Parte 4

Capítulo 3:

La Consultoría y el Control de la Imagen

- LA AUDITORÍA DE IMAGEN.
- EL CONTROL DE LA IMAGEN.
- EL ROL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN (DirCom).
- LA CONSULTORÍA. El proceso de Consultoría. El rol del Consultor. Consultoría interna y Consultoría externa. Relación Cliente-Consultor. Modalidades de contratación. Presentación e informes de resultados. Desarrollo de la Consultora. Comunicación y marketing de la Consultora.

3

La Auditoría de Imagen

***Auditor**: Es el que llega después de la batalla y patea a los heridos.*

Bibliografía fundamental:
Sanz de la Tajada, Luis A. *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la Imagen.* Madrid: Síntesis, 1996.

Identidad e Imagen Corporativa (Sanz de la Tajada)

Para **Luis Sanz de la Tajada**, la imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos (ver tema etiquetas). La imagen de empresa no es algo estático, sino que tiene una estructura dinámica sensible (al entorno y a la propia estrategia empresarial). También puede considerarse a la imagen como el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una organización.

La *imagen natural* de una empresa es aquella que surge históricamente de una organización, sin ningún proceso de control.

La *imagen controlada* de una empresa es aquella que surge de la voluntad de la organización, mediante un proceso organizado.

Las *fuentes de creación de la imagen* se pueden clasificar como:
- Fuentes internas: 1) productos y servicios, 2) distribución de los productos y servicios, 3) comunicaciones de la empresa.
- Fuentes externas: 1) influencias de los líderes de opinión, 2) intermediarios y competidores, 3) entorno en general, 4) el propio receptor del mensaje.

Representación iconográfica de la identidad y la imagen de la empresa.

Pueden diferenciarse tres niveles de representación de la identidad corporativa:
1. Ideograma de identidad ideal: máximo a conseguir a largo plazo.
2. Ideograma de identidad actual: situación presente.
3. Identigrama: atributos a proyectar al servicio de la imagen.

Pueden establecerse dos niveles de representación de la imagen corporativa:
1. Imagograma ideal: imagen deseada (que debe corresponderse con la identidad a proyectar).
2. Ideograma actual: percepción presente por parte de los públicos.

Ver: Complemento Bibliográfico. **Sanz de la Tajada, L.** *Auditoría de la imagen de empresa.* Madrid: Síntesis, 1996. Págs. 21 a 162.

Análisis FODA [1]

Fortalezas y debilidades

Había una vez un muchacho de 10 años que sufrió un trágico accidente, como consecuencia del cual le amputaron el brazo izquierdo. Él muchacho se recuperó y como terapia le recomendaron aprender Judo. Su maestro era un anciano japonés, experto en artes marciales.

El muchacho resultó un alumno brillante y aprendió rápidamente. Después de tres meses de enseñanza básica, el maestro lo puso a practicar una sola y compleja toma.

El joven, una vez que dominó dicho ejercicio, pidió a su maestro que le enseñara más tomas. El sabio anciano le dijo que esto era todo lo que él necesitaba aprender.

Poco después, el muchacho participó en un torneo y logró calificar en para la final, dónde su rival era más grande, más experimentado y tenía dos brazos.

Nadie creía que el muchacho pudiese ganar. Después de una larga lucha, su oponente comenzó a perder la concentración. El joven aprovechó esto y puso en práctica la toma que tanto había practicado. Para sorpresa de todos los presentes, tiró al suelo a su rival y ganó la competencia.

Luego de recibir los premios y las ovaciones, y ya camino a casa, el muchacho le preguntó a su maestro. *"Maestro: ¿Cómo fue que pude ganar con esa toma?"* El anciano le contestó, *"Tú has logrado dominar uno de los movimientos más difíciles de todo el judo. Y, la única defensa contra ese movimiento, era que tu rival te agarrase del brazo izquierdo."*

A veces la debilidad más grande puede convertirse en la mayor fuerza. Conocer nuestras fortalezas y debilidades, es el primer paso para transformar las últimas en las primeras.

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que fuera creada para la planificación estratégica corporativa, puede ser empleada con éxito en la gestión y control de la imagen corporativa. Permite formular la identidad deseada y optimizar el proceso de gestión, auditoría y control de la imagen.

Visión: Puede definirse como un sueño, una idea de algo a conseguir. Esta idea no está contaminada por las limitaciones del mundo real, y se nos presenta como una utopía a alcanzar. La Visión siempre se ocupa del futuro; es el sueño a partir del cual se comienza a crear la realidad deseada. Constituye una guía y una fuente de inspiración, marca el rumbo hacia el cual dirigir los esfuerzos y energías.

Misión: Es un propósito específico, que surge de la Visión más los datos concretos de la realidad. Esta idea tangible de fin y dirección se encuentra impregnada de esa realidad y, por lo tanto, delimitada por ella. (Ejemplo: *"Poner un hombre en la Luna, antes de que termine esta década"*, John Fitzgerald Kennedy).

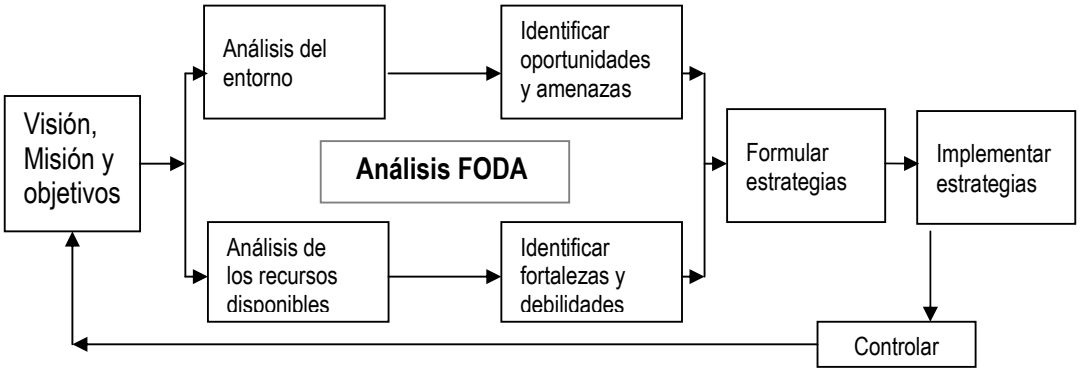
El objetivo final de la Visión y su adaptación a la realidad –la Misión– es la creación de valor por parte de quien las enuncia.

El modelo estratégico para gestionar y controlar la imagen corporativa debe ser un sistema escalonado de niveles, que comenzando desde la cúspide son: La **Visión**, la **Misión**, los **Valores**, los **Objetivos** y las **Estrategias**. Este modelo debe ser dinámico y estar abierto a la necesaria adaptación a los cambios del medio externo.

El **entorno externo** constituye la restricción básica para las acciones de una organización, por ello debe siempre considerado al realizar planes estratégicos.

[1] Adaptado de **Ibáñez Padilla, Gustavo.** *Manual de Economía Personal*. Buenos Aires: Dunken, 2009. 7ma ed. y de **Robbins, S. – Coulter, M.** *Administración*. México: Prentice-Hall, 2000.

Los **recursos disponibles** se emplearán conforme a la realidad para los planteos tácticos, y en los estratégicos se considerarán como una variable independiente que guiará el proceso de planificación.



Matriz FODA

	Factores Negativos	Factores Positivos
Análisis externo	Amenazas	Oportunidades
Análisis interno	Debilidades	Fortalezas

Realizar un inventario de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas facilita la realización del **Texto de Identidad** y la planificación de los **Programas de Intervención**.

El Discurso de Identidad [2]

También llamado **Texto de Identidad**, constituye la autorrepresentación consciente de la organización. Surge del modelo óptimo, del proyecto institucional, condicionado por el paradigma institucional y las condiciones particulares de lectura pública de la institución.

El primer borrador "base" se obtiene seleccionando la totalidad de atributos identificatorios que no fueran contrarios al cumplimiento de los objetivos de la institución. Luego se procede a su personalización.

Se define el discurso por asociación con los de su género y por oposición a los restantes del mismo paradigma. Para ello se analizan los modelos del paradigma institucional y se definen atributos genéricos del paradigma y específicos de la organización estudiada.

Ilustraremos estos conceptos con un ejemplo:

Organización analizada: **Fundación Greenpeace Cono Sur**
Año de creación: 1971
Objetivos: proteger el planeta y todo lo que vive sobre él de la depredación a través de cuatro áreas de campañas: biodiversidad, producción limpia (eliminación de desechos tóxicos), atmósfera y energía nuclear.

El siguiente cuadro reúne los atributos del Paradigma Genérico Corporativo (es decir atributos que corresponden a las entidades análogas, así como atributos definidos por los públicos como pertenecientes a una ONG ambientalista ideal) y los Atributos específicos de Greenpeace Cono Sur.

Paradigma Genérico Corporativo	Atributos de GP
Sin fines de lucro	Sin fines de lucro
Independiente políticamente	Independiente políticamente
No violenta	No violenta
Creativa	Creativa
Profesional	Profesional
Transparente en el manejo de fondos	Transparente en el manejo de fondos
Perseverante	Perseverante
Concientizadora	Concientizadora
Movilizadora	Movilizadora
Activa	Activa
Pacifista	Pacifista
Comprometida con protección del medio ambiente	Comprometida con protección del medio ambiente
No acepta dinero de gobiernos	No acepta dinero de gobiernos
Logra resultados	Logra resultados
Educativa	
Trabaja en conjunto con otras ONG	
Formativa	
Desarrolla acciones locales	
Compatible con valores capitalistas	
	Confrontativa
	Tecnologizada
	Mediática
	Joven
	Anti-sistema
	Global
Acepta dinero de empresas	No acepta dinero de empresas

[2] Ver **Chaves, Norberto**. *La imagen corporativa.* Barcelona: Gustavo Gili, 1988. Págs. 119 a 125.

Posteriormente se procede a cotejar el texto con las finalidades persuasivas de la institución (concientizar a la población sobre los problemas ambientales, lograr un cambio en las conductas cotidianas de los consumidores en pro del cuidado del medio ambiente, recaudar fondos y lograr nuevos socios y voluntarios) además de las condiciones efectivas de comunicación de GP con su audiencia real.

Entre los atributos de GP, se seleccionaron los que la organización "debe comunicar", diferenciándolos de los que definen su realidad.

Luego se cotejaron los atributos de GP con los surgidos de investigaciones, y que el público considera que la "ONG ambientalista ideal" debería tener:

Organización ambientalista ideal

- Que enseñe a la gente a trabajar en armonía con la naturaleza.
- Que no tenga relación con partidos políticos.
- Que sea una organización de protección.
- Que genere en la gente la conciencia por la importancia del medioambiente.
- Que trabaje en forma conjunta con otros grupos ambientalistas.
- Que no sea violenta.
- Que no sólo concentre esfuerzos en EE.UU. y Europa.
- Que no cuestione los valores de la sociedad capitalista.
- Que acepte dinero de empresas.

Texto de Identidad

Greenpeace Cono Sur

• Es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, independiente política y económicamente

• Utiliza la no violencia y la confrontación creativa para exponer y contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales globales mediante acciones locales.

• Se financia únicamente con aportes de personas y no acepta donaciones de gobiernos, partidos políticos ni empresas

• Tiene un compromiso activo con el medio ambiente, logrado a través de la creación de conciencia ecológica en la comunidad.

• Moviliza a la opinión pública a través de acciones creativas y perseverantes.

GREENPEACE

El control de la Imagen

Lectura recomendada:
Sanz de la Tajada, Luis A. *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la Imagen.* Madrid: Síntesis, 1996.
Villafañe, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Madrid: Pirámide, 1993.
Villafañe, Justo. *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.

Diseño de Encuestas.

Decidir qué información es necesaria

¿Qué información desea usted recolectar y por qué? Empiece por formular unas preguntas simples: ¿Qué opiniones o posibles comportamientos desea usted saber al respecto? Esto es la variable dependiente ¿cuáles cree usted que son las causas? Estas son las variables independientes. Esta información es de vital importancia para la formulación del cuestionario y el diseño de la encuesta.

Suponga que usted quiere saber sobre lo que motiva de los "resultados electorales" (variable dependiente). Y después decide poner a prueba los diferentes impactos de los factores causales potenciales, tales como:

- Información
- Motivación
- Interés
- Eficacia
- Grado de percepción de la competitividad electoral (entre partidos en una determinada elección)

Estos conformarán la *variable independiente*. Básicamente, se identificarán cinco factores claves que son importantes y necesarios para medir. Todo lo que queda por hacer es definir cada uno de estos conceptos, o factores, para que todos coincidamos en lo que significan, como por ejemplo "competencia electoral" o "motivación".

Un *marco conceptual de trabajo* es creado y debe actuar como un esquema para el proyecto entero. En cualquier punto, usted debe ser capaz de ver y observar si lo que usted está haciendo brinda alguna ayuda para medir algún elemento identificado dentro del marco de trabajo. Si no es así, se puede haber perdido el rumbo (lo cual es muy fácil), y encontrar que se está trabajando en algo lejano a sus intereses reales.

Al mismo tiempo, mientras se estructura el contenido de la encuesta, también se puede notar que hay cosas importantes que realmente quiere saber al respecto, pero que no están en el esquema. En este punto, no escriba simplemente una nueva pregunta trivial y general, vuelva al esquema y agregue el nuevo tema.

La *conceptualización* se basa generalmente en:

- Su conocimiento sobre el contexto local;
- Revisar lo que se conoce y lo que ha sido publicado sobre el tema, (ej.: resultados electorales);
- Consultas a expertos en el campo.

Ejemplo: Antes de realizar una encuesta en una ciudad determinada sobre la visión pública del crimen, las políticas y la acción colectiva, se consulta a un grupo de criminólogos, sociólogos, trabajadores sociales y

periodistas con extensiva experiencia en el campo al igual que con la literatura académica relevante. Esto permite identificar las áreas conceptuales claves, y los parámetros del cuestionario.

Operatividad

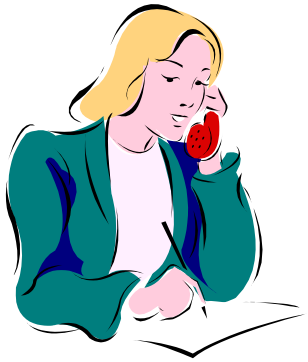
En esta etapa, la meta es empezar a formular un cuestionario estructurado, diseñando preguntas especificas para medir en el "mundo real", fenómenos existentes o actitudes en su marco conceptual de trabajo. En otras palabras, el marco conceptual de trabajo se está empezando a convertir en un cuestionario.

Idealmente, deseará diseñar varias preguntas que midan cada concepto clave. Una sola pregunta muchas veces puede ser un indicador poco confiable de las actitudes de las personas en esta área. El objetivo final está en ser capaces de promediar las respuestas a todas las preguntas sobre un concepto para proveer una medida acumulada valida y confiable o un índice del concepto (tal como "intereses"). Las preguntas no deben medir simplemente la misma cosa, sino extraer varias *dimensiones* o elementos de los "intereses políticos".

Una pregunta valida, o una serie de preguntas validas son las que miden lo que llamamos eficacia. Una forma de validez es la llamada *Cara de validez*. Esto se refiere a la lectura de los términos. Términos de las preguntas que al parecer deben llegar a lo que se pretende. Otra es la llamada *Estructura de validez*. Esto es cuando la respuesta a una pregunta o a una serie de preguntas parece correlacionarse internamente la una con la otra, o con otras preguntas que miden cosas que usted espera que estén relacionadas con los intereses políticos.

La *confiabilidad* se refiere a las veces que una respuesta puede repetirse de una muestra a otra. Existen varios tipos de *tests* estadísticos para poder evaluar la construcción que se hace de la validez y confiabilidad.

La *operacionalización* es probablemente el aspecto que más tiempo consume en el proceso de encuestas. Convertir conceptos en preguntas validas y confiables que midan exactamente lo que se quiere, requiere un cuidadoso análisis**.**



<u>Bibliografía</u>:

Díaz, Esther. *Metodología de las ciencias sociales.* Buenos Aires: Biblos, 1997.
Glass, G. V. y Stanley, J.C. *Métodos Estadísticos Aplicados a las Cs. Soc.* Prentice Hall: México, 1986.
Goode, William y Hatt, Paul. *Métodos de investigación social.* México: Trillas, 1970.
Grawitz, Madeleine. *Métodos y Técnica de las Ciencias Sociales.* México: Mexicana, 1996.
Mateo Rivas, M. J. *Estadística en Investigación Social: Ejercicios Resueltos.* Paraninfo: Madrid, 1989.
Peña, Daniel y Romo, Juan. *Introducción a la Estadística para las Ciencias Sociales.* McGraw Hill: Madrid, 1998.
Raso, J. M. y otros. *Estadística Básica para Ciencias Sociales.* Ariel: Barcelona, 1987.

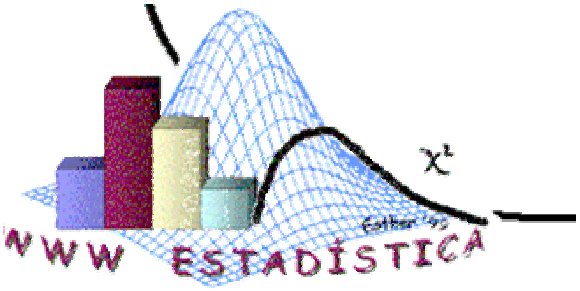
Estadística

"Hay dos clases de estadísticas, las que se elaboran y las que se inventan."
Rex Stout

"Él usa las estadísticas como el borracho los postes de alumbrado: más para apoyarse que para iluminarse."
Andrew Lang

"Cuando puedes medir aquello de lo que hablas, y expresarlo con números, sabes algo acerca de ello; pero cuando no lo puedes medir, cuando no lo puedes expresar con números, tu conocimiento es pobre e insatisfactorio: puede ser el principio del conocimiento, pero apenas has avanzado en tus pensamientos a la etapa de ciencia."
Lord Kelvin

El análisis estadístico es indispensable para la investigación social. Permite resumir e interpretar el gran volumen de información que surge de los estudios de campo (encuestas, relevamientos, etc.).



Estadística, del latín *status*, que significa Estado. Es la Ciencia Auxiliar de la Matemática que estudia conjuntos de datos cualitativos y su interpretación en términos matemáticos, estableciendo métodos para la obtención de medidas descriptivas, así como para el análisis de las conclusiones (ej.: estimaciones de probabilidad. Facilita la toma de decisiones en presencia de la incertidumbre. Analiza conjuntos de datos numéricos, estudia las funciones decisorias estadísticas, empleando índices generalizadores (valores medios, relaciones, porcentajes, etc)

Principales áreas de aplicación:

- Recolección y compendio de datos.
- Diseño de experimentos y reconocimientos.
- Valoración, de datos experimentales o de reconocimientos; detección de causas.
- Control de la calidad.
- Estimación de parámetros de población y suministro de medidas de la exactitud y precisión de dichas estimaciones.
- Estimación de cualidades humanas.
- Investigación de mercados, incluyendo escrutinios de opiniones emitidas.
- Ensayo de hipótesis respecto a poblaciones.
- Estudio de la relación entre dos o más variables.
- Análisis de Tendencias determinísticas.

Tradicionalmente la Estadística se divide en *Estadística descriptiva* y *Estadística Inductiva* o *Inferencia estadística*.

La **Estadística descriptiva** encierra cualquier tratamiento de datos numéricos que comprenda generalizaciones, agrupa todas aquellas técnicas asociadas con el procesamiento de conjuntos de datos, su objetivo comprende la caracterización de conjuntos de datos numéricos, la misma pretende poner de manifiesto las propiedades de estos conjuntos lo cual se puede lograr de forma gráfica o analítica. La estadística descriptiva se ocupa de recoger, ordenar y clasificar los datos de interés mediante su obtención y análisis en una muestra de la población considerada. La primera operación es pues la recolección de datos, que supone la realización de observaciones y mediciones o, en ciertos casos, de encuestas. Una vez recogidos, los datos deben ser elaborados, de tal modo que sea cómodo trabajar con ellos.

Desde el momento en que hacemos generalizaciones, predicciones, estimados o generalmente, decisiones en relación con la incertidumbre estamos en el dominio de la **Estadística Inductiva**, en ella se agrupan aquellas técnicas que permiten la toma de decisiones mediante las conclusiones a que se arriben cuando se analizan características numéricas del fenómeno en estudio.

Al obtener el promedio de dos estudiantes en tres asignaturas, aplicamos la estadística descriptiva, seguimos reglas aritméticas simples en el calculo de los promedios, los cuales son verdaderamente descriptivos de los dos grupos de datos. Si ahora se concluye sobre la base de los promedios que un estudiante es mejor estamos haciendo una generalización, una referencia estadística y nos encontramos en el dominio de la estadística inductiva. La evaluación, el análisis el control cuidadoso de los riesgos que hay que toma cuando hacemos tales generalizaciones (o decisiones) es una de las principales tareas de la estadística inductiva. La *Estadística Inductiva se* ocupa del problema de establecer previsiones y conclusiones generales relativas a una población a partir de los datos muestrales disponibles y del cálculo de probabilidades. Un importante método de inferencia estadística es el *Análisis de varianza*, mediante el cual se trata de establecer y comprobar conclusiones relativas a varias poblaciones normales por medio del análisis de la variación de los datos en un grupo y en conjunto.

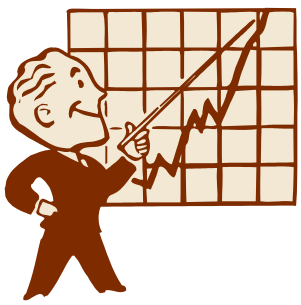
El estudio de la eventual correlación entre variables aleatorias constituye el objeto del *Análisis de la covarianza*, mientras que el análisis factorial estudia fenómenos en los que las variables aleatorias dependen de ciertos factores. Se utiliza entonces un modelo lineal que exprese las variables en función de los coeficientes de correlación de las variables.

No existe investigación, proceso o trabajo encaminado a obtener información cuantitativa en general, en la que la estadística no tenga una aplicación. La estadística no puede ser ignorada por ningún investigador, aún cuando no tenga ocasión de emplear la Estadística Aplicada en todos sus detalles y profundidad.

El papel de la estadística en la investigación es operar como una herramienta en el diseño de investigaciones, análisis de datos, y extracción de conclusiones a partir de ellos. De inmensa utilidad en las investigaciones, la Estadística va precedida por las Matemáticas y el sentido común, de los cuales se deriva.

Bibliografía:

Alcaide, A. *Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales.* Pirámide: Madrid, 1976.
García Ferrando, M. *Socioestadística.* Alianza: Madrid, 1985.
Glass, G. V. y Stanley, J.C. *Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales.* Prentice Hall: México, 1986.
Mateo Rivas, M. J. *Estadística en Investigación Social: Ejercicios Resueltos.* Paraninfo: Madrid, 1989.
Raso, J. M. y otros. *Estadística Básica para Ciencias Sociales.* Ariel: Barcelona, 1987.
Ruiz Muñoz, David. *Manual de Estadística*. PDF.



El rol del Director de Comunicación (DirCom)

"Él sabía cuál era el momento psicológico preciso para no decir nada."
Oscar Wilde. *El retrato de Dorian Gray.*

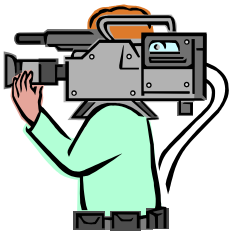
Lectura recomendada:
Villafañe, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Madrid: Pirámide, 1993.
Villafañe, Justo. *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.

El Director de Comunicación tiene algunas **funciones específicas e intransferibles** como máximo responsable de la ejecución de la política de comunicación, de las cuales Justo Villafañe destaca tres:

- Elaborar el Manual de Gestión de la comunicación (puede contar con asesoramiento externo).
- Ejercer como portavoz o vocero de la compañía (esto no menoscaba el papel del Presidente que puede cumplir roles complementarios).
- Dirigir personalmente la comunicación del Presidente o del principal ejecutivo de la organización.

Posición y funciones del Director de Comunicación (DirCom), según Joan Costa[3]

1. La importancia estratégica de la Comunicación y la Imagen exige que ésta ocupe un lugar que la represente en el Directorio o Consejo de Administración.
2. El DirCom creará una infraestructura y un interfaz entre todos los elementos de la organización que generen informaciones y comunicaciones.
3. La compartimentación rígida ya no es admisible en la organización en red. Debe generarse una cultura de comunicación.
4. El DirCom informará sobre el contenido y funciones de su área a todos los demás departamentos.
5. Aplicará los criterios, normas y espíritu del cambio a todas las comunicaciones dentro y fuera de la empresa.
6. Definirá el Modelo de Imagen.
7. Diseñará el Plan Estratégico de Comunicación.
8. Implantará la "comunicación por objetivos".
9. Administrará los presupuestos de su área.
10. Supervisará los proyectos y materiales de comunicación, asegurando la coherencia de la Imagen Corporativa.
11. Controlará el estado de la imagen mediante Auditorías de Imagen Corporativa.
12. Supervisará las empresas subsidiarias del grupo.
13. Asegurará la correcta aplicación del Modelo de Imagen.
14. Coordinará las Comunicaciones institucionales, la Comunicación relacional, las Comunicaciones Internas y las de *marketing*.
15. Todos los problemas de comunicación serán debatidos con el DirCom, quien orientará las estrategias de Imagen y Comunicación.



[3] Adaptado de **Costa, Joan.** *Imagen corporativa en el siglo XXI.* Buenos Aires: La Crujía, 2001.

15 axiomas para los DirCom. Por Joan Costa.

Empresa
Una empresa es un grupo humano que "emprende". Emprende acciones sobre su entorno, toma iniciativas, actúa, se relaciona y asume riesgos.
La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que convertirse en una acción de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.

Comunicación
Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad y su relación con el entorno.
En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. El que habla debe adaptarse al que escucha, tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos.
Comunicar no es algo que le hacemos "a" la gente, sino "con" la gente. La comunicación eficaz es interacción, debe producir una propuesta -verificable- en su destinatario. Los resultados de la comunicación deben ser verificables y evaluables. Por eso la comunicación debe ser previamente objetivada y pre-evaluada.

Comunicación corporativa
La cultura interna, la identidad, la imagen y la comunicación son decididamente corporativos, en el sentido de que toda empresa es un "*corpus*", un todo armónico e indivisible.
La comunicación corporativa es la suma de las diferentes formas de la comunicación empresarial: interna-externa, institucional-comercial, interpersonal-mediática.
La comunicación, ya sea de índole publicitaria, de relación o promocional, no debería ser concebida como una función más, separada y adosada artificialmente a la de las empresas, sino como parte de esa acción.

Servicio
La comunicación corporativa es indisociable del servicio.
El servicio es comunicación y relación. El servicio son las personas y la relación entre personas. En él confluyen, dotándolo de valor, la cultura, la identidad y la imagen de la empresa. Servir es lo contrario de dominar. Es una actitud orientada al cliente en la cual deben converger el principio de la comunicación (lo más importante es el receptor); el principio del marketing (lo primero es el cliente); el principio de las RRPP (lo esencial son las personas) y el principio de la ética empresarial orientada a la utilidad social.
El cliente debe comprender el servicio que se le ofrece. Porque él participa del servicio que utiliza. Los servicios no son cosas ni objetos, sino datos, información, recuerdos y promesas. El servicio es un flujo de relación entre el público y la empresa. Lo verdaderamente importante es asegurar la continuidad de las relaciones entre el cliente y la empresa.
Estas son más importantes que los precios bajos, las promociones o la tecnología más avanzada. La tecnología sólo tiene sentido en la medida que sirve al cliente.
El servicio es diferenciador.

Calidad
La calidad del servicio no depende de su cantidad ni de su diseño, sino de la relación que se logre entablar con el cliente.
La calidad siempre es "la calidad según el cliente". Calidad objetiva no siempre equivale a calidad percibida.

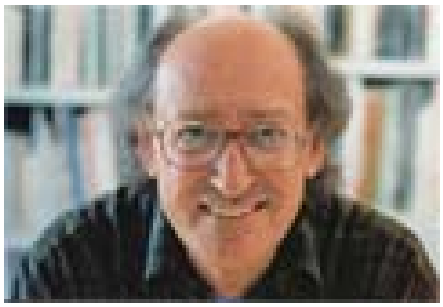
Creatividad
La creatividad es a fin de cuentas, una "combinatoria" de elementos conocidos pero que hasta ahora no habían sido puestos en relación.
La creatividad es creación en minúscula; una creación pragmática.

Acción
La empresa es acción práctica. La empresa existe porque actúa.
La comunicación es una forma de la acción práctica o es puro ruido.

Identidad
Lo que la empresa "es" objetivamente.

Imagen
Lo que la empresa es "para mí".
Para la gente, la imagen es la realidad.
La imagen de la empresa es una representación mental. Es la suma de percepciones, recuerdos, emociones, ideas y experiencias vividas, filtradas por la memoria y las motivaciones de cada individuo.
La imagen pública es la suma de muchas imágenes individuales que coinciden.
Una imagen no cuesta mucho dinero sino que cuesta mucha constancia y consistencia para crearse una buena reputación. Pero más importante que cuánto cuesta es cuánto vale y siempre vale mucho más de lo que costó. Costo y valor no son sinónimos.
Para que las empresas tengan una "buena reputación" en el mercado deben preocuparse no sólo por lo que dicen sino por lo que hacen y porque ambas cosas constituyan un mismo y único discurso.

Cultura
Vivimos un una cultura "mosaica", hecha de pedazos que se vinculan unos con otros de manera aleatoria, espontánea, totalmente imprevisible, y en desorden, que es lo que caracteriza a la sociedad de la abundancia informacional.



Publicidad
Es una herramienta más de la comunicación. Un instrumento que debe ser coordinado con todos los demás que integran los recursos comunicacionales de la empresa.
La gente ya no se conforma sólo con publicidad. La gente quiere saber, quiere información.
La información se ha vuelto más importante que la seducción. De la "ideología del consumo" se ha pasado a la "cultura del consumo".

Media
Los *media* no se anulan los unos a los otros, sino que se combinan. Los términos "multimedia" e "intermedia" significan la fecundación de los media entre sí.
El ejemplo de los botones en la indumentaria es muy claro. Las cremalleras son más prácticas que los botones. Los cierres son más prácticos que las cremalleras. Los "velcros" son más prácticos que los cierres. Sin embargo, todos ellos coexisten en el vestir.
Lo que hace nuestra sociedad mediática es la combinatoria, la complementariedad y la interactividad de los media.

Moda
Madame Chanel dijo que "*la moda es lo que pasa de moda*". Pero habría que preguntarse por qué "pasa".
La moda es el triunfo de la arbitrariedad.
No siempre es necesario que la comunicación y la empresa misma esté a la moda. Pero sí debe ser contemporánea. Lo que no es actual no interesa.

Nuevo paradigma
El pensamiento maniqueo es una enfermedad de muchas empresas. Todos los reduccionismos intelectuales deben ser desechados.
Necesitamos un pensamiento abarcativo, polivalente, pluralista, planetario. Necesitamos nuevas herramientas que nos ayuden a pensar, decidir y actuar.

La Consultoría

*"**Consultor**: Es alguien que te saca el reloj de tu muñeca, te dice la hora y te cobra por ello."*
Anónimo

Definición

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

> ***Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.***

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, son muy parecidas. Es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir cuando sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Rasgos particulares de la consultoría

a. *LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE.*

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. **El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas**. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio, y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, **debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace**, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

b. *LA CONSULTORÍA ES ESCENCIALMENTE UN SERVICIO CONSULTIVO.*

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es **actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo**; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. **No sólo se trata de dar la recomendación adecuada, sino de darla de manera correcta y en el momento apropiado**. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

c. *LA CONSULTORÍA ES UN SERVICIO QUE PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PROFESIONALES PARA RESOLVER PROBLEMAS PRÁCTICOS.*

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos, sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas, y adquirido la **capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas**, etc. Cierto es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas

capacidades. Lo que distingue a los consultores es que estudian gran cantidad de organizaciones, y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

d. LA CONSULTORÍA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS.

Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. **La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles**. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

¿Por qué se emplean consultores?

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

- Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.

  Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene carácter más general si la organización no logra realizar su objetivo y si las lagunas que es necesario superar se refieren a política de dirección en general, planificación, coordinación o liderazgo.

- Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria.

  Un examen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y, peor aún hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas conceptuales. Los consultores solo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

- Para que den un punto de vista imparcial.

  Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

- Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

  Se da el caso de que una organización recurra a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión, remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente puede saber exactamente lo que desea y cual será su decisión, pero prefiere pedir un informe al consultor para fundamentar su posición. Esta forma de actuar no deja de ser lógica, pero, por principio y en su propio beneficio, **los consultores profesionales deben cuidar de <u>NO</u> aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones podrían ser emplearse con fines de política interna de la organización**.

Las razones enumeradas pueden estar presentes en grados tan variables y estar tan interrelacionadas que el consultor puede verse frente a una situación muy compleja; no obstante, debe esforzarse por descubrir las razones por las cuales se emplean sus servicios, incluso si en el curso de su tarea las razones iniciales cambian o surgen otras completamente nuevas.

Características del Consultor

Paciencia:

Base del éxito del consultor dentro de la empresa: La paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado. El cliente generalmente ya no la tiene y el consultor conservarla.

Objetividad:

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está haciendo. Los problemas y desacuerdos pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión. Siempre debe tenerse en cuenta cuál es la principal contribución. Orientación a procesos, no a funciones.

Capacidad de análisis:

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debe ver más allá de lo que se le ofrece. El análisis debe considerar entre otros aspectos:

- Identificar los dominios: ¿Qué hago yo?, ¿Con qué herramientas dispongo?, ¿Qué es lo que hago mejor?, ¿Qué es lo que me falta aprender?
- ¿Dónde están los procesos de negocio? Un proceso de negocio: ¿Dónde se hace el dinero en la empresa?
- Tomar en cuenta el ambiente que rodea al cliente: clientes, proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.
- Aspectos psicológicos del cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con nuestro cliente.
- Cuestionar siempre todo.

Capacidad de ser especifico:

No solamente se debe decir "*qué hacer*", también se debe decir el *cómo* y el *cuándo* hacerlo. Definir los límites de Creatividad y del modelo.

Creatividad:

El cliente espera recibir alternativas. Es preciso hacer preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, generar un modelo de intervención que permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utilizar la inventiva en las entrevistas con el cliente para obtener la información necesaria. Hacer preguntas: el cliente tiene las respuestas.

El proceso de Consultoría. Flujograma de Lambert.

- **Marketing propio**
- **Contacto con el cliente**
- **Entrevista inicial y venta**
- **Análisis de necesidades**
- **Propuesta de trabajo**
    - **Modificación y Negociación**
- **Contrato**
- **ACTIVIDAD DE CONSULTORÍA**
- **Retroalimentación y monitoreo**
- **Continuación o rectificación**
- **Evaluación e Informe**
- **Apoyo a la IMPLEMENTACIÓN**

Fuente: **Lambert, Tom.** *Manual de Consultoría*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

Contrato de Consultoría

Un contrato tiene como fin establecer los **derechos** y **obligaciones** a que se someten las partes (cliente y consultor), especificando a qué se compromete cada una y asimismo permite definir los alcances de la relación contractual. Puede tener diferentes grados de formalismo y, aunque no resulta imprescindible, es conveniente fijar algunas pautas que rijan el trabajo.

Los principales ítems de un contrato son:

1. Partes: quiénes serán los sujetos del contrato, éstos pueden ser personas físicas o jurídicas.
2. Objeto del contrato: se define cuál es la finalidad de la relación contractual, y se establecen las obligaciones recíprocas.
3. Plazos: se estima la extensión temporal del contrato y cuánto tiempo requerirán las actividades a desarrollar.
4. Causales de rescisión: sería conveniente contemplar cuáles son los posibles inconvenientes que pueden surgir y definir los modos de concluir la relación.
5. Pago: se especificará el monto del trabajo a realizar y cuál será la forma de efectivizar dicho pago.
6. Confidencialidad: es importante incluir esta cláusula ya que se va a trabajar con información sensible de la empresa.
7. Tribunales competentes: se define cuál es la jurisdicción correspondiente para que se diriman cuestiones litigiosas, si las hubiere. (*incluir sólo cuando sea imprescindible*)

El contrato es conveniente que se formalice por escrito, aunque sea en sus contenidos básicos, como una forma de dar seguridad a ambas partes, y para que éstas sientan que van a trabajar con seriedad y respaldo. Para evitar exceso de formalismo o desconfianza por parte del cliente puede redactarse el contrato empleando un formato de **Carta de Intención** (apariencia menos jurídica), pero con igual valor legal.

Bibliografía

Bermont, Hubert. *Cómo ser un consultor de éxito.* Buenos Aires: Granica, 2003.
Block, Peter. *Consultoría sin fisuras.* Buenos Aires: Granica, 1999.
Cohen, William A. *Cómo ser un consultor exitoso.* Bogotá: Norma, 2003.
Crom, J.O. y Crom, M. *Estrategias de ventas ganadoras.* Buenos Aires: Sudamericana, 2003.
Ibáñez Padilla, Gustavo. "La Consultoría." Buenos Aires: Videco, 2006.
Lambert, Tom. *Manual de Consultoría*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
Tracy, Brian. *Estrategias eficaces de ventas*. Barcelona: Paidós, 1997.

Lecturas complementarias:

Sebeok, Thomas A. y Umiker-Sebeok, Jean. *Sherlock Holmes y Charles S. Peirce. El método de investigación*. Barcelona: Paidós, 1994.
Ibáñez Padilla, Diego. *Cómo hacer negocios sin dinero*. Buenos Aires, 2009.