciones.

La imagen corporativa de una organización sería una de estas estructuras mentales cognitivas, que se forma por medio de sucesivas experiencias directas o indirectas de las personas con la organización. Estaría conformada por atributos que la identificarían como sujeto social y la diferenciarían de las demás entidades del sector. Los atributos son conjuntos de creencias sobre una organización.

Creencias, evidencias y suposiciones

La estructura mental no esta conformada por conocimientos reales y comprobados, sino que esta formada por cierta información que el individuo cree que es cierta y formara su criterio acerca de la organización en función de ella.

A su vez, cada uno de los atributos estaría conformado por un conjunto de evidencias, tangibles o comprobables y de suposiciones, intangibles, no materiales.

Niveles de desarrollo de la imagen corporativa

El nivel de desarrollo de la imagen corporativa tiene que ver con la cantidad de atributos que un individuo pueda relacionar con una empresa determinada. Este nivel estará en función de la implicación o grado de importancia o interés que pueda tener para una persona. El nivel de desarrollo puede darse tanto en la esfera de amplitud, es decir cantidad de atributos como con profundidad o abstracción de atributos.

- **Alto:** red de 10 a 12 atributos y muchos de ellos con un grado importante de abstracción.
- **Medio:** red de 5 a 8 rasgos, algunos de ellos abstractos
- **Bajo:** red de atributos limitada y genérica que identifican con los rasgos más concretos y visible de la organización.

Atributos significativos centrales y secundarios

Dentro de los rasgos centrales podemos diferenciar los atributos básicos y los discriminatorios, es decir aquellos requisitos mínimos que toda organización debe tener para actuar y sobrevivir en el mercado y los rasgos centrales, discriminatorios, que permiten generar una diferenciación entre las organizaciones existentes en el mercado. Son atributos clave, ya que en función de ellos las personas establecerán las diferencias entre las organizaciones existentes en el mercado.

Características de la imagen corporativa como estructura mental cognitiva

1. La imagen implica un grado de abstracción y de anonimización

La persona realiza una abstracción, consciente o inconscientemente, esta abstracción permite realizar una reconstrucción de lo experimentado y de lo transmitido, en este proceso se van perdiendo los rasgos menos significativos a favor de los más significativos.

2. La imagen se constituye como una unidad de atributos

Los atributos se estructuran como una unidad, por lo que se reconoce al sujeto como una totalidad y no como una suma de atributos.

3. Siempre hay una imagen, aunque sea mínima

En la memoria, siempre hay una imagen anterior, un conocimiento previo aunque sea mínimo. Estas estructuras previas guían el proceso de adquisición de información, el procesamiento, memorización y recuperación de la misma.

4. Ninguna imagen es definitiva

En el sentido de completamente cerrada, sino que puede ir variando o acomodándose a los intereses cambiantes de los públicos.

Funciones de la imagen corporativa:

- Economía de esfuerzo cognitivo
- Reducción de las opciones
- Predicción de conducta

Efectos de la imagen corporativa

La imagen de una organización condiciona la realización de una valoración, de un juicio sobre la empresa. Así, la organización puede ser considerada como buena o mala, positiva o negativa a partir de la creencia del individuo de que posee suficiente información para poder calificarla. Mucho mas importante aun, es el hecho de que el individuo actuara en función de esa valoración, por lo cual, la imagen corporativa jugara un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos.

El proceso de formación de la imagen corporativa I:

El proceso de formación de la imagen corporativa podría dividirse en tres etapas:

- **El origen de la información**
- **La obtención de la información por parte del publico**
- **El procesamiento de la información en los individuos.**

El origen de la información

La comunicación desde la organización

A través de mensajes voluntarios o no voluntarios, los públicos reciben información de la organización por medio de lo que ella hace o dice. La comunicación corporativa es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar a sus públicos, es todo lo que la empresa dice de sí misma.

Esta comunicación se realiza a través de la conducta corporativa de la empresa, sus hábitos, lo que la empresa hace y sus acciones comunicativas propiamente dichas.

La conducta corporativa

Todo lo que la empresa hace o deja de hacer juega un papel importante en la construcción de la imagen de la empresa. Todas las acciones tienen una dimensión comunicativa.

Dentro del conjunto de la actuación cotidiana podemos diferenciar entre:

- **La conducta interna**
- **La conducta comercial**
- **La conducta institucional**

La conducta interna

La conducta interna es la actuación cotidiana que tiene lugar “puertas adentro” de la organización. Esta conducta juega un papel muy importante en la formación de la imagen corporativa de los empleados, es el parámetro básico de satisfacción laboral.

La conducta interna es el primer paso dentro de la cadena de conducta corporativa de la organización ya que esta vinculada con la actuación hacia los empleados y estos son quienes comunican luego hacia fuera por medio de su conducta.

Una adecuada conducta interna traerá aparejada una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos.

Dentro de la conducta interna podemos hablar de tres niveles:

1. Conducta directa: es la conducta que se manifiesta por medio de la actuación de los directivos de la empresa. Los directivos deben ser conscientes que sus actos comunican las normas de la compañía, además de su filosofía y sus valores.
2. Conducta organizativa: se observa por medio de los sistemas formales instaurados en la compañía, es decir, las normas o pautas establecidas por el nivel de dirección que permitirán el correcto funcionamiento de la organización.
3. Conducta profunda: El nivel de conducta profunda es el que se manifiesta por medio de la cultura y la filosofía corporativa. La filosofía corporativa es la concepción global de la organización, su misión, valores y principios corporativos establecidos para alcanzar los fines últimos de la organización. La cultura corporativa son las normas, valores y pautas de comportamiento por los que se rigen los miembros de la organización.

La conducta comercial

La conducta comercial hace referencia a las acciones que la empresa realiza como sujeto comercial y se manifiesta a través de lo que la empresa vende:

- **El producto en sí**
- **La gama de productos**
- **Como la empresa fabrica el producto**

Y cómo lo vende

- **La acción comercial o de marketing**



- **La política de precios**
- **La política de distribución**
- **La política de ventas y servicios**
- **La política de promociones comerciales**
- **La calidad del servicio que da a sus consumidores antes durante y después del acto de compra.**



La conducta institucional

La conducta institucional son las acciones llevadas a cabo en el ámbito sociocultural, político, económico, que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad. Es una relación institución - público de carácter directo o indirecto, pero que representa una pauta clara del comportamiento de la organización. Esta conducta social parte de una posición básica de ética corporativa, con un compromiso de la organización hacia determinados valores sociales.

El proceso de formación de la imagen corporativa II: La circulación y obtención de la información

En el proceso de formación de la imagen corporativa, los públicos podrán utilizar diferentes estrategias para obtener información y usarán diversas fuentes por medio de las cuales accederán a distintos tipos de información para formarse la imagen de una organización.

1. Tipos de información obtenida por los públicos

Cuando hablamos de **Información socialmente mediada** nos referimos a las fuentes de las que los públicos obtienen dicha información no se limitan a ser meros transmisores, sino que realizan un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que les llega, por lo cual lo que llega a los públicos es una información previamente manipulada por las fuentes según sus pautas.

La **información directamente experimentada** es aquella obtenida por medio de la experiencia personal de los individuos con las organizaciones, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, el individuo así experimenta por sí mismo las diferencias entre el HACER y el DECIR de las organizaciones.

2. Estrategias de obtención de la información

Dos tipos de estrategias de obtención de información (James Grunig):

a) Búsqueda activa de información

Es de carácter activo, los miembros de los públicos harían un esfuerzo voluntario para obtenerla, puede ser dividida en ACTIVA e INTERACTIVA. En la ACTIVA, los individuos establecen una serie de condiciones para observar y escuchar a las fuentes de información, pero no interactúan directamente con ellas. En la INTERACTIVA, los individuos entran en interacción directa con las fuentes, introduciendo la posibilidad de realizar preguntas a las mismas, con el objeto de ampliar o detallar la información

b) Recepción pasiva de información

Esta es de tipo pasivo, pues los sujetos no buscan información, sino que seleccionan la que se les envía sin un esfuerzo de búsqueda por su parte.

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

- **El grado de implicación** que la persona tenga con un tema relativo a la empresa, o sea el grado de interés o importancia que los individuos otorguen a una empresa o a algunos aspectos relacionados con ella, los sujetos con un alto grado de implicación utilizarán una estrategia de búsqueda activa de información.
- **Las experiencias previas del individuo**, diferenciando entre la amplitud (un sujeto con experiencias previas con un tema en especial con diferentes organizaciones) y la profundidad de dichas experiencias (un sujeto con experiencias previas con temas relativos a una misma organización)

3. Las fuentes de información de los públicos

Si consideramos que la imagen corporativa se forma como resultado del procesamiento de la información que los públicos obtienen de las fuentes, la información transmitida es en sí misma un ejercicio de influencia que las fuentes realizan sobre los miembros de los públicos en la formación de la imagen de una organización.

Hay tres fuentes de información de los públicos que intervienen en la formación de la imagen

- a) **Los medios de comunicación masivos:** Obtienen información relativa a las empresas, ya sean los mensajes que crean y envían a las organizaciones, como todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en la imagen de una entidad, pueden ser:

- I. Los mensajes comerciales (publicidad, patrocinio, *bartgering*, *product placement*, etc.)
- II. Las noticias: es importante considerar a las organizaciones como productoras de noticias, como proveedoras de información en formato de noticia (*publicity*) para los medios de comunicación.

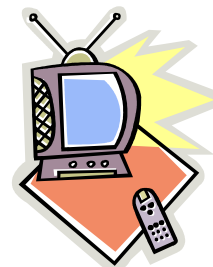
Todas las informaciones que llegan al individuo pueden estar en consonancia o en disonancia con las emitidas por la empresa, lo que puede generar un esfuerzo o una discrepancia con los mensajes de la organización y pueden afectar la imagen de la entidad

Martínez Nicolás sostiene que la influencia de la información que los individuos obtienen de los medios masivos dependerá de la DEPENDENCIA que los sujetos tengan con respecto a los medios y del USO que hagan de ellos, y vincula directamente dos líneas de investigación complementarias de la comunicación de masas (ver anexo)

- b) **Las relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la formación y modificación de la imagen de una organización, ya sea por la influencia de la propia fuente, o bien por la del contenido de la información transmitida por ella.

Dentro de las relaciones interpersonales, cabe destacar la importancia e influencia que los grupos de referencia pueden tener, como fuente de información en la formación de la imagen corporativa. El grupo de referencia puede ejercer dos tipos de influencias sobre los individuos:

- I. La influencia informativa
- II. La influencia normativa



- c) **La experiencia personal:** A través de la experiencia personal, los públicos no sólo obtienen información de primera mano de las organizaciones, sino también pueden experimentar las posibles diferencias entre unas y otras

Esta experiencia puede darse:

- *En el ámbito comercial*, en su faceta de intercambio mercantil
 - *directa:* a través de la interacción como sujeto
 - *indirecta:* por uso o consumo de productos o servicios
- *A nivel institucional*, en su interacción como sujeto social.

La interrelación de las fuentes

Las fuentes de información están integradas en un proceso continuo de interacción e influencia recíproca, no se pueden diferenciar ni separar para individualizarlas. El uso de las fuentes de información por parte de los individuos no se produce aisladamente del resto de su vida social. Así los líderes de opinión obtienen información y se encuentran expuestos en mayor grado que otros individuos a los medios de comunicación con lo cuales pueden encontrarse influenciados, la imagen de una empresa que tengan los líderes de opinión puede estar altamente condicionada por la información obtenida de los medios.

La experiencia personal se encuentra influida tanto por las comunicaciones masivas como por las relaciones interpersonales. No se debería hablar de fuentes independientes, sino más bien de fuentes en continua interacción e interdependencia en la formación de la imagen corporativa.

La complementariedad de las fuentes

Desde la perspectiva de la organización los canales de información pueden ser tratados como competencias unos con otros. Los individuos en cambio las consideran como **complementarias**, ya que es posible que el sujeto pueda obtener información de alguna de ellas que no puede obtener de las otras o bien porque puede confirmar o rebatir con una fuente la información obtenida en otra.

Aún cuando puedan ser vistas como complementarias, la información obtenida de diferentes fuentes puede ser **convergente** (ofrecen la misma o similar información) o **divergente** (cuando sostienen puntos de vista diferentes u opuestos)

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

La credibilidad de las fuentes



La formación más común es que si los públicos tienen acceso a las tres fuentes logrando la complementariedad de las mismas, la información obtenida puede ser convergente o divergente. Cuando convergen, la fuente más creíble está respaldada por las otras dos, mientras en el caso de información divergente, el individuo tomará como referencia más importante para la formación de la imagen aquella que provenga de la fuente más creíble, y las otras fuentes actuarán como elementos de compensación o de reflexión.

La credibilidad de la fuente no debe ser considerada como unidimensional, puesto que genera un gran número de variables interrelacionadas (Singletary):

- el saber de la fuente
- la atracción ejercida por ésta
- la confianza en ella
- la articulación de los temas
- la hostilidad hacia los temas o situaciones
- la estabilidad de la fuente

Credibilidad de la Fuente

La **experiencia personal** adquiere una importancia vital, en función del factor de credibilidad, se podría decir que se puede establecer una jerarquía de las fuentes de información:

- **1º Nivel:** el de mayor credibilidad, integrado por las experiencias personales
- **2º Nivel:** de menor credibilidad que el anterior, conformado por las informaciones provenientes de relaciones interpersonales
- **3º Nivel:** el de menor credibilidad, formado por la información obtenida de las comunicaciones masivas, en especial la publicidad

La información obtenida de la *experiencia personal*, sea ésta directa o indirecta representa para el público una información de primera mano y con un grado total de fiabilidad ya que el individuo participa directa y activamente

Una adecuada conducta corporativa con los públicos llevará a que cada uno de ellos comunique favorablemente sobre la organización en el boca-oreja, reforzando otra de las fuentes *relaciones interpersonales*.

El contacto de los públicos con la organización les permite comprobar en forma directa las diferencias entre el HACER y el DECIR de las organizaciones, entre lo que la empresa HACE y lo que DICE QUE HACE.

La interacción de los individuos con varias empresas y a través de ellas con información de primera mano, también permite las posibles diferencias entre unas y otras y comprobar en qué grado lo que DICEN las organizaciones se da en la realidad

El proceso de formación de la imagen corporativa III: La construcción mental de la imagen

Con toda esta información disponible, el individuo la procesará y se formará una ESTRUCTURA elemental en la memoria, se generará una imagen de la organización, Analizaremos aquí el proceso interno de interpretación de la información que llega al individuo.

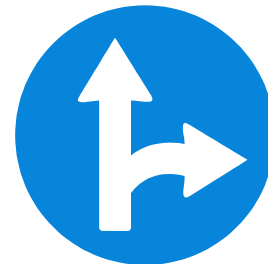
Las estrategias de procesamiento de la información

Para su estudio tomaremos como base el Modelo de la probabilidad de la elaboración (*Elaboration Likelihood Model* - ELM) propuesto por Petty y Ciacoppo, que es un modelo general del cambio de actitudes, que intenta integrar bajo un paraguas conceptual las diferentes orientaciones teóricas y las investigaciones existentes.

Además de considerarla como una teoría de la persuasión, vista desde el emisor, si la analizamos de la perspectiva de los públicos podemos catalogar los procesos implicados en ella como estrategias de procesamiento de la información de los sujetos receptores, puesto que el modelo ELM analiza cómo utilizan los individuos, en función de determinados condicionantes, una u otra estrategia para procesar la información disponible.

Ellos sugieren que aunque las diversas teorías de la persuasión o de cambio de actitudes han utilizado diferente terminología, todas pueden ser vistas como proponiendo dos rutas (rutas de la persuasión):

- Ruta central
- Ruta periférica



Ruta Central

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

Una persona que desea comprar acciones para invertir su dinero puede sentir la necesidad de formarse una imagen de las organizaciones sobre las que tiene interés y puede hacerlo en función de un análisis detallado y de las variables económicas y financieras de las empresas, del comportamiento de sus acciones de los últimos meses, de las perspectivas futuras de los diferentes sectores, etc.

Ruta Periférica

Los sujetos realizarían un esfuerzo cognitivo mínimo, procesando la información según una serie de pautas superficiales en relación con los argumentos presentados por los mensajes: las características superfluas del propio mensaje, características de la fuente y/o de los sujetos.

La mayor parte de estas pautas son procesadas por medio de simples reglas de decisión – HEURÍSTICOS COGNITIVOS- que son asociaciones e inferencias que las personas han aprendido sobre la base de experiencias pasadas y de la observación.

Usando el mismo ejemplo anterior, un individuo puede formarse la imagen de las empresas sobre la base del estudio de los argumentos contenidos en las informaciones disponibles, pero también puede hacerlo porque el consejero delegado de una entidad le inspira confianza, porque es consumidor, usuario o cliente de esa empresa.

La probabilidad de elaboración (probabilidad de que los individuos procesen detalladamente los argumentos contenidos en los mensajes) dependerá de dos variables fundamentales:

- Motivación (de la persona)
- Habilidad (para procesar la información)

Motivación

Cuando ambas son altas, el sujeto procesará la información por la ruta central, caso contrario por la periférica

Algunas variables pueden condicionar la motivación y la habilidad;

- **El CONOCIMIENTO PREVIO:** el sujeto tiene información almacenada para argumentar o contra argumentar información contradictoria
Variable fundamental para la formación de la imagen corporativa
- **La IMPLICACIÓN PERSONAL:** cuanto > la implicación > esfuerzo cognitivo para llegar a un conocimiento más certero del tema
Influye en la motivación y habilidad para procesar los mensajes
- **La REPETICIÓN:** se tiene más oportunidad de recibir el contenido del mensaje, es beneficiosa cuando la motivación o la capacidad de procesarlos argumentos ante una sola exposición son bajas
- **Las ADVERTENCIAS PREVIAS:** hechas por personas u otros mensajes, motivan a la persona a adoptar determinada posición antes de recibir la información
- **La NECESIDAD DE CONOCIMIENTO:** sujetos con alto grado de necesidad estarían más motivados a realizar una tarea de conocimiento de mayor esfuerzo
- **La RESPONSABILIDAD PERSONAL:** cuanto mayor sea ésta, se encontrará más motivado a procesar detalladamente los argumentos relevantes del tema

Todos estos elementos pueden ser utilizados tanto en la ruta central como en la periférica, ya que las mismas no deben ser consideradas como excluyentes, ni como delimitadas sino como mutuamente interinfluidas y con una zona limítrofe difusa entre ambas.

Las actitudes elaboradas a través de la ruta central tienden a ser más predictivas de la conducta del sujeto que aquellas actitudes similares formadas por medio de la ruta periférica, ya que las primeras están basadas en la elaboración de los argumentos relevantes contenidos en los mensajes, mientras que las segundas están cimentadas en simples pautas de asociación o inferencia.

Aplicando esto al estudio de la imagen corporativa, las consecuencias de la utilización de una u otra estrategia en el procesamiento de la información podrían observarse en los miembros de los públicos pueden ser consideradas de importancia fundamental.

Utilizando la RUTA CENTRAL, la imagen de una organización está basada en la elaboración de los argumentos relevantes con relación a la empresa y llevará al individuo a tener una imagen de la organización más resistente a la información contradictoria y una mayor probabilidad de relación entre la imagen y la conducta del sujeto, que si se basara en pautas o reglas de asociación o inferencia, al utilizar la ruta periférica

La formación de la estructura mental de la organización

Se toma el modelo-base propuesto por Fiske y Neberg – MODELO CONTINUO DE FORMACIÓN DE LA IMPRESIÓN - que proponen un modelo de la formación de impresiones de los individuos, en el cual se integran las propuestas obtenidas de las investigaciones sobre la categorización y la cognición social con las de las teorías tradicionales de la percepción de los atributos individuales de las personas.

En un extremo de este continuum se encuentran los procesos basados en las categorizaciones, considerando a los sujetos como miembros de una categoría determinada, con poco análisis de los atributos particulares, mientras que en el otro extremo se encuentran los procesos individualizadores, que toman como base las características particulares de los sujetos analizados sin asociarlas con categorías previamente establecidas.

El modelo será adaptado para la formulación de un MODELO DE ESTRUCTURACIÓN MENTAL DE LA INFORMACIÓN ACERCA DE UNA ORGANIZACIÓN. La adaptación implicará su adaptación del modelo al conocimiento de las organizaciones

El procesamiento de la información sería un proceso continuo dentro del cual se pueden diferenciar cuatro etapas fundamentales, en las cuales los públicos se encuentran inmersos en este proceso continuo de elaboración de la información disponible, desde imágenes previas existentes hasta un proceso marcado por el escrutinio pormenorizado de los atributos particulares de la entidad

1. La estructuración inicial
2. La estructuración confirmatoria
3. La reestructuración
4. La estructuración fragmentaria

Para concluir esta primera sección, realizamos un resumen de lo expuesto:

- Se define la imagen corporativa
- Se plantean los elementos necesarios de la imagen corporativa para formular un modelo de proceso de comunicación relativo a la
 - Generación
 - circulación
 - y consumo de la información
- El modelo plantea un cambio del paradigma comunicativo tradicional, de la prepotencia del emisor a la prepotencia del destinatario
- La imagen corporativa es el resultado de un proceso creativo por parte de los públicos, consecuencia de lo que se haga o no haga, se diga o no diga, sino también de un proceso de la interpretación que éstos hagan
- La imagen corporativa no es propiedad de la empresa sino de los públicos
- Cada público posee una imagen propia de la empresa → multiplicidad de imágenes corporativas

- Ante esta multiplicidad es importante que la empresa conozca los atributos o rasgos significativos con los que cada público estructura su imagen para intentar influir sobre ella.

La Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa

Son tres los elementos básicos de la construcción de la estrategia de imagen:

- **la organización:** define la estrategia, realiza y planifica toda la actividad en función de su identidad;
- **los públicos:** formarán la imagen corporativa
- **la competencia:** la referencia comparativa para la organización y públicos.

El plan estratégico de imagen corporativa deberá enfocar y optimizar los siguientes objetivos claves:

- **identificación:** la organización debe lograr que sus públicos sepan quién es, lo que hace y como lo hace;
- **diferenciación:** debe intentar ser percibida distintivamente de su competencia;
- **referencia:** la organización buscará un posicionamiento como referente de imagen corporativa del sector/mercado/categoría en que se encuentra;
- **preferencia:** buscará ser preferida entre sus competidores.

Y como etapas de este plan estratégico:

- a) **el análisis del perfil corporativo:** estudio de la personalidad de la organización (interno), análisis de la competencia y públicos y de la imagen que cada uno tiene de la empresa (externo);
- b) **la definición del perfil corporativo:** decisión sobre los atributos básicos de identificación de la empresa;
- c) **la comunicación del perfil corporativo:** comunicación a los distintos públicos.

Análisis del Perfil Corporativo: Análisis Interno

El análisis interno sigue un doble propósito: a) reconocer y estudiar los elementos que definen la identidad corporativa y b) estudiar cómo se comunica esa identidad a los diferentes públicos.

1. la definición de la Identidad Corporativa

Por identidad corporativa se entiende la personalidad de la organización, la conjunción de su historia, de su ética y filosofía de trabajo, de los comportamientos cotidianos y las normas establecidas. La identidad es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica e autodiferencia de las demás organizaciones en su mercado. Por que es un concepto complejo, amplio y genérico, se opera sobre la identidad desde dos perspectivas distintas:

La filosofía corporativa (concepción global de la organización establecida para alcanzar metas y objetivos) lo que la empresa quiere ser.)

Su importancia para el desarrollo de un proyecto empresarial:

- establece ámbito y límites de negocio
- señala objetivos
- favorece elaboración de la estrategia de identidad
- establece pautas de actuación
- facilita evaluación de la actuación de la organización
- sienta bases de la estrategia global de comunicación y de los contenidos claves de los mensajes corporativos.

La filosofía corporativa se compone de tres aspectos básicos:

- **La misión corporativa:** define el negocio de la compañía. Establece qué es y que hace, que beneficios o soluciones se brindan a los diferentes públicos;

- Los **valores corporativos**: representa el cómo hace la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (presentes en el diseño, producción y ventas de productos) y de relación (gobiernan todas sus interacciones);
- La **visión corporativa**: señala adónde quiere llegar, el objetivo final de la entidad que moviliza los esfuerzos de los miembros de la compañía.

La filosofía de la empresa puede estar condicionada por la estructura adoptada. Así, las empresas que se quieren unificadas pero disponen de sucursales u oficinas deberían tener una **filosofía corporativa unificada** para todos los miembros lo cual resultaría en actuaciones comunes y en una idea de entidad única. Por otro lado, en empresas diversificadas y con unidades de negocio diferentes es posible que la organización adopte una **filosofía descentralizada** que establece valores y principios de actuación para todo el grupo pero, al mismo tiempo, cada unidad negocio dispone de filosofía corporativa propia y diferenciada.

La cultura corporativa (“conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Interpretación de las normas formales y valores establecidos por la filosofía corporativa).

Sobre la cultura influyen:

- las características de personalidad del fundador y las normas por él establecidas;
- la personalidad y normas de personas clave, sucesores del fundador o personas por este designadas para establecimiento de políticas globales;
- la evolución histórica de la organización que señala su espíritu y forma de desarrollar su actividad;
- los éxitos y fracasos que pueden marcar valores de conducta positivos o negativos;
- la personalidad de los individuos miembros de la organización;
- el entorno social.

En el análisis de la cultura corporativa hay aspectos a tener en cuenta:

- **Toda organización posee una cultura corporativa**: al establecerse una interacción y relación entre los miembros de una organización, estas interacciones se irán consolidando dentro de determinadas formas a la vez que las relaciones entre las personas irán marcando cómo se deben hacer;
- **La cultura corporativa es una estructura suprapersonal**: está más allá de las personas que la asumen y se establece como conjunto de pautas por encima de los miembros del grupo;
- **La cultura corporativa es un factor de integración**: todos los miembros de la organización deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes;
- **La cultura corporativa supone la existencia de “subculturas”**: además de la existencia de la cultura global aceptada por todos los miembros de la organización, la interacción cotidiana dentro de los grupos de trabajo hace desarrollar pautas específicas que, sin ser contrarias a la cultura global pueden tener características particulares que enmarcan las relaciones de las personas en el grupo.

Para la gestión de la cultura corporativa se establecen tres etapas:

1ª Etapa: ***Determinación de la cultura actual***

- Parámetros que permitirán establecer definir la cultura corporativa:
- Orientación al individuo/al colectivo
- Orientación al producto/al cliente
- Orientación al liderazgo/al control
- Orientación a los procesos/a las personas
- Orientación al cambio/al *status quo*
- Orientación a los costes/a las ventas

Aspectos que señalan las tendencias de la cultura corporativa:

- **factores sociológicos**: valores, normas, ritos, mitos tabúes.

- **factores de dirección:** estructura organizativa, estrategias empresariales, sistemas y procesos, estilo de dirección, sistemas de control y recompensa.
- **factores comunicativos:** comunicaciones internas, comunicaciones externas.

2ª Etapa: ***Definición de la cultura corporativa deseada***

Una vez determinado el perfil actual, se debe establecer el perfil deseado de cultura corporativa que está basado en la filosofía establecida por la dirección, en los principios directores de la organización.

Graficar ambos los perfiles culturales y compararlos permitirá observar qué aspectos deben mejorarse, potenciarse o mantenerse.

3ª Etapa: ***Actuación sobre la cultura corporativa***

Todo cambio cultural debe tener como estrategia básica general el debilitamiento de las pautas culturales consideradas como negativas. Con una introducción gradual de las nuevas pautas positivas para en una segunda instancia trabajar fuertemente en el fortalecimiento de los nuevos valores.

Tres fases de la actuación:

- *Fase 1 – fijación de los aspectos a tratar* (objetivos, tiempo y grado de logro necesario).
- *Fase 2 - acción inmediata global* (establecimiento de todas las actividades decididas por la dirección tendientes a mostrar a los miembros de la organización la voluntad de cambio).
- *Fase 3 – acción específica sobre cada aspecto* (actuar profundamente sobre cada uno de los aspectos considerados como importantes para el cambio cultural).

La Comunicación de la identidad corporativa

Auditoria de la comunicación de la imagen corporativa actual:

1. **sistemas de identificación de los instrumentos de comunicación de la organización:** reconocer aspectos comunicativos de la conducta corporativa, identificar medios de comunicación de la acción comunicativa, valorar el impacto de cada medio o soporte, evaluar la idoneidad de cada instrumento o medio;
2. **sistemas de identificación de los conceptos transmitidos por la organización:** identificar los conceptos comunicados, analizar su intensidad, evaluar su dispersión.

Análisis del Perfil Corporativo: Análisis Externo

El objetivo del análisis externo es “obtener la suficiente información sobre los públicos, la competencia y sobre la imagen corporativa” que se compone de tres partes:

- 1) Análisis de los públicos de la organización
Se define a los públicos de una organización como “*todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a la organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía*”.

Estudio de la estructura de públicos

Una vez identificados, se debe establecer los que son considerados como públicos-clave para la organización lo que permitirá dirigir la acción y los recursos de una forma concentrada aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la imagen de la organización.

Estudio de la infraestructura de los públicos

Lo que se busca es saber por medio de qué públicos próximos o fuentes cada público obtiene información sobre la compañía (infraestructura de información) y qué públicos o fuentes influyen sobre ellos (infraestructura de influencia).

Estudio de las características de los públicos (perfil)

Reconocer características particulares que definen los públicos de forma genérica, obteniendo información sobre:

- Situación de partida en relación con la organización: datos sociodemográficos, estilos de vida, creencias y actitudes, intereses buscados, nivel de implicación, grupos de referencia;
- Hábitos de información: experiencias anteriores, relaciones personales, acceso a medios de comunicación, uso de medios de comunicación, actitud hacia los medios, códigos y subcódigos en la relación con los medios, estrategias de obtención de información, estrategias de procesamiento de la información.

2) Análisis de la competencia

Competencia se refiere a todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad.

Identificación de los competidores

Determinar y definir: cuáles son las empresas que pueden ser calificadas como competidoras, diferenciando aquellas que hacen productos/servicios similares a los nuestros (competidores desde la perspectiva de producto) y aquellas que satisfacen una misma necesidad de un mercado o categoría (competidores desde la óptica del mercado); cuál la posibilidad de entrada de nuevos competidores.

Capacidad de los competidores

Información y conocimiento de algunas características que distinguen las compañías competidoras: volumen de ventas, cuota de mercado, margen de beneficios, capacidad y fuerza financiera, capacidad técnica y operativa, acceso a recursos claves, capacidad de los gestores, etc.

Estrategia de imagen corporativa de la competencia

Estudio de los aspectos más visibles de las compañías:

Políticas comerciales (producto, precio, distribución, ventas), políticas institucionales (servicio y atención al cliente, identidad visual, política de comunicación, públicos, posición competitiva en el mercado).

3) Análisis de imagen corporativa

Busca determinar la notoriedad y la imagen que los públicos tienen sobre la organización, sobre la competencia y sobre el sector.

Estudio de la notoriedad de empresa (grado de conocimiento que tienen los públicos a cerca de una organización. Estudio de carácter comparativo, analizando la notoriedad en relación con la de los competidores:

- Nivel de notoriedad (señala la cantidad): no notoriedad (desconocimiento, confusión), notoriedad (reconocimiento, recuerdo, grupo selecto, *Top of Mind*).
- Calidad de la notoriedad (señala amplitud y profundidad): cantidad de productos, servicios, actividades reconocidas como vinculadas a la empresa; cantidad de productos, servicios, actividades de una misma área reconocidos como de la empresa.

Estudio del perfil de imagen corporativa (*a partir de la comparación con los competidores, definiendo los parámetros de valoración de la imagen corporativa en cada uno de los públicos*)

- **Atributos de la imagen:** determinación de cuáles son las variables sobre los que cada público construye la imagen, analizando atributos actuales (principales, secundarios) y atributos latentes (variables que no conforman la imagen corporativa actual pero que pueden llegar a formarla).
- **Perfil de imagen corporativa:** se define a partir de la valoración que hacen los públicos de cada uno de los diferentes atributos para la propia organización y para las empresas competidoras.

- **Sistema de investigación de la imagen corporativa:** investigación de fuentes secundarias (informes estadísticos, anuarios de asociaciones, informes de vendedores, estudios ya hechos, datos económicos y de mercado, opiniones de empleados, proveedores, etc.), estudios cualitativos (entrevistas, dinámicas de grupos, *tests* proyectivos, etc.) confirmados con investigaciones cuantitativas (encuestas).

Definición del Perfil de Identificación Corporativo

Nos abocaremos a la definición del Perfil de Identificación Corporativo (PIC), que definimos como “los atributos de identificación básicos asociables con la organización” y nos permitirán lograr identificación, diferenciación y preferencia de los públicos. Debe tomarse al PIC como un elemento estratégico dentro de la organización, constituyéndose en un elemento rector de toda la actividad comunicacional. Considerándolo como una *Core Value Proposition*, la organización se presenta como un cúmulo de soluciones para sus públicos. Es así como todo lo que ofrece la empresa se transforma en soluciones que abarcan mucho más que los productos o servicios comercializados. Esto genera un cambio en la manera de pensar la actividad de una organización transformándola en una generadora de valores.

Esquema de actuación

Análisis FODA de imagen corporativa

Para establecer una Estrategia global de imagen corporativa, es necesario realizar un análisis de tipo FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Los escenarios estratégicos de Imagen Corporativa

Estos se refieren al análisis de opciones estratégicas a plantear en forma de conjunto sobre las posibilidades estratégicas en las que se encuentra el sector donde se desempeña o desempeñará la empresa.

- 1er. escenario:** No hay referente de Imagen Corporativa
 - a) Creación de sensibilidad de Marca
 - b) Establecimiento de atributos prioritarios de imagen
 - c) Posicionarse como referente
- 2do. escenario:** Nuestra empresa es el referente de imagen corporativa
 - a) Mantener y reforzar los atributos actuales
 - b) Investigar y analizar los atributos latentes
- 3er. Escenario:** Hay un referente de imagen corporativa “débil”
 - a) Potenciar y asumir los atributos prioritarios en los que es referente
- 4to. escenario:** Hay un referente de imagen corporativa “fuerte”
 - b) Alterar la importancia de los atributos actuales
 - c) Reconocer y asumir los atributos latentes
 - d) Buscar un nicho vacío

La estrategia de Imagen Corporativa

Una vez analizados el FODA y los escenarios estratégicos se procederá a definir una estrategia global. Basándonos en el estudio de Michael Porter sobre estrategias globales, trabajaremos sobre los aspectos de estrategias en diferenciación.

Estrategias de Diferenciación

Para definir la orientación y los lineamientos de la imagen que queremos para la organización, encontramos tres posibles estrategias:

- **De asociación.** (Me too) Tratar de imitar al referente de imagen del sector
- **De diferenciación propiamente dicha** (crear aspectos diferenciadores)
 - Por atributos tangibles
 - Por atributos intangibles
- **Mixta.**

La definición del Perfil de Identificación Corporativa (PIC)

El primer aspecto a tener en cuenta antes de definir el PIC consiste en detallar los atributos corporativos deseados para ser asociados con la organización, ya sean comerciales lo que buscará una identificación de marca comercial (marca, relación calidad-precio, servicio al cliente, etc.) o de carácter social o que llamará a una identificación como Institución Social (responsabilidad ciudadana, ética corporativa, respeto al medio ambiente, etc.)

Una vez establecidos los atributos de identificación, se deberá definir el nivel de reconocimiento deseado de los públicos para cada uno de los atributos orientado por:

- Los puntos fuertes y débiles de la organización
- El escenario estratégico de imagen donde competirá
- La estrategia global corporativa seleccionada
- El nivel de importancia de cada atributo para los públicos
- El nivel de reconocimiento actual de la empresa en esos atributos
- El nivel de reconocimiento comparado con las compañías competidoras

La adaptación del Perfil de Identificación Corporativa (PIC) a cada público

Dentro de un PIC global, se definirán PICs específicos mediante la adaptación en detalla de acuerdo a las características e intereses de cada uno de los públicos seleccionados.

Otra adaptación deberá realizarse a través del sistema de marcas que utiliza la compañía y su nivel de visibilidad. Para esto se puede utilizar la clasificación de Wally Ollins (1990): Estrategia multimarca, de respaldo y monolítica.

El nivel de visibilidad no debe limitarse a estas tres alternativas sino que debe plantearse como un continuum que involucra a las tres.

La evaluación del Perfil de Identificación Corporativa (PIC): Método CRUSA

Comunicable: el PIC se debe poder transmitir con facilidad y debe ser reconocible por los públicos en toda la variedad de manifestaciones comunicacionales de la organización.

Relevante/valioso: Debe representar un valor para los públicos, importante y atractivo.

Único: debe ser diferente al de las demás organizaciones

Sostenible: ante la competencia y ante los públicos.

Competencia: debe ser durable y difícil de copiar.

Públicos: debe ser creíble para no ser considerado falso o imposible.

Asumible: debe poder ser asumible a nivel de costos en todas las variantes programadas.

Comunicación del Perfil Corporativo

Es vital poder transmitir a los públicos quienes somos y que es lo que hacemos de una forma diferente a la de los otros competidores del sector. Comunicar en el ámbito de Imagen Corporativa significa comunicar la identidad y la diferencia, porque si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia. Esto implica que se deberá establecer una política de comunicación corporativa en la organización que garantice la emisión adecuada del perfil de identificación corporativa y una actuación coherente y eficiente sobre la imagen corporativa.

Premisas de comunicación del PIC

- La imagen Corporativa es cuestión de todos.
- Todo comunica en una organización.
- La comunicación del PIC debe estar integrada
- La comunicación del PIC es generadora de expectativas
- La comunicación del PIC debe ser preactiva
- La comunicación del PIC debe estar en función de los públicos de la organización y no de las disciplinas de comunicación

La estructura básica de la comunicación del PIC

Se pueden identificar tres niveles en la estructura comunicacional del PIC que se podría ejemplificar gráficamente como círculos concéntricos que irían desde los aspectos centrales hasta los periféricos.

- El **núcleo comunicativo** es lo que se quiere transmitir a los públicos y está compuesto por concepto comunicativo y el estilo comunicativo.
- Las **formas comunicativas** son las diferentes posibilidades que dispone la organización para llegar a sus públicos.
- Los **soportes comunicativos** que son las diferentes actividades, soportes e instrumentos por los cuales se ponen en práctica las formas comunicativas y se transmite el núcleo comunicativo.

Plan global de comunicación del Perfil de Identificación Corporativo

Una vez analizadas todas las estrategias y los elementos que formarán parte de la política de comunicaciones, se deberá pasar al Plan de puesta en acción de lo trabajado definido en ocho pasos:

- 1) Definición de los públicos de la comunicación
- 2) Identificación de los objetivos de la comunicación
- 3) Fijación del presupuesto de comunicación
- 4) Definición del Mensaje corporativo.
- 5) Determinación de las formas comunicativas
- 6) Selección el mix de actividades y medios
- 7) Ejecución del programa de comunicación
- 8) Evaluación del Programa de comunicación

- - - - -

Anexo:

- **La Teoría de la dependencia:** con sus autores Ball-Rockeach y DeFleur, señalan que el grado en que la audiencia dependa de la información de los medios es una variable central para comprender cuándo y por qué los mensajes de los medios modifican las creencias, los sentimientos o los comportamientos de la audiencia. Va a estar relacionada con la parte de la realidad social que cada uno de los sujetos conocen por mediación de los *mass media*, como por ejemplo la *agenda setting*. También afirman que más allá de las cuestiones sociales e históricas del sistema comunicativo de la sociedad actual, también influye cómo son las metas y objetivos del individuo y la percepción de la utilidad de los medios para satisfacerlos.

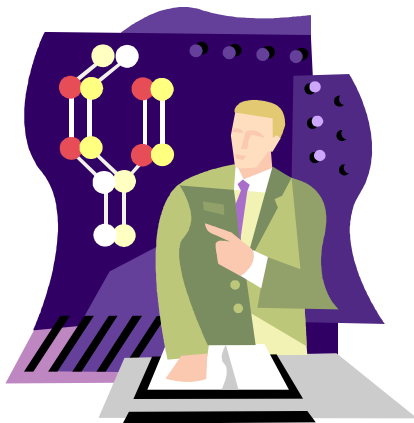
Así los medios se establecen como una fuente que puede ejercer una importante influencia en la imagen corporativa, proveyendo al sujeto informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fuera de su alcance personal, del entorno general, que contribuyen a conformar la realidad general en la que vive el sujeto.

- **La perspectiva de los usos y gratificaciones:** esta teoría pone énfasis en los condicionantes que determinan el uso concreto que realizan los individuos de los medios de comunicación como fuente de información para satisfacer sus necesidades.

Por ejemplo: si un sujeto quiere invertir sus ahorros en la compra de acciones de una determinada empresa (objetivo), recurrirá probablemente a la lectura de prensa especializada de negocios que puede aportarle la información sobre los atributos necesarios acerca de dicha organización para poder hacerse una idea de ella (expectativa de gratificación buscada), entonces recurrirá a la lectura de la prensa (uso de los medios)

Del uso que haga del medio puede derivarse una determinada gratificación. Si la misma no se corresponde con la deseada, el sujeto modificará probablemente sus creencias sobre el medio, a la vez que buscará información en nuevas fuentes. Si la gratificación obtenida es acorde con la buscada, el individuo reafirmará a dicho medio como una fuente de información válida para dichos fines, así la imagen de la organización se verá afectada por la información obtenida a través de esa fuente.

El Mapa de Públicos⁴



El Mapa de Públicos⁵ es una herramienta de análisis imprescindible para planificar la comunicación corporativa, ya que nos permite adecuar la forma y el contenido del mensaje al sector de la sociedad al cual va dirigido, y a la vez monitorear las respuestas.

El Mapa de Públicos es un mapa temático en el que se analiza un conjunto denominado *Público*, segmentado -según nuestras necesidades- en una serie de subconjuntos llamados *públicos*.

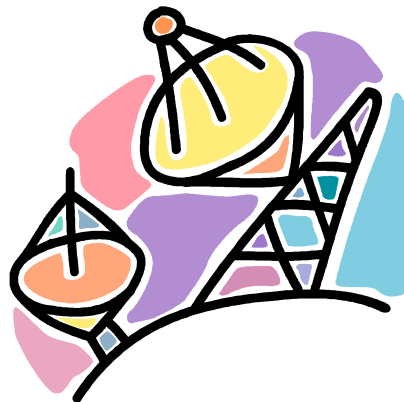
A estos subconjuntos se los reagrupa, de acuerdo a sus posiciones topológicas respecto a la empresa (proximidad, tamaño, etc.) y sus caracteres tipológicos (dimensión estratégica, influencia, comportamiento, composición interna, etc.). Además, se estudian los nexos que los vinculan con la

empresa. A partir de estos vínculos podemos agrupar a los individuos como diversos públicos. Cada grupo o **público** es un conjunto de individuos que ocupan una **posición** (o *status*) -respecto de la organización- y desempeña un **rol** determinado en relación con la empresa

La Imagen Pública se forma en la mente del Público. Sin embargo, esta idea es una simplificación que no debe hacernos olvidar que el **Público** como tal no existe, sino que se trata sólo de una denominación para el conjunto de los **públicos** específicos. Muchos públicos diferentes forman el Público. A su vez, los públicos son agrupaciones arbitrarias de personas que -como dijimos- realizamos según nuestra conveniencia, y que tienen -o pueden tener- alguna relación con la empresa.

El Mapa de Públicos es un elemento dinámico que se elabora con un grado de detalle acorde a la situación y que se actualiza en forma permanente. La importancia de cada público específico variará según el momento y situación que esté en análisis (por ello el adjetivo 'dinámico').

Los mensajes que emite la organización deben estar segmentados para cada público en particular. Un mismo individuo puede pertenecer a varios públicos simultáneamente, y de hecho decodificará los mensajes que reciba según el *status* y rol en que se encuentre. Por ejemplo un empleado de una compañía puede ser también accionista y cliente de la misma. En cada caso tendrá una posición y un rol diferentes, por ello realizará una lectura distinta de los mensajes que reciba.



Aunque sea un mismo individuo, al comunicarnos con él debemos codificar los mensajes según el público específico al cual queremos llegar. Es con este fin que utilizamos el Mapa de Públicos.

⁴ Extraído de: Gatti, Virginia Florencia – Ibáñez Padilla, Gustavo. *La Comunicación Corporativa y la Privatización de los Servicios Públicos*. UCES, Buenos Aires, 1999.

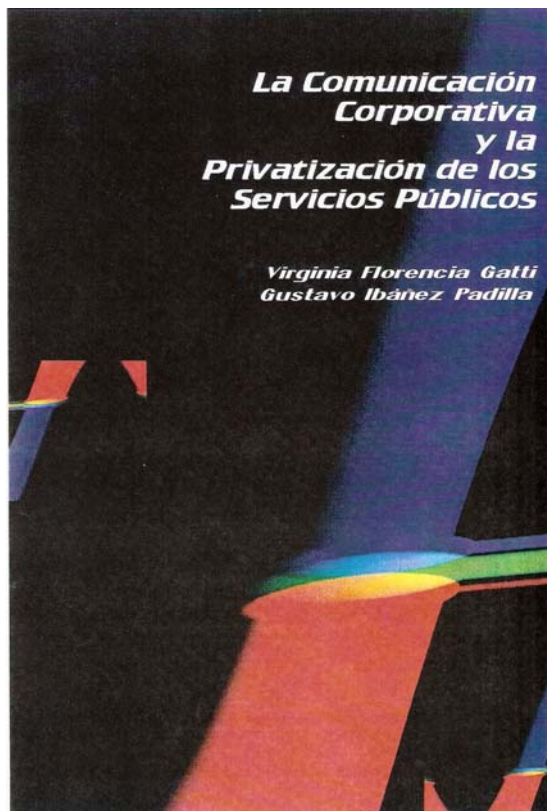
⁵ Ver Joan Costa, Imagen Pública, Justo Villafañe, Imagen Positiva, Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.

Análisis de un caso C2: La Imagen Corporativa en las empresas de servicios públicos privatizadas.⁶

Para evaluar la importancia de la Imagen Corporativa en las “*privatizadas*”, analizaremos la interacción entre la Comunicación Corporativa y la privatización de las empresas de Servicios Públicos en la Argentina.

La Tesis fundamentada en el trabajo del cual se tomó el presente artículo es que **el gran desarrollo experimentado en la Argentina por la Comunicación Corporativa se debe a la Privatización de los Servicios Públicos.**

Al recorrer la historia de las empresas en nuestro país, encontramos antecedentes de organizaciones que tuvieron un notable desempeño en el área de las comunicaciones. Podemos citar algunos casos: Banco de Galicia, Acindar, Banco de Boston, Fiat, Ford, Siemens, Esso, etc. Sin embargo, los consideramos sólo como antecedentes debido a que en esos tiempos la propia Comunicación Corporativa aún no se había consolidado como una disciplina y porque además -por esta razón- las mismas empresas no habían tomado conciencia del carácter estratégico que esa Comunicación Corporativa tenía.



Entre mayo y julio de 1995, el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional (ICOMI) -creado por iniciativa de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) y dirigido por **Alberto Borrini**- realizó una investigación acerca del estado de las estructuras comunicacionales de las empresas. Tras haber remitido novecientos cuestionarios, recibieron la respuesta de cincuenta y una empresas⁷. Este dato, ya de por sí elocuente, demuestra lo reciente que resulta la Comunicación Corporativa como disciplina incorporada a la gestión en nuestro país.

Tomemos el trabajo y analicemos algunas de las respuestas. Lo primero que se observa es un predominio de la denominación “Relaciones Institucionales” para el sector a cargo de las comunicaciones o relaciones institucionales. Vemos así que desde fines de los ‘70 el área comienza a delinearse en forma independiente, en tanto pierde vigencia el rótulo “Relaciones Públicas”. (En este sentido -y a pesar de que aún no estaba del todo consolidada la nominación Comunicación Corporativa- se nota la clara influencia europea por sobre la popularizada denominación *Public Relations*, empleada en Estados Unidos).

El informe explica que -en la mayoría de los casos- el área encargada de lo que llamamos Comunicación Corporativa, es una Dirección o Gerencia, en el 90% de los casos bajo la responsabilidad de un profesional universitario -principalmente abogado o ingeniero- que reporta directamente al Presidente (61% de las respuestas). En referencia a este punto, resulta interesante mencionar que recién a partir de 1996 se encuentran en el mercado profesionales con el específico título de **Master en Comunicación**

⁶ Adaptado de: **Gatti, Virginia Florencia – Ibáñez Padilla, Gustavo.** *La Comunicación Corporativa y la Privatización de los Servicios Públicos.* Buenos Aires: UCES, 1999.

⁷ Acindar, Aerofarma Laboratorios, Aerolíneas Argentinas, Alba, Alpargatas, Arcor, Austral, Autolatina, Avon, Banco de Boston, Banco de Galicia, Banco del Sud, Banco Río, Banco Shaw, Bayer, Bodegas y Viñedos Santa Ana, Citibank, Coca Cola, Corporación Antiguo Puerto Madero, Corporación Cementera Argentina, Cusenier, Dinners, Du Pont, **Edenor**, **Edesur**, Esso, Gatica, Hyatt Hotel, Hoechst, IBM, ICI, Liquid Carbonic, **MetroGas**, Nobleza Piccard, Osram, Otis, Peñaflo, Pepsi Cola, Petroquímica Bahía Blanca, Petroquímica Comodoro Rivadavia, Philip Morris, Quilmes, Refinerías de Maíz, S. Maronese e hijos, Shell, Sideco Americana, Siemens, **Telecom**, **Telefónica**, **T.G.S.** e YPF.

Institucional (UCES), debido a que antes de ese año la oferta académica en nuestro país no incluía esa especialización.



En un apartado guiado, se preguntó acerca de las funciones a cargo del área. De allí surgieron los siguientes datos:

- Publicidad Institucional, en el 96% de los casos.
- Relaciones Públicas, 92%.
- Prensa, 90%.
- Relaciones Gubernamentales, 78%.
- Lobbying, 59%.
- Publicidad Comercial, 51%.
- Comunicación Interna, 43%.
- Promoción, 43%.

Más adelante, al indagar sobre los lineamientos de la política de comunicación de las empresas, el concepto “comunicación estratégica” surge como eje. Y al respecto **Alberto Borrini** concluye que eso sucede porque *“la comunicación institucional se vincula con los objetivos más profundos y permanentes de la organización, frente a los de publicidad comercial, considerada de índole más coyuntural, más táctica.”*

Como hemos visto, recién en los ‘90 podemos comenzar a hablar de Comunicación Corporativa, porque es a partir de esa época cuando puede ser considerada como una disciplina independiente. Nos corresponderá ahora justificar que fue en ese momento, y por causa de las privatizaciones de los servicios públicos, cuando comenzó su desarrollo.

Antes de los noventa, la mayoría de las empresas se comunicaban con sus públicos sin una coordinación conciente de sus mensajes. El área comercial era la de mayor progreso comunicacional, en tanto que la corporativa sólo podía encontrarse en las grandes empresas -generalmente multinacionales-. Esto se debía a que en el mercado competían casi exclusivamente los productos y a que, por añadidura, las empresas ocupaban muy poco espacio.

Al llegar a nuestro país la novedad de la Comunicación Corporativa, fueron pocas las empresas que realmente sintieron la necesidad de presentarse como sujeto del mensaje. Sin embargo, por las circunstancias que les habían dado origen, las “privatizadas” se vieron obligadas a utilizar al máximo esta novel disciplina: resultaba imperativo crear lo más pronto posible un vínculo con sus públicos y obtener la tan deseada Imagen Positiva.

Para ello esas nuevas empresas -como ninguna otra organización- asignaron al área de la Comunicación Corporativa abultados presupuestos. Además, como se trataba de compañías prácticamente monopólicas, era lógico canalizar los fondos al área corporativa más que a la comercial. No precisaban conseguir ni mantener a sus clientes: ellos eran cautivos de antemano. Pero no ignoraron que sí debían seducirlos para obtener su consentimiento y aprobación.

Evidentemente en sus comienzos, la problemática de las nuevas concesionarias de servicios públicos fue totalmente diferente a la de las empresas comunes, muchas de las cuales también consideraron conveniente emplear la Comunicación Corporativa como una nueva herramienta estratégica de *management*. En esos casos, su aplicación simplemente constituyó un nuevo paso, una evolución respecto a su anterior política comunicacional. En cambio, en las empresas privatizadas, la disciplina de la Comunicación Corporativa significó -por su novedad e intensidad- una verdadera revolución.

Privatizaciones, el disparador del *boom* de la Comunicación Corporativa

“El ochenta por ciento del éxito consiste en mostrarse.”

Woody Allen

La novedosa problemática de las privatizaciones obligó a los recientes Concesionarios de Servicios Públicos a emplear la Comunicación Corporativa como una herramienta estratégica de *management*. Esta disciplina alcanzó un alto nivel jerárquico en el organigrama y lo hizo desde el origen mismo de las organizaciones. Este hecho le otorgó no sólo gran autoridad dentro de cada institución sino también un respeto por parte de sus miembros que no se daba en las otras compañías.

Asimismo, los presupuestos asignados permitían un uso intensivo de esta naciente disciplina, y aprovechar al máximo el empleo coordinado de sus diversas herramientas. Las empresas privatizadas revalorizaron las relaciones públicas, realizaron amplias campañas de publicidad institucional, reemplazaron la solicitada por el *advertorial*, editaron atractivos *house organs*, profesionalizaron el *lobbying*, revitalizaron el patrocinio y el mecenazgo, aplicaron *issues management*, además de muchas otras formas de comunicación, en forma coordinada y con un objetivo común. Pasaron de informar al público usuario a comunicarse con la opinión pública y dialogar con sus clientes.

Estas acciones fueron sistemáticas y organizadas. No surgieron por casualidad o perfeccionamiento, sino que se aplicaron por absoluta necesidad. Otras empresas ya habían empleado con anterioridad algunas de estas herramientas en nuestro país, pero ninguna lo realizaba en forma global, coordinada y estratégicamente orientada como sí lo hicieron las privatizadas.

Detengámonos por un momento a analizar cómo manejaban las instituciones su estrategia de Comunicación hasta el advenimiento de las privatizaciones.

Antes de los '90 los principales grupos empresarios nacionales eran organizaciones de tipo familiar, con una arraigada cultura. En ellas, la historia vivida tenía un peso determinante en las decisiones del presente.

En sus estructuras, los cargos eran ocupados por personas que llevaban años en la compañía. Además poseían un pasado conocido, un presente estable y un futuro predecible: Predominaba la estabilidad y no el cambio.

Repitamos entonces la pregunta: ¿Cómo se manejaba la Comunicación antes de las privatizaciones? En general se la denominaba Relaciones Públicas. Solía tener nivel de Jefatura y su actividad principal giraba en torno de la organización de visitas a las instalaciones o plantas industriales, recepción y atención de autoridades, *cocktails*, “avisos de cortesía” y relaciones con la comunidad. Las actividades se realizaban sin un presupuesto establecido, se gastaba según la necesidad del momento, en muchos casos acotada por las “disponibilidades de caja” (esto era algo común en tiempos de una Argentina sin estabilidad, y acostumbrada a convivir con la siempre creciente inflación).

Empresas con miles de empleados y facturaciones millonarias en dólares recién crearon las Gerencias de Relaciones Institucionales (o similares) a mediados de los ochenta.

En cuanto a los vínculos con la prensa -como era habitual hasta esa época- los Presidentes de las compañías mantenían y estrechaban la relación personalmente, mientras jugaban al golf con apenas unos pocos selectos periodistas (tal vez sea bueno recordar que hasta bien entrados los '80 el periodismo empresario se reducía casi exclusivamente a tres personas: **Bernardo Neustadt, Mariano Grondona y Claudio Escribano**).

Los principales públicos de las empresas eran dos: Las Fuerza Armadas y la Iglesia. Aquí vemos uno de los grandes cambios que se han operado en nuestro país desde el retorno a la democracia: las Fuerzas Armadas prácticamente han desaparecido como público de importancia y la Iglesia -si bien es un referente importante- ha visto disminuir su influencia en el mercado de la opinión pública.

Como vemos, la situación de nuestro país y la realidad que vivían las empresas en ese entonces eran totalmente distintas de las de hoy. Además, las necesidades de las compañías privatizadas difieren básicamente de las que tenían y tienen otras organizaciones privadas comunes.

Ahora bien, ¿cuál es esta cuestión tan particular a la que hacíamos referencia en el comienzo? Se trata de una problemática nueva, acontecida por el paso de organizaciones estatales -sin dueño visible y que a nadie rendían cuentas- a empresas privadas -manejadas por accionistas con afán de lucro y obligados a reportarse ante una sociedad que exige rápidas respuestas-.

Según el **Lic. Carlos Castro Zuñeda**, consultor especializado en comunicación, este proceso de cambio organizacional se desarrolló en tres etapas:

1. **Empresas estatales**, administradas como una repartición pública.

2. **Empresas privatizadas**, de carácter híbrido -con resabios estatales y el nuevo componente privado-, que buscan lograr la integración de las dos estructuras.
3. **Empresas privadas**, con identidad definida, cultura propia, eficientes y generadoras de beneficios.

Si puntualmente tomamos el caso de la Empresa Privatizada, vemos que enfrenta diversos y particulares desafíos:

- ·Si bien inicia su actividad con la herencia estatal, se ve obligada a escribir una nueva historia. En la mayoría de los casos este comienzo se da desde una posición difícil, con problemas de larga data: Desinversión, gran cantidad de empleados -acostumbrados a generosos convenios colectivos de trabajo-, estructuras patológicas, y otras situaciones típicas de las empresas del Estado.
- ·Carece de una cultura propia, a la vez que en ella subyace una fuerte cultura estatal, poco acostumbrada a la competencia y con aversión al cambio.
- ·No tiene identidad y le resulta complicado definirla: Está conformada por un consorcio heterogéneo, sin demasiadas garantías de estabilidad en el tiempo. Además, muchas veces debe superar barreras idiomáticas y de culturas nacionales diferentes.
- ·Necesita crear sólidos vínculos con sus clientes: Éstos no la han “elegido”, y al tiempo debe asegurarse de que lo hagan cuando dispongan de esa opción.⁸
- ·Precisa de fluidos canales de comunicación con sus empleados, para consolidar así una “manera de hacer las cosas”.

Esta situación, sustancialmente diferente a la que vivía el común de las organizaciones, llevó a las empresas privatizadas a recurrir, necesariamente, a la enérgica aplicación de la Comunicación Corporativa, una hasta entonces poco difundida disciplina. Sería ella la que les permitiría dar solución integral a las particulares cuestiones citadas.

Ya mencionamos que las recién nacidas compañías, que habían tomado a su cargo la prestación de los servicios públicos, tenían en el ámbito de la comunicación necesidades distintas a las del común de las empresas argentinas. Y que para resolverlas contaron con diferentes recursos -mucho más abundantes, por supuesto- además de la experiencia e idoneidad aportadas por los operadores internacionales.

Veamos ahora algunos ejemplos del empleo intensivo de herramientas de la Comunicación Corporativa:

- ✓ **Publicidad Institucional**
- ✓ ***House Organ***
- ✓ ***Newsletter***
- ✓ ***Advertorial***
- ✓ **Patrocinio y Mecenazgo**
- ✓ **Relaciones Públicas**
- ✓ ***Lobbying***
- ✓ **Relaciones con la comunidad**
- ✓ ***Issues management***
- ✓ **Comunicaciones Financieras**

⁸ Esto es válido incluso para empresas que prestan un servicio monopolístico y que mantendrán esta situación durante toda su concesión. Aunque esta afirmación parezca paradójica la reciente Crisis de Edesur puso en evidencia su veracidad. Una concesionaria puede llegar a perder su Licencia si ante un grave problema no cuenta con el aval de sus clientes y sus públicos. Es sabido que las decisiones trascendentes -como puede ser la rescisión de una concesión- tienen una gran componente política, y por ello están muy influenciadas por la opinión pública.

- **Publicidad Institucional:** Aún antes de haberse concretado las privatizaciones, diversos grupos empresarios se presentaron en sociedad a fin de mostrar credenciales y antecedentes a la opinión pública. Por caso tomemos el de Telefónica de España, que realizó una importante campaña de publicidad institucional cuando intentaba firmar un acuerdo de administración y compra parcial de ENTel -durante la Presidencia de **Raúl Alfonsín**-.

Un episodio más reciente, el de Aeropuertos Argentina 2000, nos muestra la importancia de esta herramienta para una empresa que posee un mercado cautivo, que no vende un producto sino que presta un servicio.

- **House Horgan:** También la comunicación interna se revalorizó por causa de las privatizaciones. Las nuevas empresas debieron crear fuertes lazos con su gente para lograr participación en el proceso de cambio. Gas Natural BAN, por ejemplo, ganó un premio con su publicación “*Termia*”.

El *house horgan* es un instrumento fundamental para la comunicación interna de una empresa, y ya hemos visto que las “privatizadas” necesitaban lograr la participación activa de su personal en el desafío asumido. Además, actualmente los límites de las compañías son cada vez más indefinidos porque muchas veces se delegan tareas en contratistas. Por ello debe implicarse en el proyecto corporativo no sólo al personal propio sino también a proveedores, contratistas, distribuidores, representantes y toda otra organización vinculada con la compañía.

- **Newsletter:** Todas las concesionarias de Servicios Públicos editaron *newsletters* para comunicarse con sus clientes. Este medio -directo y de relativo bajo costo- ofrece información sobre todo aquello que resulte necesario para un máximo aprovechamiento del servicio y establece un canal de comunicación permanente. El problema que se plantea hoy es el efecto saturación, que impide una adecuada recepción del mensaje por parte de los clientes.

- **Advertorial:** Esta versión evolucionada de la antigua “solicitada” ha cobrado mayor importancia en los últimos años. Ejemplo de ello es que una empresa líder del Primer Mundo como la BellAtlantic, tuvo que recurrir al *advertorial* cuando su intento de compra de una de las mitades de ENTel se complicó por problemas de su agente financiero. Pero la Comunicación no sirve si no se sustenta con la Acción: La *baby Bell* no pudo conseguir suficientes títulos de deuda argentina y debió resignarse a quedar afuera del negocio.

El *advertorial* -con un lenguaje llano y que evita los formalismos jurídicos- brinda a la empresa la posibilidad de dar a conocer su posición ante una cuestión que ha tomado estado público.

- **Patrocinio y Mecenazgo:** En esta área se destacan principalmente las telefónicas, quienes con sus elevados presupuestos de Comunicación Corporativa financian acciones de patrocinio y mecenazgo. Según **Julio Suaya** -presidente de la consultora especializada en el tema MP&M Comunicación- el apoyo a actividades artísticas ha resultado muy beneficioso para la imagen de las empresas.

Con ello las compañías pueden demostrar que realizan otros aportes a la comunidad además de los propios de su actividad: Manifiestan así su conciencia social. Según Pascale Weil: “El mecenazgo es sin duda el acto institucional que mejor demuestra la legitimidad de la empresa. La empresa privada sustituye en este caso a la acción pública puesto que toma una iniciativa que ofrece un servicio a la colectividad.”

- **Relaciones Públicas:** Ya hemos mencionado que las “privatizadas” han revalorizado las RR.PP. Empleadas con profesionalismo permitieron establecer sólidos vínculos con periodistas, funcionarios y otros formadores de opinión. Así, año a año, con la realización de certámenes de diversa índole, *cocktails*, exposiciones, ferias y demás actividades, este poderoso instrumento de la Comunicación Corporativa ha sido recuperado con éxito, luego de tiempo de haberse interpretado erróneamente.

- **Lobbying:** En nuestro país tradicionalmente *lobbying* era sinónimo de tráfico de influencias. Hoy en día, poco a poco nos acercamos al uso ideal: Como dice el experto **Ing. Jorge Horacio Rivara**, “el *lobbying* debe ejercerse en forma pública, transparente y ética”. Esta herramienta fue ampliamente utilizada por las telefónicas, con muy buenos resultados (además del comentado caso del rebalanceo tarifario, podemos mencionar la prórroga de los contratos y las condiciones obtenidas en las licitaciones de nuevas bandas para telefonía celular). También fue empleado en la privatización de los Aeropuertos,

donde se enfrentaron dos ex embajadores de Estados Unidos -**Terence Todman** y **James Cheek**- quienes asesoraban a grupos rivales en esta licitación.

• **Relaciones con la comunidad:** La distribuidora MetroGas ha realizado diversas actividades de acción comunitaria: Donaciones a colegios, fuerzas de seguridad, Defensa Civil, organismos del Estado, comedores escolares, iglesias y hospitales de su área de servicio.

Un caso particular en este aspecto resulta el de la transportadora TGS, quien si bien tiene un número limitado de clientes, a través de la gestión del ya fallecido **Dr. Luis Atucha** (Gerente de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales), desarrolló profundos vínculos con las comunidades por las que están ubicadas sus instalaciones. Además, realizó una comprometida campaña de publicidad institucional de tipo pedagógico, referida a normas de convivencia (educación vial, el cuidado de los recursos naturales, la consideración a los discapacitados).

• **Issues management**⁹: Si bien en la Argentina aún estamos en los comienzos de la utilización de esta herramienta, las “privatizadas” llevan ventaja al común de las empresas: Esto se evidencia por estudios realizados en cada organización sobre esta novedosa herramienta, la cantidad de personal capacitado en el tema, y los artículos publicados por los responsables de Comunicación de las compañías.

• **Comunicaciones Financieras:** Esta interesante herramienta ha sido poco explorada en nuestro país. Sin embargo, cuando se privatizó Y.P.F.¹⁰, fue utilizada con muy buenos resultados. Se realizaron *road shows* en los principales centros financieros del mundo y simultáneamente se lanzó una amplia campaña de publicidad sobre la venta. Pero la paulatina reducción del número de empresas que cotizan en nuestras Bolsas hace que la expansión de este eficiente canal de comunicación se vea desaprovechado.



Las comunicaciones con el inversor -según opina el **Lic. Adolfo Vázquez**, de la Comisión Directiva de la Asociación de Marketing Bancario (AMBA)- alcanzan su máximo desarrollo cuando se realizan suscripciones de acciones u obligaciones negociables, como fue el caso de las telefónicas. Sin embargo, luego de estas incursiones puntuales pareciera que las empresas se olvidan del público inversor y reducen el caudal de comunicación financiera.

Para el **Lic. Adrián Gómez**, de la consultora *Investors & Markets Communication*, las empresas deben incrementar su comunicación con los públicos financieros ya que el valor de una empresa resulta de la combinación de su rendimiento (*performance*) y de la percepción que tengan de ella los públicos inversores.

Si bien podríamos continuar con los ejemplos que nos muestran el uso intensivo de las diversas herramientas de la Comunicación Corporativa por parte de las empresas concesionarias de Servicios Públicos, creemos que con los dados alcanza para sustentar la tesis de que **fue el proceso de privatizaciones el disparador de lo que hemos llamado el boom de la Comunicación Corporativa**.

Asimismo, podemos ver que son esas mismas concesionarias de Servicios Públicos las que hoy en día llevan la delantera en el uso de la Comunicación Corporativa. Los motivos ya han sido explicados con anterioridad: una problemática particular, sumada a la disponibilidad de los medios y la capacidad profesional necesarios para emplear eficazmente la nueva disciplina. [Esta situación se modificó notablemente luego de la profunda crisis económica, provocada por la devaluación de enero de 2002, y el congelamiento de las tarifas de servicios públicos, decretadas por el presidente interino Eduardo Duhalde]

Sin embargo, esta ventaja que tienen las “privatizadas” por sobre el común de las empresas argentinas -en la carrera de la Comunicación Corporativa- no está asegurada en el tiempo. Es sabido que en la actualidad las innovaciones pueden copiarse con facilidad y rapidez. Por eso, la única forma de mantener una ventaja respecto a los competidores es apretar aún más el paso y estar siempre dispuestos a enfrentar nuevos desafíos. Porque -como sostuvo Heráclito- lo único permanente es el cambio.

⁹ Michel Beauchamp propuso, con escaso resultado, reemplazar la denominación *issues management* por ‘gestión de esperas societales’.

¹⁰ Si bien Y.P.F. no era una empresa de servicios públicos, la ponemos como ejemplo ya que por su actividad, su tamaño y por haber sido privatizada en la misma época es comparable al caso de las nuevas concesionarias de S. P.

Nuevos desafíos

“La imaginación tiene el valor filosófico de que salta al frente de la lenta caravana del pensamiento bien ordenado y frecuentemente reconoce la realidad antes que su pesado amo.”

Edward Kasner & James Newman, *Matemáticas e Imaginación*

Tradicionalmente los Servicios Públicos en la Argentina han sido un “monopolio natural”, donde la competencia era escasa y la orientación al cliente algo inexistente. Sin embargo esta situación ha cambiado en forma notable debido a factores como la privatización, la Reforma del Estado, la apertura económica y la formación del Mercosur.¹¹

Algunos de esos servicios, como el gas o la electricidad, siempre habían sido considerados un producto básico, y las empresas prestadoras se limitaban a proveer del suministro al usuario que lo solicitaba. Era éste quien debía acercarse a la compañía y contratar la provisión de energía. Las empresas estaban “orientadas hacia adentro”, se preocupaban por adecuar la oferta a la demanda que recibían. Desde sus comienzos y hasta mediados de los ’70, el énfasis estuvo puesto en la producción y el logro de economías de escala.¹²

Alrededor de 1973 comenzaron a vislumbrarse algunos cambios en el escenario: aumentaron los precios del petróleo, los consumidores realizaron economías al usar menos la energía, y las empresas se encontraron con que disponían de capacidad ociosa. La situación se había invertido, y ya no era la demanda la que presionaba por mayores inversiones a fin de aumentar la capacidad de prestación: Ahora era necesario “manejar al cliente” e inducirlo a consumir más, y a hacerlo en el momento más conveniente para la empresa. Ejemplos de esto son las tarifas diferenciales según las horas del día -en el caso de la electricidad- y según la época del año -en el caso del gas-.

Cuando esta estrategia tampoco resultó suficiente, las empresas comenzaron a “escuchar al cliente”. Justamente fue la competencia la que generó la transformación de **usuarios a clientes**, y los avances tecnológicos y en materia de marcos regulatorios permitieron que esos mismos clientes dejaran, en mayor o menor grado, de ser cautivos. Actualmente tienen día a día, más y más opciones (en cualquier momento, por ejemplo, podrán comprar energía directamente a los productores, y sólo deberán pagar el peaje por el uso de la red de transporte).

Estas mutaciones en las condiciones del mercado obligan hoy a las empresas de Servicios Públicos (ejemplificadas aquí con las de gas y electricidad) a buscar nuevas formas de creación de valor para sus clientes. Ya no les **compran un producto** sino que deben **vender un servicio**.

Y para poder agregar valor al servicio que ofrecen, las organizaciones deben recurrir permanentemente a novedosas estrategias de *marketing*, comunicación, y a otras herramientas de *management*.

Enumeraremos a continuación algunos de los pasos fundamentales que las Compañías deberían seguir a fin de agregar valor al cliente:

- ✓ Definir su *visión*, *misión*, y *valores*: Esto significa que todos los miembros de la organización deben saber **cuál es el negocio y cómo debe realizarse**.
- ✓ Analizar proactivamente el entorno: Deben anticiparse a los cambios y estar un paso adelante de sus competidores.
- ✓ Desarrollar una planificación estratégica.
- ✓ Segmentar el mercado: Esto es, darle a cada grupo de clientes el servicio “a medida” que necesitan.
- ✓ Poseer una fuerte orientación al cliente: Prestar atención a sus necesidades y anticiparse a sus demandas.

¹¹ Ver **Ansaldi, Mariano**. “Los programas de transformación empresarial en la Argentina”. Buenos Aires: Coyuntura, 1996.

¹² Ver **Neal, Jerry J.** “El marketing en las empresas de servicios públicos eléctricos” en *Enciclopedia del marketing*. Buenos Aires: Coyuntura, 1996.

- ✓ *Posicionar* correctamente a la empresa en la mente de sus públicos.
- ✓ Rediseñar la organización en forma flexible: Adecuar las estructuras al nuevo marco competitivo y “aprender a aprender”.
- ✓ Dotar a la empresa del personal adecuado y capacitarlo en forma continua.
- ✓ Generar nuevos negocios que aporten sinergia al conjunto, sin perder el *enfoque* de la empresa.
- ✓ Convertir la Comunicación Corporativa en un instrumento estratégico que “atraviese” toda la organización, para vincularla interna y externamente con sus públicos.

Podemos decir que la principal función de las empresas es la creación de valor para sus clientes, su personal, sus accionistas y la comunidad en general. Esta creación de valor se realiza, primordialmente, por medio de la prestación eficiente del servicio público que han recibido en concesión.

Y para poder crear valor con eficacia, todas las personas que interactúan con la empresa (interna y externamente) deben conocer con claridad la *visión* de la organización -el objetivo final que la guía-, su *misión* -que indica el camino para llegar al objetivo buscado- y sus *valores* -que aclaran cuáles son los medios a emplear en la búsqueda del objetivo-. Esto constituye un planteo práctico y ético que guía la Acción.

Al mismo tiempo, los miembros de la institución deben analizar proactivamente el entorno, auscultar el mercado, escuchar a los clientes, prever futuras necesidades a satisfacer. Para ello es necesario un profundo trabajo de investigación y desarrollo, para saber qué cosas nuevas necesitarán y cómo se deberán hacer. De esta forma, la Empresa se anticipará a los cambios y podrá mantener la ventaja competitiva que consolide su liderazgo en el mercado.

Todas las acciones de la Empresa deben estar previstas en su plan estratégico. Éste constituye el elemento que guía el futuro de la organización y el que debe coordinar las actuaciones. La elaboración de dicho plan es un notable ejercicio de reflexión que permite a los *managers* de la Institución abandonar por un momento la realidad del *hoy* para concentrarse en el *mañana*.

En la búsqueda de la satisfacción del cliente, la Organización debe *segmentar* el mercado para poder adecuarse a las necesidades de los distintos grupos. Esto implica estar atento a los requerimientos y satisfacerlos con rapidez. Para que la Empresa logre la elección por parte de los consumidores, debe tener un adecuado *posicionamiento* que permita la correcta identificación por parte de los clientes. Esto no parece ser de máxima relevancia en el caso de un Servicio Público monopólico, pero no debemos olvidar que los avances tecnológicos y del mercado hacen desaparecer estos “monopolios naturales” y que la competencia es cada vez mayor.

A fin de que la organización pueda enfrentar los cambios y las contiendas, debe rediseñarse a sí misma en forma flexible, ser capaz de modificar sus estructuras y adaptarse al entorno. En resumen, lograr lo que **Peter Senge** define como “aprender a aprender”. Este proceso puede ser más difícil de lo que aparenta a primera vista. Implica un profundo cambio cultural, que exige auténtica participación del personal y compromiso para lograr el trabajo en equipo.

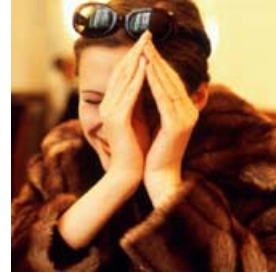
Esta necesaria participación e implicación por parte de los miembros de la Empresa significa que debe contar con las mejores personas disponibles en el mercado y mantenerlas en esta condición al capacitarlas en forma continua. La capacitación tendrá entonces dos funciones: Otorgar al personal los conocimientos necesarios para poder lograr las metas requeridas; y retribuir y reconocer a las personas por su compromiso y participación.

Los cambios que siempre se producen en el mercado son una fuente de oportunidades para los nuevos negocios que la Empresa debe tratar de aprovechar. Sin embargo, deben extremarse las precauciones a fin de evitar que la ampliación de la base de negocios implique una pérdida de *enfoque*, algo que resultaría perjudicial para toda la organización.

Finalmente, el instrumento de gestión que permitirá coordinar todo lo antes enumerado y que otorgará sinergia a la acción, es la **Comunicación Corporativa**: La información sólo crea valor cuando circula y es compartida. Este flujo de información es lo que llamamos Comunicación. Para que la Empresa optimice su gestión y logre la eficacia que premia el mercado, debe emplear esa Comunicación en forma estratégica, y orientar todas sus acciones en pos de la creación de valor.

Como la Comunicación es una aliada que permite optimizar y potenciar la gestión, se debe aprovechar entonces su contribución. Veamos ahora cuáles son, según **Pascale Weil**, estos aportes:

- La Comunicación crea una representación unitaria de la Empresa, logra unificar sus *partes*, articularlas en un *todo*.
- La Comunicación genera un nexo entre el desarrollo individual y el de la Empresa. Transforma la organización en un terreno familiar, pues implica y favorece la integración de todos sus integrantes.
- La Comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario, permite superar las divergencias internas en la búsqueda del objetivo común, y de esta forma contribuye a hacer de la Empresa una entidad homogénea.
- La Comunicación crea un lenguaje común, que no significa solamente el empleo de una misma lengua, sino que también comprende costumbres, rituales, procedimientos, normas, creencias y valores. Todos estos elementos construyen una Identidad compartida.
- La Comunicación difunde y hace evolucionar la Cultura de la Institución, crea adhesiones al proyecto de la Organización. Como la Empresa no es un sistema democrático, muchas decisiones no son debatidas con los empleados y por ello se hace necesario lograr su colaboración con la Dirección. La Comunicación compensa los déficits de Cultura y se hace imprescindible cuando la Cultura de la Empresa es débil.
- La Comunicación es un elemento potenciador del cambio. Cuando la Comunicación traza el esquema del futuro de la Empresa, este futuro es factible. La Comunicación expresa la Identidad de la Institución, pero también se anticipa a los requerimientos de los clientes mediante la *Identidad proyectada* de la organización.



Es debido a todas estas contribuciones a la gestión que podemos destacar una vez más la importancia de la Comunicación. Y justamente por esta misma característica es que las Empresas Concesionarias de Servicios Públicos han empleado con tanta energía esta novedosa herramienta del *management*. Hasta hoy la realidad del mercado y su vocación las indujo a ello. Los desafíos futuros que se les plantean harán necesaria una utilización aún mayor de la Comunicación Corporativa como instrumento estratégico de gestión.

Asignaturas pendientes

"No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy."

Anónimo

Nos ha tocado vivir un final de milenio posmoderno. Un mundo fragmentado. Fragmentario. Múltiple. Con culturas de lo diverso y lo disperso. Del desarraigo.

Una sociedad de la comunicación generalizada, del aquí y el ahora, en la que el tiempo real de los *mass-media* y la virtualidad de la informática hacen desvanecer el concepto de unidad y hasta el presente.

A este por lo menos inquietante panorama, no son ajenas las empresas.

Día a día deben competir con ellas mismas por mantener siempre vigentes las dos cosas que las mantienen ¿vivas?: la fidelidad de sus clientes y el orgullo de pertenencia de sus empleados.

Según Costa¹³ las empresas pasaron de una concepción atomista, hiperespecializada, a una integradora, coordinada, holista, y la Comunicación Corporativa en sus diversas facetas (identidad, cultura, acción, imagen) y en sus diferentes niveles (interna, externa, institucional y comercial) influirá en la concepción entera de la organización y del negocio. Es decir que la comunicación, hasta no hace muy poco considerada como un subproducto de la actividad empresarial, porque el “negocio” se obtenía con el producto, ahora se ha revelado como un instrumento estratégico.

En el interior de la empresa, la comunicación es lo que estructura su realidad organizacional, su conducta y su cultura corporativa: Sin dudas la comunicación es el sistema nervioso central de la organización, y en esta red, cada empleado constituirá una *terminal* capaz de retransmitir al mundo exterior cada uno de los mensajes y de los actos generados en el sistema.

Es a través de la comunicación, este flujo vital interno, que la empresa transmitirá su cultura y propagará su identidad. Es a través de la comunicación que la empresa logrará su integración interna, y a partir de esa cohesión se vinculará exitosamente con su entorno.

A lo largo de nuestro trabajo hemos resaltado la labor de las empresas concesionarias de servicios públicos en el área de la Comunicación Corporativa. Que las “privatizadas” le llevan ventaja al resto de las organizaciones de nuestro país, no cabe duda. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer. Intentaremos ahora analizar algunas de esas asignaturas pendientes.

Identidad

Por su reciente nacimiento, la mayoría de las compañías privatizadas ha dispuesto de menos de una década para afianzar su identidad, un lapso breve para cualquier empresa de esas magnitudes (en algunos casos, todavía se pueden observar vestigios de la identidad estatal, a lo que se suman los cambios producidos en la etapa privada).

Veamos el ejemplo de Telefónica: Originada a partir de una mitad de ENTel, propiedad del Estado, fue bautizada Telefónica de Argentina y su símbolo era un círculo con una ‘T’ vertical. Más tarde se modificó su identificación visual a fin de modernizarla: el círculo se transformó en una elipse y la ‘T’ se inclinó hacia delante. Hoy se llama *Telefónica*, a secas.

Pese a todos estos cambios durante mucho tiempo pudieron verse teléfonos públicos en los cuales convivieron las tres identificaciones visuales de la etapa privada.



Esta es la parte visible de Telefónica, pero en la no visible para el público también se produjeron cambios. Citaremos algunos de ellos: la conformación de sus accionistas, la actividad que desarrolla (de telefonía a todo tipo de comunicaciones), el mercado en el que está inserta y el marco legal que la regula (de un mercado monopolístico a uno de gradual competencia), su planta de personal, sus edificios y equipamientos, la tecnología que emplea, etcétera.

El caso de Telefónica es similar al del resto de las licenciatarias. Los cambios se producen cada vez con mayor velocidad y a la organización y sus públicos no les resulta fácil asimilarlos.

¿Qué deberían hacer las empresas ante esta situación? En primer lugar tomar una actitud proactiva respecto al cambio y regular la velocidad con que éste se produce. Sin lugar a dudas las compañías deben adaptarse a las mutaciones del mercado, pero no tiene sentido imponer una *velocidad de cambio* que le resulte imposible de asumir la organización como un “todo”.¹⁴

En segundo lugar, las empresas deben impregnar de identidad a cada una de las partes de la institución. Deben -según Costa- imitar al holograma y al fractal, a fin de que cada persona que interactúe con alguna **parte** de la empresa vea en ella, representado fielmente, al **todo**.

¹³ Ver **Joan Costa**. *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*.

¹⁴ En el caso de Telefónica aún no se había terminado la transición de la primera identificación visual a la segunda, cuando ya se produjo la tercera. De nada sirve modificar la “cara de la empresa” en la televisión, si el cambio no se produce al mismo tiempo en las demás representaciones de la empresa. Esto solo genera desfases internos y confusión en los públicos.

Cultura

Todas las modificaciones en la identidad se producen dentro de un contexto que es la cultura. La cultura procede de la identidad y ambas se realimentan mutuamente. El proyecto de la empresa requiere cambios de identidad y precisa del apoyo de la cultura para su realización.

La Dirección de la empresa no puede imponer una cultura en toda la compañía, porque ella es fruto de la interacción de todos los miembros de la organización. Resulta claro que la Dirección tiene en este caso un papel principal como orientador, por lo que sus acciones y comunicaciones deben ser planificadas de modo que respondan a la estrategia global y logre efectos positivos.

En este sentido, **Bruce y M.S. Brocka**¹⁵ exponen el contraste entre lo *ideal* y la *realidad* en una organización. Veámoslos en este cuadro:

Gestión del cambio

La hermosa visión	La brutal realidad
Nadie perderá su empleo	Le ayudaremos con su reinserción laboral
Capacitación para todos	Sólo se dictará un curso durante el almuerzo
El personal lleva tarjetas impresas con la <i>visión</i>	El personal usa las tarjetas como señalador
Se implementa un sistema de participación en las ganancias	¿Qué se puede comprar con diez centavos?
Mayor comunicación con los empleados	Más reuniones inútiles
La dirección observa	La dirección se mete en el medio
Contrataremos los mejores consultores disponibles	Los consultores sólo traerán problemas

Asimismo, resulta indispensable incorporar el **servicio al cliente** como piedra fundamental sobre la cual construir la cultura de la compañía. “Desde un punto de vista muy comercial hay que comprender que el **servicio**, en el sentido pleno del término -calidad de la actitud hacia el cliente-, es lo que confiere diferenciación o una ventaja competitiva importante, más aún que los valores objetivos del propio servicio que se compra” (Costa).

Comunicación Interna

Todas las herramientas de la administración tienen un factor común: la necesidad de utilizar la Comunicación para lograr que todo el personal de la Organización trabaje en forma coordinada en pos de un objetivo común. Podemos decir entonces que la Comunicación “atraviesa” todos los sectores de la institución y articula el accionar de los diversos instrumentos del *management*. Este flujo de mensajes que se produce en el interior de la Empresa es canalizado por lo que llamamos Comunicación Interna.



La Comunicación Interna difunde la Cultura por todas las partes de la institución, impregnándolas de Identidad y articulándolas en un “todo”, que es mucho más que la acumulación de sus partes. Para lograr el compromiso de los miembros de la Organización se requiere de un sistema abierto de comunicación - formal e informal, vertical, horizontal y diagonal- que permita una participación real del personal en la administración de la Compañía.

¹⁵ Ver **Brocka, Bruce y Brocka, M.S.** *Quality Management*. Buenos Aires: Atlántida, 1996.

En realidad la *participación* es un paso intermedio hacia el objetivo final, es decir el *compromiso* del personal. Para ilustrar esta idea citemos una fábula que explica la diferencia entre ambas actitudes:

Cierta día, una gallina le propuso a un cerdo ofrecer al granjero su desayuno favorito el día de su cumpleaños -jamón y huevos-. El cerdo le contestó con desagrado que mientras ella solo iba a participar, a él se le exigía un compromiso total.

Trabajo en equipo



El concepto de compromiso está relacionado con el de trabajo en equipo. Autores como **Peter Senge** consideran indispensable, para poder enfrentar los cambios del mercado y el aumento de la competencia, que las organizaciones sean capaces de “aprender a aprender” y eficaces en el trabajo en equipo. No cabe duda de que ambas capacidades aumentan las probabilidades de éxito de una empresa. Sin embargo en la práctica muchas veces se imponen las metas individuales y la política interna sobre los objetivos de la Organización. Creemos que subestimar este hecho puede ser la causa del fracaso de muchos programas de calidad, gestión del cambio, *empowerment* o similares.

Pensamos que ideas de avanzada como las expuestas por Senge sólo pueden aplicarse en ámbitos limitados y por un tiempo establecido (proyectos, jornadas de reflexión, situaciones críticas). Traspasadas estas fronteras -físicas o temporales- se imponen las leyes del poder, expuestas con crudeza y claridad por **Robert Greene**.¹⁶

Esto que pareciera ser algo obvio es, la mayoría de las veces, dejado de lado cuando se implementan programas de intervención en la Empresa. Por ello, proponemos el uso de la Comunicación como herramienta, que cree las condiciones necesarias para el desarrollo de capacidades como el Trabajo en Equipo, sin olvidar las limitaciones que nos impone la vida real.

Comunicación de Crisis

Las crisis surgen, en general, en forma imprevista. A veces hay señales previas que las anuncian, pero pocos son capaces de interpretarlas. Por esta razón, cuando “emerge” una crisis el daño que sufre la empresa es grande.¹⁷

Toda crisis posee una faz comunicacional. La organización debe enfrentar a la sociedad que demanda explicaciones, y esta respuesta es lo que en nuestra especialidad se denomina Comunicación de Crisis.

Desde la privatización de los Servicios Públicos, las nuevas concesionarias han vivido diversos tipos de crisis. Y a lo largo de esos conflictos se ha puesto en evidencia que, pese a que debieran estar mucho más preparadas que el común de las empresas, todavía les queda un largo camino por recorrer.

El ejemplo más acabado es el que parece ser el *leading case*: La Crisis de Edesur. La magnitud y consecuencias de las crisis justifican un análisis que nos permita aprender de los errores, lo que haremos en el Anexo.

Esta rama de la Comunicación promete un gran crecimiento en los próximos años ya que posee un carácter estratégico y de empleo obligatorio para las Empresas de Servicios Públicos.

Un caso del año 2005: El boicot de Néstor Kirchner a la Shell.

Si bien la Shell no es una empresa de servicios públicos vale como ejemplo similar.



¹⁶ Ver **Greene, Robert**. *Las 48 leyes del poder*. Buenos Aires: Atlántida, 1999.

¹⁷ Ver **Mitroff, Ian I. y Pearson, Christine M.** *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

Lobbying

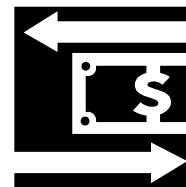
Hay un consenso en el ambiente empresario sobre la necesidad de profesionalizar esta función. En el Congreso se debaten varios proyectos de ley al respecto. En los seminarios de capacitación el tema se trata con interés. Pese a todo esto no se observan grandes cambios. Todavía hoy se emplean *lobbying* y *tráfico de influencias* como sinónimos.



Consideramos de suma importancia la reivindicación del *lobbying* como una herramienta válida de la Comunicación Corporativa, cuyo fin es la información y persuasión. Pero no debemos engañarnos, aún queda mucho por hacer. Por su importancia, en el debate del tema deberían participar varios sectores de la sociedad, y no quedar restringido sólo al ámbito parlamentario.

Comunicación Financiera

Este es el principal canal de comunicación con los accionistas (uno de los públicos prioritarios de la Empresa). En nuestro país no se encuentra muy desarrollado, pero tiene un gran potencial de crecimiento, aunque las diversas situaciones económicas no lo facilitan. Sin embargo, no por ello debiera ser dejado de lado: El público accionista es de fundamental importancia para el crecimiento y supervivencia de las sociedades anónimas. Las Empresas deben aprender a comunicarse con él, a fidelizarlo y a comprometerlo con el proyecto de la Organización.



El accionista es alguien que cree en el futuro de la Empresa y por lo tanto está ávido de novedades y noticias sobre el desempeño de la misma. Mientras mayor sea el caudal de información que reciba, más seguro estará de su inversión y será menos proclive a desprenderse de ella.

Porque la gente está dispuesta a afrontar resultados adversos, siempre y cuando reciba la información con la anticipación adecuada y no le “caiga por sorpresa”. Y porque, por otra parte, cuando los resultados son positivos, la información recibida con antelación fundamenta la confianza en una sólida gestión y disipa las creencias en movimientos aleatorios del mercado bursátil.

Las sociedades anónimas que cotizan en bolsa deberán estudiar a su público de accionistas para comprender los motivos de su elección y de esta forma planificar adecuadamente la comunicación con sus inversores. El mercado de capitales es demasiado competitivo como para permitir una comunicación de una sola vía, y por ello resulta necesario disponer de un canal de retroalimentación. Así lo expresa el vocero del Grupo Roggio, **Lic. Juan Ordóñez**, al comentar las intenciones del holding de incursionar en la bolsa de New York: “*Cuando una empresa decide cotizar en un mercado tan exigente como el estadounidense debe asumir importantes cambios en su política de comunicaciones.*” En resumen, hay que escuchar a los accionistas.

En su libro *Imagen positiva*, **Justo Villafañe** considera a la Imagen financiera como una de las cuatro dimensiones claves de la Imagen Corporativa (conjuntamente con las Imágenes de producto, la interna y la institucional) y agrega que “*El mercado financiero es un mercado de anticipación, donde las representaciones, las imágenes, son esenciales*”.

Para las empresas que cotizan en bolsa la comunicación financiera nació como una exigencia legal y por ello era vista como una *obligación*. Pero en la economía global se ha convertido en una *necesidad*.

Como en la actualidad este canal está subdesarrollado, resulta indispensable aumentar su capacidad a fin de conquistar a los inversores. Para lograr esto las compañías deberán incorporar al público financiero en sus mapas de públicos, con una adecuada segmentación y un mensaje específico para cada subconjunto.

Comunicación del Presidente

En la Argentina no está muy difundido el concepto de “Comunicación del Presidente” como un canal más de la Comunicación Corporativa. Los diversos Presidentes de las empresas actúan públicamente en mayor o menor medida, y suelen ser la “cara visible” de las organizaciones, pero su comunicación se caracteriza por ser espontánea y carecer de una adecuada planificación.



Idealmente, el número uno de la empresa debe ser el principal gestor de la comunicación de la organización. Es él quien establece los objetivos estratégicos de Imagen, quien define como debe ser la Imagen intencional. El Presidente debe brindar todo su apoyo al Director de Comunicación, para que éste disponga del poder necesario para llevar a buen puerto su gestión.

En su faz instrumental la persona del Presidente es un canal de comunicación, del cual dispone la organización para llegar a determinados públicos. Todas sus manifestaciones deben obedecer a una estrategia de comunicación y ser coherentes con el resto de los mensajes que envía la empresa.

El Presidente, como persona, posee una imagen propia y debe cuidar que ésta no interfiera con la de la empresa (esta interferencia es un fenómeno muy común cuando el número uno tiene mucha notoriedad y no resulta sencillo corregirlo).

Para finalizar no debemos olvidar el aspecto simbólico que posee la figura del Presidente, el cual encarna los valores y la cultura de la compañía y debe ser quien marque el rumbo a seguir.

Comunicaciones de marketing

La función del *marketing* es identificar las necesidades de los clientes (actuales o potenciales) con el objeto de satisfacerlas mediante la venta de un bien o servicio, en un lugar determinado y a un precio conveniente. Una vez que la necesidad ha sido detectada, y el producto/servicio está desarrollado, se recurre a la comunicación (*promotion*) para lograr que el cliente realice la compra de lo que se le ofrece y establezca un vínculo duradero con la empresa.

Cuando la comunicación tiene como objetivo específico la venta de un producto se denomina Comunicación de *Marketing*. Podemos enumerar a modo de ejemplos la publicidad comercial, la prensa referida a productos o servicios (*publicity*), las actividades de promoción, el *marketing* directo, las acciones de la fuerza de ventas, etcétera.

Si bien el *marketing* surgió con posterioridad a la publicidad, actualmente se encuentra asociada con ella -dentro del sector comercial de la empresa-. El paso que aún resta dar es la integración con el área de comunicación. Resulta lógico que exista esta vinculación ya que las comunicaciones de *marketing* son, como su nombre lo indica, un tipo de comunicación.

En muchas organizaciones las áreas de *marketing* y comunicación están vinculadas, pero creemos que todavía se puede avanzar más a fin de lograr que trabajen en forma realmente integrada. Para que esto ocurra es preciso advertir la gran influencia de la imagen corporativa y la comunicación global de la empresa sobre las ventas de la compañía.



La importancia de la imagen corporativa

Para cualquier organización poseer una **imagen positiva** es el requisito previo esencial para vincularse con sus públicos objetivo (*target*). Es la forma de asegurarse un lugar duradero en la memoria de los individuos con los cuales la empresa desea relacionarse.

Para las personas la imagen corporativa constituye la forma de resumir la *verdad* sobre la organización, en términos de un conjunto de simplificaciones -útil/inútil, bueno/malo, conservador/innovador, etc.- (van Riel).

Cuanto mayor sea la influencia de la imagen corporativa sobre la decisión de compra de los clientes, más importante será que la organización tenga una reputación sólida.

Los consumidores al tomar decisiones actúan basados en la razón y en sus emociones. La imagen corporativa de las empresas les ayuda a decidir qué productos (o servicios) comprar. Es imposible que conozcan todas las opciones que hay en el mercado, las características de cada producto, por lo que y les resulta difícil compararlas en forma adecuada.

Estas dificultades hacen que las personas, al consumir, se basen en experiencias de compra previas, en sus sentimientos, en información incompleta, en recomendaciones de terceros y en procesos inconscientes.

La imagen corporativa simplifica el proceso de búsqueda y selección de un producto. Dirige la atención del consumidor hacia el objeto/servicio cuya imagen es positiva. Muchos productos que se ofrecen en el mercado tienen tan pocas diferencias entre sí que resultan ser prácticamente *comodities*. Algo similar ocurre con los servicios públicos. Observemos, por ejemplo, el caso de las comunicaciones telefónicas de larga distancia: El servicio prestado por una u otra compañía, difiere tan poco que la elección se ve fuertemente influenciada por la imagen corporativa de la empresa prestadora del servicio.

Cuando existe gran uniformidad entre los productos -y también entre las empresas-, cuando no es fácil percibir características o precios diferentes, entonces, los consumidores establecen distinciones de valor basadas en aspectos subjetivos o simbólicos.

Por ello podemos concluir que:

Una imagen corporativa firme crea un valor emocional añadido para una empresa y asegura que esté un paso por delante de sus competidores. Una imagen corporativa firme es competitiva, es decir, distintiva y creíble.¹⁸



¹⁸ Ver J. D. F. Brinkerhof. "Corporate image als concurrentiewapen". *Holland Harvard Review*. Citado por van Riel.

Posicionamiento

[Resumido de: **Ries, Al y Trout, Jack.** *Posicionamiento*. México: Mc. Graw Hill, 1989.]

Al Ries



Se dice que el problema es la falta de comunicación. En realidad, lo que debemos afirmar es que la comunicación es el problema.

Una nueva forma de contemplar la comunicación, es a través del enfoque que da el posicionamiento, un concepto tan simple, que la gente no logra entender lo potente que es.

Ante todo, debemos aclarar que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

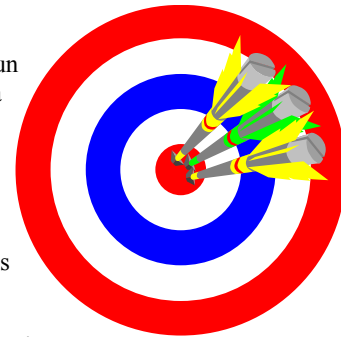
El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una **sociedad sobrecomunicada**.

¿En qué consiste el posicionamiento?

Para poder lograr algo, en la sociedad de hoy en día, es preciso ser realista, de esta manera, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones existentes. Las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual, hay demasiados productos, compañías y "ruidos".

La sociedad está sobrecomunicada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en publicidad y en *marketing*. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación; esto es "conquistando posiciones".

La mente, como defensa contra el volumen de información que le llega, rechaza gran parte de ella, y sólo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores.



La única defensa que tiene una persona en esta sociedad sobrecomunicada, es una mente sobresimplificada.¹⁹

Solamente agregando horas al día, se puede hacer ingresar más información a la mente. Pero a pesar de que conocemos esta realidad, seguimos enviando más información a esa mente sobresaturada. Así no hay nada que ayude al cliente a que haga frente a la complejidad abrumadora de la información, y de allí, que el problema de la comunicación sea la comunicación misma.

La mejor manera de llegar a nuestra sociedad sobrecomunicada es el **mensaje sobresimplificado**: para penetrar en la mente hay que afilar el mensaje. Pero la solución al problema no hay que buscarla dentro del producto ni dentro de la propia mente; la solución del problema está en la mente del cliente en perspectiva. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor: concentrarnos en la manera que tiene de percibir la otra persona, y no en la realidad del producto.

Podemos utilizar la vieja fórmula de "*el cliente siempre tiene la razón*"; y aunque parezca cínico aceptar la premisa de que el emisor está equivocado y el receptor está en lo justo, no hay otro medio si se desea que el mensaje lo acepte la mente humana.

¹⁹ Según el sociólogo alemán Georg Simmel (1858-1918), como el habitante urbano está sobreestimulado surge en él una actitud apática como estrategia de supervivencia; aprende a responder en forma muy selectiva, no atendiendo a mucho de lo que pasa a su alrededor. V. Simmel, Georg. "The metropolis and mental life".

Al invertir el proceso, centrándose en el cliente en perspectiva y no en el producto, se simplifica el proceso de selección, aprendiendo conceptos y principios que pueden incrementar la efectividad de la comunicación.

El asalto a la mente

Creemos muchas veces, que la comunicación tiene diversas funciones: resolver problemas, asuntos sociales, etc. Esto, ha generado un congestionamiento tal en los canales, que sólo unos pocos mensajes llegan a su destino.

Podemos tomar como ejemplo el de la publicidad; un pequeño canal en el gran río de la comunicación. Así también los libros, los periódicos, las revistas... ¿es posible que una persona promedio pueda asimilar toda esa información?

La comunicación en una sociedad sobrecomunicada resulta difícil. A menudo, es mejor no comunicar a menos que se está dispuesto a conquistar posiciones a largo plazo. Nadie tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

De acuerdo a esto, podemos afirmar que la única respuesta a los problemas de la sociedad sobrecomunicada es la respuesta dada por el posicionamiento.

Para resolver el congestionamiento de tráfico en la autopista mental del cliente en perspectiva, hay que emplear un enfoque sobresimplificado: la técnica de la ruta principal. Prácticamente todo el mundo puede aprender a aplicar las lecciones de esta técnica en la propia vida, tanto en el hogar como en la oficina.

Otra de las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden, se debe a la cantidad de medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Veamos: TV por aire y cable; radio AM y FM; carteles en la calle y en los ómnibus; periódicos y revistas....

Cada día, miles de mensaje publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente, y es así como la mente se convierte en el campo de batalla.

Otra razón de que los mensajes se sigan perdiendo, es la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales.

Vale como ejemplo la comida: los supermercados de Estados Unidos suelen tener expuestos 12.000 productos individuales o marcas.

En el campo de la industria y en el área de medicamentos sucede lo mismo.

Más allá de esto, se ha descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones: al llegar cierto nivel, el cerebro queda en blanco y se niega a funcionar normalmente. Entonces, ¿cómo podremos filtrar información en medio de esta situación?

A pesar de lo antes descrito, a medida que la eficacia de la publicidad disminuye, su uso aumenta no sólo en volumen, sino también en el número de usuarios. No se limita ya a empresas comerciales, médicos; abogados; dentistas y economistas comienzan a usarla.

Penetración en la mente

En nuestra sociedad sobrecomunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación: con ella todo es posible, sin ella nada se logra.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Podemos demostrar la validez de este principio preguntándonos quién fue el segundo astronauta que pisó la luna, o cuál es la segunda montaña más alta del mundo.



Es difícil desbancar estos primeros lugares. Lo primero que se necesita para fijar el mensaje en la mente de modo indeleble, no es un mensaje, sino una mente en blanco que no haya sido marcada con el "hierro" de otra ganadería.

En los negocios, al igual que en el matrimonio, se debe impactar primero y, luego, procurar que no haya ningún cambio.

La manera más difícil de entrar en la mente, es hacerlo en segundo lugar; el segundo no aparece por ninguna parte. Si no hemos logrado entrar en la mente del cliente en perspectiva en primer lugar, entonces, tenemos un problema de posicionamiento. De todos modos, hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son número uno.

El papel de la publicidad ha cambiado, y el hecho de que ya no funcione como antes, se ve reflejado en el caos que reina en ese mercado. Todavía hay quienes creen que con tal de que el producto sea bueno y el plan adecuado, no hay razón por la cual el producto no pueda funcionar. Pero olvidan algo: que el nivel del ruido en el mercado es demasiado alto.

Para entender cómo hemos llegado donde estamos, podemos hechar un vistazo a la historia de la comunicación.

- a. **La era de los productos:** Durante los años '50, los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente. Pero a finales de la década, la tecnología comenzó a levantar cabeza y así se hizo más difícil establecer una "propuesta de venta única". El final de esta era, sobrevino a causa de una avalancha de artículos de segunda que cayeron sobre el mercado.
- b. **La era de la imagen:** Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste. Pero a medida que cada empresa intentó conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alto que pocas salieron airoas. Las que lo consiguieron, fue gracias a los avances técnicos.
- c. **La era del posicionamiento:** Hoy en día, la creatividad ya no es la clave para el éxito. Toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente, y esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también la de sus competidores. La publicidad está entrando en una nueva era, donde la estrategia es la reina. (IBM no inventó las computadoras, pero fue la primera que se ganó una posición en la mente de los compradores).

Las escalas mentales

Para comprender mejor cuáles son los elementos contra los que se debe medir el mensaje que uno emite, debemos considerar más de cerca la mente humana, la cual, tiene una ranura o posición para cada dato que opta por tener. Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no computa, sólo admite aquella referencia que cuadra con su estado de ánimo actual. El resto lo rechaza.

El consumidor, es un ser emocional y no racional. Si así no fuera, la publicidad no tendría sentido. Tenemos ejemplos de campañas en las que se observa de qué manera **se ve lo que se espera ver y se saborea lo que se desea saborear** (típico ejemplo de las degustaciones a ojos cerrados). El objetivo primordial de toda publicidad será, entonces, elevar las expectativas y realizar los "milagros" esperados.

La mente humana no sólo rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que tampoco tiene muchos conocimientos o experiencias previos con los que funcionar. De este modo, la mente humana en nuestra sociedad, resulta un recipiente totalmente inadecuado.

Para hacer frente a la complejidad de la comunicación, la gente ha aprendido a simplificar todo, con el objeto de evitar verse abrumada por las complejidades de la vida.

Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente. Si alguno de la competencia quiere su participación en el mercado, debe desalojar a la marca ubicada más arriba, o bien relacionar la suya con la posición lograda por la otra compañía.

Un publicista que quiera introducir una categoría de productos desconocida, tiene que colocar una nueva escalera. Pero esto también es difícil, ya que la mente no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo viejo. Por esta razón, si ese tiene un producto totalmente nuevo, conviene decirle al cliente lo que no contiene en lugar de explicarle lo que es.

El posicionamiento "en contra"

En el mercado actual, es tan importante la posición que ocupa uno mismo como la que ocupa la competencia. Para ello, se puede adoptar el posicionamiento "en contra": una maniobra publicitaria clásica, en la que si la compañía no es la primera, será entonces la primera en ocupar la posición número dos.

El ejemplo clásico de este tipo de posicionamiento es el caso de Avis quien, teniendo claro que el primer peldaño lo ocupaba Hertz dijo: *"Somos la número dos en alquiler de coches. ¿Por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más."*

Posicionamiento "sin cola"

Otra estrategia clásica de posicionamiento es subir por la escalera de otro. Así hizo 7-Up, quien apreciando que la mente de los consumidores sólo abarcaba bebidas cola, al vincular el producto a lo que ya estaba en la mente del cliente, la posición sin cola, la implantó como una alternativa frente al refresco de cola.

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común. Esta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto. Esto no es así; lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente.

Una vez logrado el posicionamiento, se necesita nada más que constancia. Lo que se debe evitar es caer en la trampa del **O.L.Q.L.D.E.E.**, o sea, *"olvidaron lo que les dio éxito"*.

Esto es lo que le sucedió a Avis, luego de que ITT la comprara, cuando difundió anuncios tales como: *"Avis va a ser la número uno"*.

Si actualmente queremos tener éxito, no se puede ignorar la posición del competidor, ni olvidar la posición propia. (...)

Posicionamiento como líder

Si nos preguntamos ¿Cómo conseguir ser un líder? La respuesta es sencilla, debemos llegar primero a la mayoría de los sitios. La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra generalmente el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres.

Cuando el líder del mercado no es el primero en una nueva categoría, el nuevo producto pasa normalmente a ser uno de tantos. Cuando IBM introdujo una línea de copiadoras que hacían la competencia a Xerox, no sucedió gran cosa.

De no haber fuertes razones en contrario, los consumidores suelen elegir, en la próxima ocasión que compren, la misma marca que la última vez. Casi en cada peldaño la marca líder lleva las de ganar.

En algunas categorías las dos marcas principales corren casi a la par. También es verdad que esas categorías son inherentemente inestables. Tarde o temprano una de las marcas se adelantará y abrirá la brecha.

Cuando dos marcas están próximas, una crecerá más y dominará el mercado en los años siguientes.

Se requiere un esfuerzo adicional cuando la situación es dudosa y ninguno de los competidores tiene una superioridad clara.

Los líderes pueden hacer lo que se les antoje en materias de estrategia para mantener el liderazgo. A corto plazo son casi invulnerables, el propio impulso los lleva.



Los líderes han de emplear su flexibilidad a corto plazo para garantizarse un futuro a largo plazo que sea estable.

Mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene sentido publicar anuncios donde se diga "*somos la número uno*". Es mucho mejor realzar la categoría del producto ante el cliente en perspectiva. Hay una razón de carácter psicológico para evitar esto: o bien el cliente ya sabe quien es el número uno y se pregunta por qué la empresa líder se siente tan insegura que lo tiene que estar repitiendo, o bien no está enterado de quién es el primero y si sucede esto último es probable que sea porque la Cía. definió su liderazgo en sus propios términos y no como ve las cosas el cliente.

Esto no funciona, ya que no se puede alcanzar el liderazgo atendiendo solo a cómo ve las cosas la propia empresa. Se debe buscar una posición de liderazgo vista desde la perspectiva del cliente.

El ingrediente esencial para asegurar la posición del liderazgo es penetrar primero en la mente. Y el ingrediente esencial para mantener esa posición es reforzar el concepto original. "*Lo auténtico*", como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del público ("*nosotros inventamos el producto*").

Los líderes suelen leer su propia publicidad con tal avidez, que acaban pensando que son infalibles. Así, cuando alguno de la competencia presenta un nuevo producto o alguna característica del mismo, la tendencia es menospreciar el avance.

En realidad se debería hacer lo contrario: *cubrirse contra todas las apuestas*. El líder tendrá que adoptar cualquier nuevo avance en un producto tan pronto como haya posibilidades, aunque con demasiada frecuencia despierta cuando ya es tarde.

La esencia de la protección contra las apuestas consiste en protegerse contra lo inesperado.

El clásico error que comete el líder es creer que el poder del producto proviene del poder de la organización. Y es a la inversa. El poder de la organización es consecuencia del poder del producto; la posición que el producto ocupa en la mente del cliente.

Fuera del campo del refresco de cola, la Cía. Coca Cola, a pesar de ser definitivamente poderosa, tiene que abrirse paso a codazos introduciéndose primero en la mente del consumidor.

La mayoría de los líderes ponen a cubierto los movimientos competitivos presentando otra marca. Esta **estrategia de marcas múltiples** mas bien se trata de una estrategia de posición única.

Cada marca se haya en una posición única que ocupa un lugar en la mente del público. Cuando los tiempos cambian, cuando los nuevos productos van y vienen, no es necesario realizar ningún esfuerzo para cambiar la posición. Mas bien se presenta un nuevo artículo indicando que se debe al cambio de tecnología y gustos.



Cada marca principal de Procter & Gamble tiene su identidad particular: Pampers, Head & Shoulders, etc. de esta manera la táctica de las marcas múltiples es, en el fondo, **una estrategia de posición única**.

Lo que desbanca a un líder, desde luego, es el cambio. Muchas veces el simple movimiento hacia la protección no logra ser aceptado dentro de la Cía. La gerencia suele ver el mismo producto más como un competidor que como una oportunidad. A veces un cambio de nombre bastaría para cubrir la brecha entre una era y la siguiente. Al ampliar el nombre, se puede hacer que la Cía. adopte una transferencia mental.

Así, la revista *Sales Management*, no hace mucho cambio su nombre a *Sales Management & Marketing* (para abarcar la función del rápido crecimiento del *marketing*) y seguramente mas adelante podría cambiar por *Marketing Management*.

El liderazgo no significa el final de un programa de posicionamiento, solo es el principio. Los líderes se encuentran en la mejor posición para aprovechar las oportunidades a medida que estas surgen. Los líderes deberían emplear constantemente el poder de su liderazgo para mantenerse fuera del alcance de la competencia. (...)

El poder del nombre



El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en mente. En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante que se puede tomar en cuestión de *marketing* es el nombre del producto.

Antes, cuando había menos productos, cuando el volumen de comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía tanta importancia.

Hoy, lo que se debe buscar, es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento, que le diga al cliente cual es la ventaja principal del producto. La loción para la piel *Intensive Care*, y la pasta dentífrica *Close Up*, son ejemplos de esto.

Un nombre descriptivo, fuerte, de corte genérico, impedirá que los competidores segundones penetren en el territorio de uno.

El hecho de que un nombre sea mejor que otro puede significar millones de dólares de diferencia en las ventas.

La primera Cía. que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea, se hará famosa. No importa que se trate de un nombre inventado como Kodak o Xerox. Pero el nombre inventado es peligroso, sólo cuando uno penetra primero en la mente con un producto del todo nuevo, se puede dar el lujo de emplear un nombre que no significa nada.



Un nombre negativo puede ser positivo si logramos polarizar deliberadamente la situación: la margarina puede ser mantequilla de soja exponiendo las ventajas frente a la leche de vaca, mostrando así el orgullo de origen.

Se puede también dar la vuelta al nombre, o sea, reposicionar el concepto usando las mismas palabras para invertir el significado.

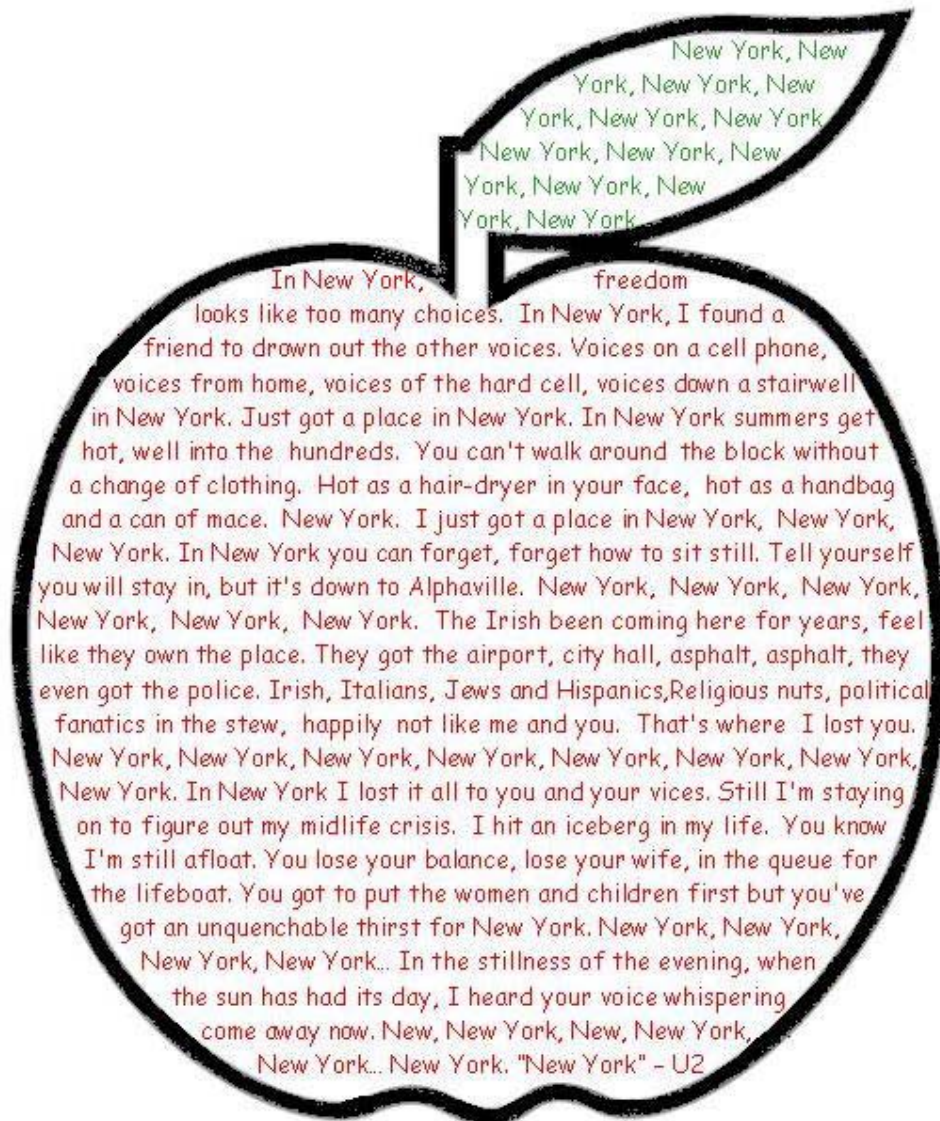
Se ve lo que se espera ver. Y un nombre inapropiado provoca una reacción en cadena que solo sirve para confirmar la opinión inicial desfavorable.

El nombre es el primer punto de contacto entre le mensaje y la mente. No es la bondad o inconveniencia del nombre en un sentido estético lo que determina la eficacia del mensaje. Es lo apropiado o no del nombre. (United Airlines es más reconocida que Eastern Airlines por tener esta ultima un nombre regional que la sitúa en una categoría diferente ante el público).



La trampa de la falta de nombre

Cuando se puede elegir una palabra o un conjunto de iniciales, todas con la misma longitud fonética, la gente usara la palabra invariablemente, no las iniciales. (decimos L.A. en referencia a la ciudad de Los Angeles, pero raramente decimos N.Y. refiriéndonos a New York).



Las empresas están orientadas según una referencia visual: les preocupa mucho que el nombre tenga una buena apariencia y no tienen en cuenta como suena. Sin embargo, los clientes se refieren a las empresas de una manera fonética.

Cuando uno ha llegado a la cima y cuando todo el mundo lo conoce, se pueden emplear las iniciales sin caer en ambigüedades. JFK no uso sus iniciales sino después de haberse hecho famoso.

Del mismo modo, una Cia. ha de ser muy bien conocida para que pueda usar sus iniciales. Muchas empresas caen víctimas de la moda "**inicialitis**". Pero el posicionamiento es como el juego de la vida, algo a largo plazo. Las decisiones sobre nombres que se tomen hoy, quizás no rendirán fruto sino al cabo de muchos años.

La mente trabaja de oído, almacenamos directamente los sonidos y luego los vamos repitiendo en diversas combinaciones a medida que mejora nuestra destreza mental. Primero aprendemos a hablar y luego a escribir.

Todo mensaje sonaría mejor al quedar impreso, si antes hubiera sido diseñado para la radio. Pero normalmente ocurre al revés.

Otra razón por la cual las empresas sustituyen los nombres por iniciales puede ser por lo obsoleto del nombre en sí: RCA vende muchas cosas más y no solo radios.

No es que las empresas no deban cambiar sus nombres, nada permanece inalterable durante mucho tiempo. Los mercados vienen y van y a veces son necesarias las fusiones, por lo que llega un momento en que es necesario el cambio del nombre.

A veces se confunde causa con efecto y parece que el éxito de las IBM en este mundo es prueba de que las iniciales son eficaces. Internacional Business Machines se volvió tan rica y famosa que todo el mundo supo qué se estaba hablando cuando se empleaban las iniciales IBM. Pero al invertir el problema, el sistema no funciona, no se pueden usar las iniciales de una Cía. que solo tiene éxito moderado.

Muchas empresas llevan nombres obsoletos sin ser culpables. Pero antes de abandonar un nombre por iniciales sin sentido, véase si se puede dar otro nombre que sea operativo y acorde con lo que se desea.

Con un buen nombre el trabajo de posicionamiento se hará mucho más sencillo. (...)

Posicionamiento de un país: Bélgica

Una de las muchas compañías de aviación que se encuentran entre las principales del Atlántico Norte, es la **Sabena Belgian World Airlines**. A menos que haya un secuestrador a bordo, todo avión de Sabena aterriza en Bélgica. No es mucha la gente que viaja a ese pequeño país, solamente uno de cada cincuenta pasajeros del Atlántico Norte vuela a Bélgica.

El error que había en la publicidad de Sabena, se basaba en la táctica clásica que usan las aerolíneas; anunciar su comida y servicios.

La táctica que más resultados le dio a Sabena, no fue conquistar posiciones para la empresa, sino para el país. Sabena tuvo que convertir a Bélgica en un sitio donde el viajero deseara pasar algún tiempo.

La mayoría de los americanos, sabía muy poco acerca de Bélgica; ahora ¿cómo se conquista una posición para un país? Si se nombra Italia, se piensa en el Coliseo, en San Pedro y en las Obras de Arte. Si se dice Amsterdam, se piensa en Tulipanes, en Rembrandt y en maravillosos canales.

Sin duda, Londres, París y Roma, son destinos que están en los peldaños superiores, y son los más visitados por quienes viajan por primera vez a Europa. Sabena tenía escasa oportunidad de conquistar a estos viajeros.

La táctica turística, era resaltar la ubicación central de Bélgica como puerta de entrada a Europa, y la facilidad que ofrecía para dirigirse a otras capitales.



Aunque belleza es un buen atributo, no basta como tema de promoción turística.

Para establecer el posicionamiento de un país como destino, se requiere de atractivos que hagan que el turista permanezca allí al menos unos días.

La respuesta a ese problema, se encontró en las famosas guías Michelin. La edición del Benelux, incluye seis ciudades de tres estrellas, dignas de un viaje especial; cinco de ellas, se encuentran en Bélgica.

Esta promoción turística, hizo que muchos viajeros empezaran a interesarse por el país.

La estrategia publicitaria de la ciudad de tres estrellas, tenía tres ventajas importantes:

- Convertir a Bélgica en un destino que ya se encontraba en la mente del viajero, Amsterdam.
- La guía Michelin dio credibilidad al concepto.

- Un anuncio televisivo con la posibilidad de comunicar algo a través de la imagen y el sonido, puede fijar en la mente de un país con mayor rapidez que un anuncio de prensa.

Este programa no se pudo llevar a cabo. La lección que se desprende es que un plan de posicionamiento requiere de la atención prolongada de la gente dedicada a él, si es que se quiere tener éxito.

Posicionamiento de una isla: Jamaica

¿Inversión o turismo? Jamaica necesita de ambos. Las inversiones no harían gran cosa por el turismo, pero muchos turistas trabajan en grandes compañías. Si ellos regresaran de Jamaica con una impresión favorable, quizás podrían animar a sus empresas a invertir en la isla.

En el caribe, existen cuatro principales competidores de Jamaica: Bahamas, Puerto Rico, las Islas Vírgenes y Bermudas.

¿Qué es lo primero que viene a la mente cuando se menciona cualquiera de estas islas? La imagen visual más constante es una pareja en traje de baño sobre la playa, bajo las palmeras.

El problema de posicionamiento de Jamaica, es similar al problema de Bélgica, cómo se logra crear la imagen visual del caribe en la mente del cliente en perspectiva.

El primer intento, sería seleccionar postales que representen perfectamente a la isla de Jamaica, pero no se encontró.

Como segunda opción, se podría visitar Jamaica para tomar muchas fotografías con el fin de captar esa imagen mental alusiva, pero resultaría que ninguna es adecuada.

Como tercera, tratar de penetrar en la mente del cliente en perspectiva, a fin de saber qué imágenes mentales se forman en ella.

Cuál es la esencia verbal de Jamaica, un anuncio decía *"Jamaica es la gran isla verde del caribe que tiene playas desiertas, montañas frescas, praderas, ríos, cascadas, estanques"*, ¿le recuerda a algún lugar muy popular para turistas en el Pacífico?

Por supuesto, Hawai. La mayoría tiene una imagen mental de las grandes montañas volcánicas que se juntan con el mar azul. Jamaica, tiene muchas similitudes y podría copiar detalles exitosos de Hawai. Otro beneficio importante de la analogía Hawaiana es la plataforma que proporciona a los programas orientados a Europa. (...)

Posicionamiento de uno mismo y de su porvenir

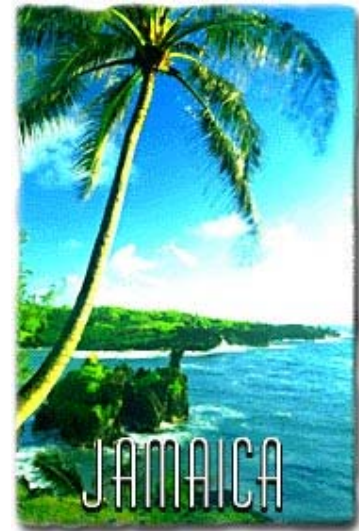
Si las estrategias de posicionamiento se aplican a la promoción de un producto, ¿por qué no usarlas para autopromoverse?

La parte más difícil del posicionamiento, es la selección de un concepto específico sobre el que apoyarse. La mayoría de la gente, no es lo suficientemente resuelta como para dar un concepto definido sobre sí misma.

Cometa errores. Todo lo que vale la pena hacer, vale la pena hacerlo mal. Si no valiera la pena, no se intentaría.

Cerciórese de que lleva un nombre idóneo. La ley le concede a usted el derecho de adoptar cualquier nombre que desee, con tal de que no intente defraudar o engañar. (No podemos cambiarlo por el de Mc Donald, en el caso en el que quisiéramos abrir una hamburguesería.

Evite la trampa del anonimato. Muchos hombres de negocios, caen víctima de la "inicialitis" tanto personal como corporativamente. Solo se puede dar el lujo de proceder de esta forma, si



todo el mundo sabe quién es. Si se está ascendiendo, si se trata de plasmar un nombre en la mente de las gerencias, requiere de un nombre, no de un grupo de iniciales. Por las mismas razones exactamente, deben proceder así las empresas.

Evite la trampa de la expansión de línea. Cuando se le añade "*Junior*" al nombre de su hijo, no le está haciendo ningún favor. Su hijo merece una identidad.

Encuentre un caballo que montar. El secreto del éxito, consiste en encontrar un caballo en el que cabalgar: se basa más en lo que los demás pueden hacer por uno, que en lo que uno puede hacer por sí mismo:

1. La empresa donde se trabaja: Si su empresa no va a ninguna parte, búsquese otra. No se puede salir adelante por sí mismo.
2. Su jefe: pregúntese también si se dirige a alguna parte o quien es él. Busque siempre la persona mas lista, brillante y competente que pueda encontrar. Si su jefe va escalando posiciones, es probable que usted también lo haga.
3. Un amigo. La mayor parte de los grandes avances que tiene una persona en su carrera, se debe a que algún amigo de negocios lo recomendó. Cuantos más amigos profesionales haga fuera de la empresa. Mas probabilidad hay de que consiga algún trabajo bien remunerado.
4. Una idea: todo el mundo sabe que una idea puede llevarlo a la cima con mayor rapidez que ninguna otra cosa. Pero la gente suele esperar demasiado de una idea. Para, montar este caballo, hay que estar dispuesto a exponerse al ridículo y a la controversia.
5. La fe: Fe en los demás y en sus ideas. La importancia de salir de uno mismo, de encontrar la fortuna fuera, queda para los hombres que han sido un fracaso la mayor parte de su vida.
6. Uno mismo: Es posible tener éxito en los negocios o en la vida por uno mismo, aunque no es fácil. Los negocios y la vida son una actividad social y tienen tanto de cooperación como de competencia.

Posicionamiento de su negocio

El posicionamiento consiste en pensar a la inversa: en lugar de comenzar por uno mismo, se comienza por la mente del público. En lugar de preguntarnos quienes somos, debemos preguntarnos que posición ocupamos ya en la mente de otras personas.

Luego, nos preguntaremos que posición queremos ocupar. Y es aquí donde hemos de sacar la bola de cristal e imaginarnos cual es la mejor posición que deberíamos ocupar, desde un punto de vista a largo plazo. Hay demasiados planes que se proponen comunicar una posición que es imposible de alcanzar, porque ya hay alguien que la ocupa.

A veces se puede ser demasiado ambicioso, aspirando a una posición demasiado amplia. Y ahí está la trampa del segundón.

Si la posición que nos proponemos alcanzar, exige un enfrentamiento "cara a cara" contra un líder del mercado, mejor será que olvidemos el asunto. Es mejor rodear un obstáculo que superarlo. Es preferible dar marcha atrás y buscar una posición en la que nadie haya puesto la mano aun.

Un gran obstáculo para lograr un posicionamiento airoso, es buscar lo imposible. Cuesta dinero conquistar una porcino de la mente y cuesta dinero establecer una posición y mantenerla una vez que se ha establecido.

Además, para mantenerse en el paso del cambio, es importante adoptar un punto de vista de largo alcance, determinando cual es la posición básica, y luego ajustarnos a ella. Hay que mantenerse aferrado a la posición que tenemos, año tras año. Pero una vez que ese espacio se ha vendido, puede resultar imposible recuperarlo.

La gente creativa, a menudo, se resiste al principio de posicionamiento, ya que cree que restringe su creatividad. Pero la creatividad por sí misma, no vale nada. Sólo cuando esta subordinada al objetivo de lograr el posicionamiento puede contribuir en algo.

Al desconocer que ocurre dentro de una empresa, el papel que ocupa una tercera persona, en el caso en el cual nosotros mismos no podamos hacer determinada cosa, permite ver mejor qué ocurre en el exterior: en la mente del cliente. La objetividad es el ingrediente clave que proporciona la agencia de *marketing* o de publicidad.

Pero se debe tener en claro que la agencia de publicidad no tiene la varita mágica que hace que el cliente se lance de inmediato a comprar el producto. Hoy, la creatividad esta muerta, y el juego se llama posicionamiento.

El juego del posicionamiento

Como dicen los semánticos, las palabras no contienen significado, el significado esta en la gente que las usa. La rigidez mental, es una barrera para un posicionamiento exitoso. Para salir adelante en el posicionamiento, se requiere, hoy, de cierta flexibilidad.

Hay que entender cómo las palabras afectan a la mente, estas son detonadores que evocan significados que se encuentran enterrados.

Desde luego, que si la gente entendiera esto, no tendría sentido re-bautizar un producto o seleccionar palabras emocionales para nombrarlo.

El lenguaje, es la moneda de la mente. Para pensar mentalmente hay que manipular las palabras, y si se escogen las adecuadas, se puede influir en el proceso mental mismo.

Se debe ser cuidadoso con los cambios, la gente vive bajo la ilusión del cambio. Constantemente nacen nuevos productos, servicios, mercados e incluso medios de comunicación. Todos llegan a la madurez y luego pasan al olvido. Y otra vez comienzan un ciclo nuevo.

Se necesita *visión*. El cambio es una ola en el océano del tiempo. A corto plazo, las olas causan agitación y desconcierto. A largo plazo, las corrientes subyacentes son de mucha mayor importancia. Para hacer frente al cambio, hay que adoptar un punto de vista de largo alcance, determinar el negocio fundamental y ajustarse a él.

Se necesita valor. Cuando se rastrea la historia para ver cómo se implantaron los liderazgos en posicionamiento, se advierte que el hilo conductor no es la habilidad en *marketing*, ni tampoco la innovación de los productos. Lo importante es tomar la iniciativa antes que el competidor haya tenido oportunidad de establecerse.

Se puede ver que alcanzar una posición de liderazgo, no sólo depende de la suerte y de la oportunidad, sino también de la agilidad para lanzarse mientras los demás se mantienen a la espera.

Se necesita objetividad para tener éxito en la era del posicionamiento, hay que ser brutalmente franco.

Se necesita sencillez. Solo una idea obvia funcionará hoy. El volumen abrumador de comunicación condiciona el éxito de las cosas nuevas.

Se necesita sutileza. Los principiantes que empiezan a practicar el juego de posicionamiento, hacen, a veces, la siguiente observación: ¡que fácil es, no se trata más que de encontrar una posición que pueda llamarse propia! Sencillo sí, fácil no.

La dificultad esta en encontrar una posición abierta que sea también eficaz.

Se debe estar dispuesto al sacrificio. Se debe estar dispuesto a perder algo para lograr esa posición única. La esencia del posicionamiento es el sacrificio.

Se necesita paciencia. Muy pocas compañías pueden permitirse lanzar un nuevo producto a escala nacional, por lo tanto, buscan lugares donde su producto pueda tener éxito, y luego extenderse a otros mercados.

Un medio es la expansión geográfica. Ejemplo, de este a oeste.

Otro medio es la expansión demográfica. Ejemplo, Phillip Morris puso a Marlboro como numero uno en las universidades.

El tercer medio es la expansión cronológica. Se afianza la marca entre determinado grupo de edad y luego se transfiere a otros grupos.

No debemos olvidar a la distribución que es otra técnica de expansión.

Se necesita una perspectiva global. El *marketing* se está convirtiendo rápidamente en un juego internacional. A medida que las empresas comienzan a operar a escala mundial, se encuentran con que tienen un problema con el nombre.

No se necesita la reputación de ser un genio de *marketing*, en realidad, esto puede ser un estorbo fatal.

Muy a menudo, el líder de un producto, comete un error garrafal, al atribuir su éxito a su habilidad en *marketing*. Las reglas de posicionamiento, valen para toda clase de productos.

Es difícil entender la inclinación suicida de las empresas que se enfrentan cara a cara contra una competencia establecida. Saben lo que les espera, pero siguen adelante.

La esperanza nunca muere en el hombre. Nueve de cada diez veces, uno del montón se dispone a atacar al líder: resultado, el desastre.

Valga repetirlo: la primera regla del posicionamiento es que para ganar la batalla de la mente no se puede competir de frente contra una empresa que disfruta de una posición vigorosa y firme. Se puede intentar un rodeo, por arriba o por abajo, pero nunca ir de frente.

El líder posee el terreno elevado, para ascender por esa escalera, hay que seguir las reglas del posicionamiento.

En nuestra sociedad sobrecomunicada, el nombre del juego hoy, es posicionamiento. Y solo los mejores jugadores lograran sobrevivir.

- - - - -

Los siete errores más habituales con respecto al posicionamiento²⁰

A pesar de lo fácil que resulta entender esto, muchas empresas tratan de mejorar su posición con promociones diseñadas sólo para cambiar la mente de sus clientes potenciales. ¡Quimérico!. Es el resultado de la falta de análisis de la realidad serios, y sobre todo objetivos. Lo que suele ocurrir es que:

Errores más habituales:

- Trabajar sin una Estrategia
- No investigar qué se es y qué se puede llegar a ser para los clientes
- Realizar investigaciones subjetivas de “confirmación”
- Imitar a la competencia
- Considerar que la creatividad o la diversión son los objetivos de la comunicación
- Preocupación excesiva por la producción y los medios técnicos
- Deseo de ser “todo para todos”

²⁰ Adaptado de Raúl Peralba Fortuny, (www.positioning.ws).

- En muchos casos los esquemas de comunicación elegidos resultan vacíos, impersonales y totalmente pasajeros. No existe la estrategia. (No lo olvide: **Primero La Estrategia, Después La Comunicación**)
- No se lleva a cabo ninguna investigación previa para tratar de averiguar qué se es y qué se puede llegar a ser para los clientes. Y si se investiga algo suele ser para "confirmar" que los clientes piensan como los responsables de la empresa creen que deben pensar. (**Las investigaciones deben ser fuentes objetivas de "información", no subjetivas de "confirmación"**)
- La gente de comunicación está demasiado pendiente de lo que hace la competencia, sólo para tratar de imitarlo. (**Pero lo que habría que hacer es contrarrestarlo**).
- Se nos olvida que el objetivo de la comunicación no es ser creativa o divertida. (**La comunicación debe ser efectiva y rentable**)
- La preocupación por la producción y los medios técnicos, relega muchas veces la importancia del mensaje. (**Viva la comunicación, muera la telecomunicación...**)
- Se pretende ser "todo para todos". (**Y se termina por no ser nada para nadie**)

La consecuencia última de estos errores es la dispersión y el derroche inútil de los recursos disponibles.

El Concepto

Cuando el trabajo se hace bien, el resultado es *una idea, un concepto* cuya apropiación implica la ocupación de un espacio definido y preferencial en la mente de los clientes. *Una idea / un concepto* que nos diferencia, al que ningún otro se podrá vincular y que, si es posible al mismo tiempo, reposicione a la competencia colocándola en desventaja respecto a nosotros.

Hay casos que demuestran qué se puede hacer. Si pensamos en un ordenador, una fotocopiadora, una cuchilla de afeitar, un refresco de cola, un envío urgente, un ciclomotor, los sinónimos que nos surgen a la mayoría son IBM, Xerox, Gillete, Coca-Cola, FedEx, Honda. Conseguir que la marca sustituya al sustantivo es lo máximo.

- Lo ideal sería conseguir que la marca sustituya al sustantivo
- Vincular la marca con un atributo
- Vincularla a un servicio, a un segmento de mercado, a una novedad

Pero esta relación marca-nombre / producto no siempre es posible. Entonces hay que intentar que la idea / concepto a poseer sea uno de los atributos que el cliente valora en el "producto" que se le ofrece. Cuanto mayor importancia relativa tenga ese atributo mejor. Ejemplos de esto pueden ser: *seguridad* para Volvo, *piel sana* para Sanex, *"GTI"* para el Golf.

Otras veces tampoco es posible vincularse a un atributo. Entonces hay que buscar otra solución. Vincularse a un servicio (*en entrega a domicilio* Tele Pizza fue el primero que en España llevó pizza a casa) o a un segmento de mercado (*gente joven* para Pepsi-Cola), o una novedad (*reloj como complemento de moda* Swatch), etc...

En este empeño, el otro aspecto fundamental a considerar es la competencia y sus circunstancias. No es posible apropiarse de una palabra que ya posea otro. Intentarlo no es sólo inútil, es contraproducente.

Todos los fabricantes de automóviles han reclamado para sí la seguridad, pero esta palabra pertenece a Volvo. Lo único que han logrado es reforzar la imagen de Volvo vinculada a la seguridad. Es decir, para "*posicionarse*" hay que estudiar tan bien la posición propia como la de la competencia, y encontrar el "hueco" vacío en el que podamos situarnos.

El *Posicionamiento* no es de aplicación sólo a productos de gran consumo. En las relaciones interempresariales (*business to business*) es también básico.

Posicionarse es encontrar el "hueco" vacío en el cual situarnos. Para ello hay que estudiar tanto la posición propia como la de la competencia

Cuando se piensa en países también funciona, y en este entorno cada vez más global resulta fundamental la percepción que se tenga del país de origen, del producto o servicio que se pretenda vender será una ayuda o una rémora.

El “**Made in...**” es una marca corporativa que puede beneficiar o perjudicar. Y muchos países han logrado crear “posiciones” en las mentes de los ciudadanos del mundo, de las que sus empresas deben aprovecharse o suplirlos.

Así EE.UU. es *ordenadores y aviones*, Japón *electrónica*, Alemania *ingeniería*, Italia *diseño*, Francia *vinos y perfumes*. Por cierto: ¿Qué representa España en la mente de sus clientes potenciales? Sería bueno saberlo.

El “*posicionamiento*” es, por tanto, algo imprescindible para mejorar las posibilidades de éxito de una oferta determinada, cualquiera que sea el “producto” que se ofrezca.

El posicionamiento mejora las posibilidades de éxito de una oferta, al margen del “producto” que se ofrezca

Hoy quienes tienen éxito son los que han aprendido las reglas y juegan bien a este juego. Así que, comprender el concepto y saber estructurarlo es imprescindible en el entorno actual, tan ferozmente competitivo. Todo el mundo puede jugar para salir adelante, así que si Vd. no entiende ni usa estos principios, puede estar seguro que lo harán sus competidores.

Trabajo práctico B5: Las Leyes vencedoras del marketing.

Vea el video de Al Ries y conteste:

1. ¿Coincide con lo que Al Ries afirma?
2. ¿Se aplican estas leyes en nuestro medio?
3. Enuncie ejemplos provenientes de nuestro mercado.
4. ¿Qué relación existe entre el marketing y la comunicación?
5. ¿Es aplicable el concepto de posicionamiento a la Gestión de la Imagen Corporativa?

