

Oswaldo Salas.

• 240 copias  
cod: OSA.



BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO VEINTIUNO

JUSTO VILLAFANE

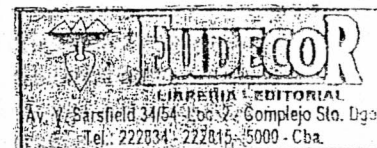
CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

# Imagen Positiva

Gestión estratégica  
de la imagen  
de las empresas



BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO VEINTIUNO



EDICIONES PIRÁMIDE

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

© Justo Villafañe Gallego  
© EDICIONES PIRÁMIDE, S. A., 1993, 1998  
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid  
Teléfono: 91 393 89 89. Fax: 91 742 36 61  
Depósito legal: M. 27.336-1998  
ISBN: 84-368-1250-6  
Printed in Spain  
Impreso en Lavel, S. A.  
Polígono Industrial Los Llanos. Gran Canaria, 12  
Humanes de Madrid (Madrid)

## Índice

Prólogo .....	11
Introducción .....	17

### PARTE PRIMERA

#### La gestión estratégica de la Imagen Corporativa

1. Una aproximación gestáltica al concepto de Imagen Corporativa .....	23
1.1. La <i>gestalt</i> corporativa .....	24
1.2. La Imagen Corporativa como síntesis de la realidad de la empresa .....	30
2. Dimensión estratégica de la Imagen Corporativa .....	35
2.1. La Imagen Corporativa como principio de gestión .....	36
2.2. Modelo general para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa .....	38

### PARTE SEGUNDA

#### Definición de la estrategia de Imagen

3. La auditoría de Imagen .....	43
3.1. Concepto y objetivos de la auditoría de Imagen .....	44
3.2. Desarrollo de la auditoría de Imagen .....	48
3.3. Una propuesta de auditoría de Imagen .....	53
3.3.1. Análisis de la autoimagen .....	56



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

### PARTE TERCERA

#### Configuración de la personalidad corporativa

4.	La identidad visual corporativa .....	115
4.1.	Principios de la identidad visual .....	116
4.2.	Funciones de la identidad visual .....	123
4.3.	Metodología para la creación de un Programa de Identidad Visual Corporativa .....	127
4.3.1.	Establecimiento de los objetivos corporativos .....	128
4.3.2.	Determinación del estado corporativo .....	128
4.3.3.	Análisis diacrónico de la identidad visual .....	129
4.3.4.	Análisis de la identidad visual del sector y posición predominante de la competencia .....	132
4.3.5.	Selección de atributos corporativos .....	132
4.3.6.	Selección y test de nombre .....	136
4.3.7.	Creación de la identidad visual .....	137
4.3.8.	Tests de análisis funcional de la identidad visual .....	137
4.3.9.	Determinación del sistema de aplicaciones .....	138
4.3.10.	Realización del Manual de Normas de Identidad Visual .....	138

5.	La cultura corporativa .....	141
5.1.	Funciones de la cultura corporativa .....	145
5.2.	Tipologías culturales .....	148
5.2.1.	La ideología de la organización .....	149
5.2.1.1.	Cultura del poder .....	149
5.2.1.2.	Cultura de la función .....	150
5.2.1.3.	Cultura de la tarea .....	152
5.2.1.4.	Cultura de la persona .....	153
5.2.2.	El desarrollo empresarial .....	153
5.2.2.1.	El enfoque primario .....	154
5.2.2.2.	El enfoque racional .....	156
5.2.2.3.	El enfoque evolutivo .....	161
5.2.2.4.	El enfoque metafísico .....	162
5.2.2.5.	Desarrollo empresarial y función cultural .....	163
5.2.3.	La dinámica de la cultura .....	165
5.2.4.	La relación con el entorno .....	166

5.3.	La intervención cultural .....	168
5.3.1.	La gestión del cambio cultural .....	173
5.3.2.	Determinación del estado cultural .....	180
5.3.3.	Definición del <i>pattern</i> cultural .....	191
6.	El Manual de Gestión Comunicativa .....	197
6.1.	Plan Estratégico de Imagen Corporativa .....	198
6.2.	La dirección de comunicación .....	200
6.2.1.	El «dircom» .....	201
6.2.2.	Ubicación orgánica y funciones de la dirección de comunicación .....	203
6.2.3.	Instrumentos de la dirección de comunicación .....	206
6.3.	Normas generales de comunicación .....	208
6.3.1.	Estilo de comunicación .....	209
6.3.2.	Las relaciones con la prensa .....	211
6.3.2.1.	Comunicado de prensa .....	215
6.3.2.2.	Dossier de prensa .....	215
6.3.2.3.	Conferencia de prensa .....	217
6.3.2.4.	Entrevista .....	221
6.3.2.5.	Publireportaje .....	223
6.4.	Mapa de públicos .....	224
6.5.	Plan anual de comunicación .....	230

### PARTE CUARTA

#### La gestión de la comunicación

7.	La gestión de la comunicación interna .....	237
7.1.	Función y objetivos de la comunicación interna .....	238
7.2.	Principios de gestión de la comunicación interna .....	242
7.2.1.	La integración de la comunicación interna en la gestión empresarial .....	243
7.2.2.	La evaluación del clima interno .....	244
7.2.3.	La estrategia de comunicación interna .....	249
7.3.	Orientación estratégica de los soportes de comunicación interna .....	253
7.3.1.	Vector descendente .....	254
7.3.2.	Vector ascendente .....	256
7.3.3.	Vector horizontal .....	257
7.3.4.	Vector transversal .....	258
8.	La gestión de la comunicación corporativa .....	263
8.1.	Comunicación del presidente .....	264
8.1.1.	La praxis comunicativa .....	266
8.1.2.	Los instrumentos de comunicación .....	268

8.2. La comunicación financiera .....	270
8.2.1. Segmentación de los públicos .....	273
8.2.2. Configuración del mensaje .....	273
8.2.3. Técnicas de comunicación financiera .....	275
8.2.3.1. Avisos financieros obligatorios .....	276
8.2.3.2. Relaciones con la prensa financiera .....	279
8.2.3.3. Edición de documentación financiera .....	280
8.2.3.4. Publicidad financiera .....	285
8.2.3.5. Relaciones públicas financieras .....	286
8.3. Comunicación de crisis .....	293
8.3.1. La mejor prevención es una Imagen Positiva .....	294
8.3.2. Morfología de una crisis .....	297
8.3.3. Principios de la comunicación de crisis .....	299
8.3.4. El Plan de Crisis .....	303
8.4. Patrocinio .....	308
8.4.1. Principios para la gestión del patrocinio .....	310
8.4.2. Objetivos del patrocinio .....	312
8.4.3. Estrategia del patrocinio .....	313
8.5. Comunicación personal .....	318
8.5.1. Comunicación interpersonal en el seno de la organización .....	318
8.5.2. La comunicación telefónica .....	322
8.5.3. Los servicios de información al público .....	325
8.5.4. La atención al cliente .....	329
Glosario terminológico sobre <i>corporate</i> .....	335

## Prólogo

*En la realidad no hay fronteras.*

KEN WILBER

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

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

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

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

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

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

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

### Un análisis riguroso sobre la gestión empresarial de la Imagen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

TOMÁS G. PERDIGUERO  
Director General del Grupo Dictum.GCI

- mi 0077  
- SPC  
- Consulting

## Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

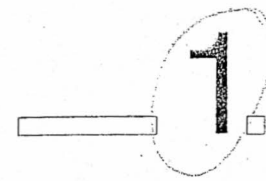
Majadahonda, julio de 1993.

JUSTO VILLAFANE

## PARTE PRIMERA

### La gestión estratégica de la Imagen Corporativa





# 1. Una aproximación gestáltica al concepto de Imagen Corporativa

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

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

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

La primera de ellas identifica Imagen Corporativa con la representa-

<sup>1</sup> Villafañe, J.: *Introducción a la teoría de la imagen*. Pirámide, 1985, pág. 29.

<sup>2</sup> Permitaseme, a partir de ahora, utilizar el término *corporate* para referirme al planteamiento teórico general relacionado con lo corporativo.

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

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

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

### 1.1. La *gestalt* corporativa

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

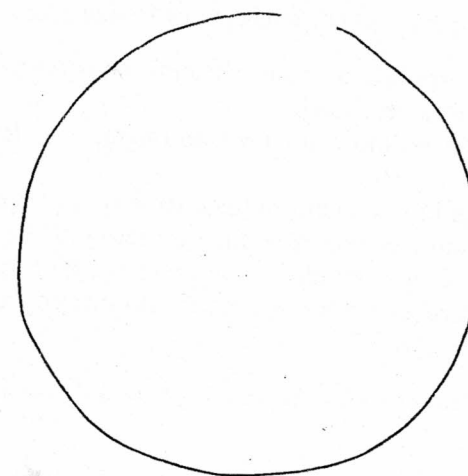


Figura 1.1.—La circunferencia que no lo es.

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

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

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

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

El eje que puede explicar esta analogía es el siguiente:

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

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

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

Resumiéndolo en un simple esquema:

*Identidad + Trabajo corporativo → Imagen*

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

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

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

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

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

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

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

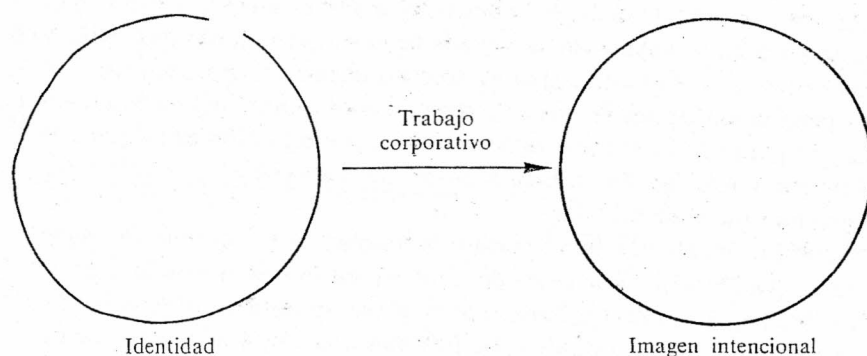


Figura 1.2.—Relación entre la Identidad y la Imagen intencional.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

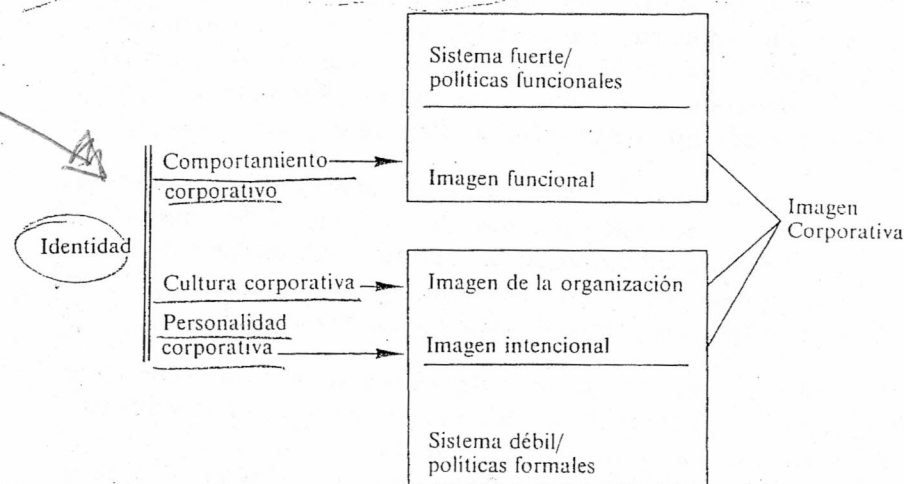


Figura 1.3.—Relación entre Identidad e Imagen Corporativas.

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

<sup>3</sup> Handy, Ch.: *The Gods of Management*, Pan, 1985, y *Understanding Organizations*, Penguin, 1985.



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

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

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

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

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

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

<sup>4</sup> Chavés, N.: *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Gustavo Gili, 1988.

<sup>5</sup> Valls, J. F.: *La imagen de marca de los países*, McGraw-Hill, 1992.

<sup>6</sup> Heude, R. P.: *L'image de marque*, Eyrolles, 1989.

<sup>7</sup> Colin: *Marketing Communication*, Heinemann, 1986.

<sup>8</sup> Ind, N.: *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Díaz de Santos, 1992, pág. 11.

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

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

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

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

<sup>9</sup> Corporate: *Les cahiers de la communication. Les bases théoriques de la fonction Communication des entreprises*, 1989, pág. 3.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## — 2. Dimensión estratégica de la Imagen Corporativa

Hasta hace aproximadamente una década, la gestión empresarial ha estado muy influida por dos grandes paradigmas: la dirección por objetivos y el desarrollo organizativo, que enfatizaron, respectivamente, los aspectos de organización y estructurales de la empresa.

Cuando en 1982 Peters y Waterman publican *In Search of Excellence*<sup>1</sup>, comienza a ponerse en tela de juicio una buena parte del aparato doctrinal que durante esas décadas anteriores las escuelas de negocio y las facultades universitarias de Ciencias Empresariales habían reproducido. Los epígonos de la «excelencia» en la obra anteriormente citada se limitan a analizar 62 de las más importantes empresas norteamericanas partiendo de la premisa de que el organigrama no es la empresa y aislando un conjunto de valores, que parecía ser la clave de dicha excelencia. Entre esos valores aparecían mayoritariamente activos que no son explícitamente incluibles en el balance; cosas tales como la cultura corporativa, la obsesión por el servicio, la informalidad, la simplicidad de sus estructuras productivas y de gestión, etc., mezcladas con lo «duro», es decir, con las políticas funcionales y con los criterios de organización empresariales.

En este último decenio en el que nos encontramos parece confirmarse, a medida que la velocidad de las transformaciones planetarias no sólo no disminuye sino que se acelera incesantemente, el aumento del valor estratégico de los *invisible assets*, idea preconizada por los teóricos japoneses del *management*, los cuales han estado mucho más atentos a esas transformaciones que revelan que la gestión empresarial no es un valor

<sup>1</sup> Peters, T. J. y Waterman, R. H.: *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982.



absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el *management* porque sus productos y/o servicios deben poseer significados. A la hora de planificar estratégicamente, es necesario prestar más atención a aquello que siempre ha sido despreciado por los *gurus* del *management*, es decir, los activos invisibles de los que habla, entre otros, Hiroyuki Itami, quien resume así su importancia:

Los activos invisibles son la fuente real de la competitividad y el factor clave de la adaptación corporativa por tres razones: son difíciles de acumular, susceptibles de múltiples usos simultáneos y constituyen *inputs* y *outputs* de las actividades empresariales<sup>2</sup>.

Lo que a partir de ahora voy a proponer es un concepto global de Imagen Corporativa que resume el conjunto de esos activos intangibles o invisibles, los cuales deben ser planificados y gestionados como el resto de los activos empresariales, pero con una orientación, en términos de gestión, que presenta diferencias, a veces notables, respecto a los modelos del *management* clásico. No se trata de dirigir una empresa a través de su Imagen Corporativa, pero casi. Como decía al final del capítulo 1, la «gestión a través de la Imagen» implicaría entender la Imagen Corporativa como un barómetro en el que pueden registrarse los valores de todas las políticas —las duras y las blandas— de la empresa.

## 2.1. La Imagen Corporativa como principio de gestión

Sin duda alguna, el reto empresarial español en el recién inaugurado mercado único europeo es el de la competitividad. Para ello es necesario racionalizar la producción, elevar los niveles de calidad, optimizar los sistemas de gestión y el conjunto de las políticas funcionales de la empresa; todo ello es necesario, pero no suficiente. Junto a la mejora de su organización básica, una empresa con vocación de liderazgo deberá abordar un proceso de cambio cultural que traduzca la potencialidad de su organización en ventajas competitivas reales.

La idea está apuntada ya. Insisto en que no se trata de enfatizar la

<sup>2</sup> Itami, H.: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, 1991, pág. 12. La cita literal es la siguiente: «Invisible assets are the real source of competitive power and the key factor in corporate adaptability for three reasons: they are hard to accumulate, they are capable of simultaneous multiple uses, and they are both inputs and outputs of business activities».

política de Imagen de una compañía, ni mucho menos de supeditar sus políticas funcionales (financiera, de producción, comercial, etc.) a dicha política. La virtualidad que tiene la Imagen Corporativa como instrumento de gestión es su posibilidad de representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa. Desde esta perspectiva, dicha empresa se entiende como un *sistema corporativo global*, en el cual no es posible desagregar ninguna de sus funciones básicas. Estas funciones están derivadas de los dos sistemas que componen dicho sistema corporativo global: el *sistema fuerte* y el *débil*.

El *sistema fuerte* lo constituye la *organización básica* de la empresa y se gestiona a partir de una serie de políticas funcionales (de producción, financiera, administrativa, etc.). Este sistema incluye:

- Sus productos, servicios y mercados.
- Su estructura organizativa y los sistemas de decisión.
- Sus procedimientos técnicos de planificación y control.
- Sus capacidades y el saber hacer tecnológico y comercial.

El *sistema débil*, de naturaleza mucho menos tangible, se gestiona de acuerdo con diversas políticas formales y está constituido por tres ámbitos concretos:

- La identidad visual corporativa.
- La cultura corporativa.
- La comunicación corporativa.

La gestión estratégica de la Imagen, como apunta la publicación ya citada del grupo Corporate:

...es una función de management antes que una función de comunicación. Se distingue, por ejemplo, de las relaciones exteriores o de la publicidad en que éstas son meras técnicas de comunicación. Esta gestión de la Imagen consiste en la traducción del esquema estratégico a un esquema de Imagen, teniendo en cuenta en dicha gestión el estado de opinión respecto a la compañía<sup>3</sup>.

Según el grupo Corporate, la Imagen Corporativa reposa sobre cuatro componentes interrelacionados: la Imagen financiera, la institucional, la interna y la del producto, a partir de los cuales se crea la Imagen global de la compañía. Este punto de vista es más simple, pero bastante similar al que estoy proponiendo al considerar la empresa como un sis-

<sup>3</sup> Corporate: *Les Cahiers de la Communication. Les bases théoriques de la fonction Communication des entreprises*, 1989, pág. 2.

tema corporativo global en el que, aunque se trabaje con instrumentos intangibles, éstos deben reflejar la realidad de las políticas funcionales de la empresa y converger con ellas sinérgicamente.

Desde esta concepción de la empresa como un sistema corporativo global, la competitividad resulta una variable dependiente del binomio sistema fuerte + sistema débil y, en este sentido, las ventajas competitivas deben ser buscadas, por igual, en cada uno de ambos sistemas, ya que de ellos depende la Imagen Positiva de la compañía.

$C = SF + SD$ , o lo que es lo mismo:

$C = SF + I$  (siendo  $I$  la Imagen Corporativa)

La gestión estratégica de la Imagen significa entender la Imagen pública de la empresa como un nuevo vector de competitividad. Por esta razón, el desarrollo de esta gestión ha adquirido, en los últimos años, un alto grado de complejidad en los países más avanzados. Hoy, los conocimientos tradicionales para la gestión del *mix de marketing*, desde la organización de los sistemas de venta y de atención al cliente a las decisiones sobre inversión publicitaria o de promoción, son claramente insuficientes para configurar la Imagen pública de las empresas. Esta Imagen pública positiva se conseguirá interviniendo rigurosamente sobre su identidad visual; desarrollando técnicas de relación más activas con los distintos públicos y con la sociedad, a través de líneas calientes, oficinas de información o campañas de contacto directo; construyendo una cultura corporativa sólida y orientada hacia la explotación de los puntos fuertes de la empresa; utilizando fórmulas de promoción alternativas como el patrocinio y, en definitiva, planificando y desarrollando un *management* de relaciones más ágil y creativo.

## 2.2. Modelo general para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa

Como he dicho anteriormente, la mayor ventaja del modelo que a continuación describiré estriba en su simplicidad, que viene asegurada por el reducido número de variables —identidad visual, cultura y comunicación— con el que se trabaja. Existen en él tres etapas canónicas:

### 1. Definición de la estrategia de Imagen

Su objeto es *analizar la Imagen actual de la empresa*, es decir, cuál es su estado corporativo, en lo que se refiere a las tres variables corporativas anteriores y al resto de las variables funcionales. El instrumento para

ello lo constituye la auditoría de Imagen que, aunque será el instrumento básico para definir la política de Imagen de la compañía, ofrece también un cúmulo de datos sobre el sistema fuerte de ésta.

### 2. Configuración de la personalidad corporativa

Su objeto es *crear un «corporate pattern» o «norma corporativa»*. El instrumento *ad hoc* lo constituyen tres programas:

- El Programa de Identidad Visual.
- El Programa de Intervención Cultural.
- El Manual de Gestión Comunicativa.

Aunque la cultura corporativa no puede considerarse en sentido estricto un componente de la personalidad de la empresa, ya que ésta se refiere fundamentalmente a la parte de la identidad que es visible y en la que se puede intervenir comunicativamente, mientras que la cultura tiene zonas de esta misma naturaleza pero también otras que se alojan en el inconsciente corporativo, debe ser analizada junto a las otras dos variables ya que, frecuentemente, su adaptación o cambio resulta el hecho más determinante para lograr esa Imagen Positiva que se pretende.

### 3. Gestión de la comunicación corporativa

Su objeto es *el control de la Imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada*.

Objeto	Operación	Instrumento/programas
Definición de la estrategia de Imagen	Analizar la Imagen actual	Auditoría de Imagen
Configuración de la personalidad corporativa	Crear un <i>corporate pattern</i> o norma corporativa	Programa de identidad visual Programa de intervención cultural Manual de gestión comunicativa
Gestión de la comunicación	Controlar la Imagen a través de la comunicación	Programas de comunicación interna y corporativa

Figura 2.1.—Modelo general para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa.

El aparato instrumental lo constituyen una serie de programas de comunicación, en el que se incluyen un conjunto de ellos estrictamente «corporativos» en la medida que su objeto es la Imagen global de la compañía, y otros sobre comunicación interna, quedando excluidos aquellos que se refieren a la comunicación de marketing o de producto.

En resumen, tres son los grandes pilares sobre los que descansa la gestión estratégica de la Imagen Corporativa desde un punto de vista operativo y profesional:

- a) La auditoría de Imagen (definición de la estrategia de Imagen).
- b) La configuración de la personalidad corporativa (configuración de una Imagen unitaria de la organización y creación de la Imagen intencional).
- c) La gestión de la comunicación corporativa (control de la Imagen).

En los siguientes tres capítulos me ocupo, en detalle, de estas tres etapas de la gestión estratégica de la Imagen Corporativa.

## PARTE SEGUNDA

### Definición de la estrategia de Imagen

### 3 ■ La auditoría de Imagen

La gestión estratégica de la Imagen de una empresa comienza, necesariamente, por definir la estrategia más apropiada para el cumplimiento de su proyecto empresarial. Insisto en la idea ya formulada de que la Imagen Corporativa debe ser un desiderátum del resto de las políticas de la compañía y, en este sentido, resumir y metabolizar los objetivos estratégicos del conjunto de la misma.

Definir una estrategia de Imagen exige analizar rigurosamente su estado actual, y para ello es necesario disponer de un instrumento *ad hoc*. Este instrumento es la auditoría de Imagen.

Una auditoría así no difiere mucho de una financiera, por ejemplo; ocurre, sin embargo, que el grado de formalización que alcanza el desarrollo de la política financiera en una empresa es muy superior al de aquellas áreas que van a ser el objeto de análisis de una auditoría de Imagen y, consecuentemente, esto resulta más complicado porque en muchos casos lo que hay que evaluar son aspectos intangibles de la compañía.

Metodológicamente, el único criterio que puede validar una auditoría es la existencia de un planteamiento teórico previo sobre el objeto, que la fundamente y que pueda ser utilizado como una referencia constante para su ejecución. Dificilmente se puede analizar algo si antes no se dispone de una teoría sobre el objeto del análisis. En el caso que nos ocupa, y sin pretender, por supuesto, enunciar en este libro una teoría general de la Imagen Corporativa, sí es exigible una conceptualización sobre la misma y sobre los hechos que la configuran, que sirva de fundamento a ese artilugio analítico que es la auditoría.

En este sentido, ya he expuesto las tres variables de las que depende



la Imagen Corporativa —identidad visual, cultura y comunicación— que desarrollaré a partir del capítulo siguiente y que constituyen los tres ámbitos principales hacia donde se dirige el modelo de auditoría que propongo más adelante. Comoquiera, sin embargo, que la Imagen depende no sólo de las políticas formales sino también de las funcionales, la auditoría incorpora en su análisis otros ámbitos que, en principio, sólo en principio, parecerían ajenos a su objeto.

En suma, mi concepción sobre la auditoría de Imagen es equivalente a una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la Imagen. Sólo a partir de ahí es posible diseñar con realismo la estrategia que optimice todos los activos invisibles y genere una Imagen Positiva de la compañía.

### 3.1. Concepto y objetivos de la auditoría de Imagen

La auditoría de Imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su Imagen pública.

En este sentido, la auditoría de Imagen es una *revisión orientada* de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de Imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de Imagen y comunicación de la misma.

Antes de referirme a sus objetivos, creo que resulta oportuno definir el tipo de investigación que supone el modelo de auditoría propuesta acotando para ello los parámetros de evaluación de los que parte dicha auditoría:

a) *Finalidad*. Es un estudio aplicado, cuyo propósito es llegar al conocimiento, control y transformación de la estructura de un fenómeno social u organizativo concreto: la Imagen Corporativa de una entidad. A partir del conocimiento exhaustivo de la realidad corporativa, la auditoría sirve para prever, predecir y orientar la toma de decisiones y, fundamentalmente, para definir la estrategia de Imagen de la compañía.

b) *Alcance temporal*. Es un estudio sincrónico o seccional. La evaluación se refiere a un momento específico o a un tiempo único de la situación dada. No obstante, la auditoría es susceptible de ser utilizada

también como un instrumento de estudio diacrónico o longitudinal, evaluando la evolución de la Imagen Corporativa en un período dado. En este caso siempre deberá utilizarse como un estudio longitudinal retrospectivo —la serie de momentos estudiados se referirán siempre al inmediato pasado— y es conveniente que sea un estudio longitudinal de panel —utilizando siempre en cada estudio sucesivo las mismas unidades de observación—.

c) *Profundidad*. Se trata, en principio, de una evaluación descriptiva, cuyo objeto central es la medición precisa y la interpretación cualitativa de un conjunto de variables dependientes, o si se quiere, de la selección de los principales elementos que configuran la Imagen Corporativa en una muestra de población dada.

— Por su diseño, la auditoría también puede ser utilizada como una evaluación explicativa, con el propósito no sólo de medir e interpretar el conjunto de variables propuestas, sino de estudiar las relaciones de influencia entre ellas, para conocer su estructura y los factores que interviene en la conformación de la Imagen Corporativa y en su dinámica. Busca determinar, si no ya las causas, sí los motivos que expliquen los fenómenos investigados y pretende precisar los efectos de situaciones nuevas, de las transformaciones sufridas, de las innovaciones introducidas o de cualquier otro factor que haya actuado en el grupo social objeto de evaluación. Por ejemplo, se pueden determinar los efectos de una acción formativa, de una campaña publicitaria, de la puesta en práctica de un programa de calidad, etc. En estos casos, por tanto, el estudio sería explicativo en cuanto trata de determinar los efectos de ciertas causas o, al revés, las causas de ciertos efectos.

d) *Amplitud*. Constituye un estudio microsociológico, puesto que hace referencia a la evaluación de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos, como son las organizaciones empresariales en el contexto más amplio de los grandes grupos o sociedades humanas.

Respecto a las variables estudiadas, la auditoría tiene una considerable amplitud. Ante la imposibilidad práctica de abarcar absolutamente todos los aspectos de la Imagen de una organización, se ha realizado una selección de todas las facetas del problema que constituyen el núcleo significativo del mismo, de manera que los objetivos quedasen definidos de forma concreta. Desde este punto de vista, he seleccionado los siguientes aspectos fundamentales, que constituyen otros tantos objetivos de evaluación:

- Descriptivo: enumeración de las variables, aspectos y factores significativos de la auditoría de Imagen.
- Estructural: organización jerárquica de dichas variables.

- Funcional: definición de las funciones que cumple cada variable en el conjunto de la organización.
- Evolutivo: la transformación de algunas variables en el tiempo y su relación con el cambio social en general.
- Histórico: características sociales peculiares que han presentado algunas de las variables a lo largo del tiempo.
- Crítico-dialéctico: cuáles son y han sido las fuerzas e intereses sociales y económicos que han afectado a la Imagen de la entidad y cuáles son los conflictos y tensiones que impiden su desarrollo.
- Cultural: normas, valores, creencias y realizaciones que afectan a la Imagen Corporativa.
- Proyectivo: previsión de la evolución probable de la Imagen en el futuro.

e) *Fuentes*. Es un estudio primario, que se realiza basándose en datos y hechos observados de primera mano, recogidos específicamente para realizar el estudio y directamente por los expertos que lo llevan a cabo —por ejemplo, en las entrevistas personales—. Es a su vez un estudio secundario, que emplea datos o conclusiones ya formalizados —por ejemplo, un análisis de clima interno.

f) *Carácter*. La auditoría que propongo participa del doble carácter de investigación cuantitativa y cualitativa. La elección del método cuantitativo se da allí donde se busca determinar las características generales de una población dada, en este caso todos los integrantes de una organización empresarial, observando un número determinado de ítems individuales de esa población. El método cualitativo se utiliza cuando se requiere la comprensión en profundidad de algún aspecto concreto o que no admite la evaluación de carácter cuantitativo.

Por otra parte, en lo referente a las técnicas de observación elegidas, utilizo el método de triangulación —observación del mismo fenómeno o conjunto de fenómenos desde diferentes técnicas, con el fin de aumentar la fiabilidad del fenómeno observado—. Por último, en cuanto a los procedimientos de codificación y tabulación, análisis y explicación de los resultados de la auditoría, he seleccionado en cada caso los que me parecen más apropiados para la resolución de los problemas que aquella plantea.

g) *Naturaleza*. La naturaleza de la evaluación es diversa. De una parte, se trata de un estudio empírico que trabaja con hechos de experiencia directa, no manipulados. De otra parte, es también un estudio de naturaleza documental, que se centra directamente en la observación de fuentes documentales. Por último, es también lo que se denomina comúnmente como una encuesta, en la que los datos manejados proceden de las manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados.

h) *Objeto social*. Es claramente un estudio de evaluación social, referido a todo tipo de organizaciones con una estructura empresarial en cualquiera de los sectores de la actividad productiva y de cualquier dimensión.

i) *Marco*. Es una investigación de campo, que se realiza observando a los grupos sociales y los fenómenos que producen en su ambiente natural.

j) *Tipo de estudio*. Es, como ya he adelantado, un estudio evaluativo, que tiene como finalidad apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidad y grado de implantación de los recursos de Imagen Corporativa de la organización.

La auditoría es una colección de *listas de verificación y análisis de recursos*, contenidas en seis cuestionarios, que guían el proceso de extracción de información y están constituidas por un repertorio de pautas genéricas, a partir de las cuales se puede extraer la información general de cualquier empresa; a ésta habrá que añadir aquella otra específica de cada compañía, es decir, aquella a la que ese sistema de pautas no tiene acceso por su carácter genérico.

Puesto que se trata de verificar y de analizar recursos, la auditoría pretende mantenerse en el plano descriptivo y no formula hipótesis teóricas a priori. En la estructura de la auditoría subyacen, no obstante, hipótesis de trabajo que plantean una relación de dependencia entre dos o más variables. Son hipótesis propiamente explicativas, que postulan los motivos, causas o efectos de los fenómenos estudiados. Subyacen del mismo modo otras hipótesis de segundo grado que concretan las hipótesis sustantivas en relación a las variables más cercanas a la realidad que las variables generales o conceptuales. Hay, por último, hipótesis auxiliares de validez, necesarias para hacer operativas al resto de las variables. Conectan entre sí conceptos de distinto nivel de abstracción. Estas hipótesis fundamentan que el paso de un nivel a otro esté justificado.

Los *objetivos operativos* de las listas de verificación y análisis de recursos contenidas en la auditoría de Imagen son:

- Identificar y hacer inventario de los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e Imagen, susceptibles de intervención.
- Evaluar los procesos funcionales y culturales de la entidad.
- Obtener una visión global de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.
- Detectar los puntos fuertes y débiles que influyen en su Imagen.
- Recoger los principales puntos de vista internos sobre la autoimagen y la posición real de la entidad en el mercado y en la opinión pública.

- Describir las actividades fundamentales de la compañía.
- Indicar las principales oportunidades de mejora de los resultados históricos y detectar los potenciales no suficientemente explotados.

### 3.2. Desarrollo de la auditoría de Imagen

Inicialmente conviene tener en cuenta algunas consideraciones respecto a lo que supone una auditoría de Imagen en el orden operativo, sobre todo en un tejido corporativo como el español, en el que no existe apenas tradición en la utilización de esta metodología.

- La configuración de la personalidad corporativa de la entidad no es posible sin una evaluación precisa del estado de la cuestión en la actualidad.
- Las auditorías constituyen el trabajo más específico del consultor de Imagen y, en ningún caso, esta tarea es transferible a otro equipo distinto del que vaya a formalizar el proyecto para la gestión estratégica de la Imagen de la empresa cliente.
- La fase auditora exige una precisión y concreción exhaustivas. Esto significa que todas y cada una de las listas de control deben contener el mayor número posible de datos.
- El procedimiento idóneo para llevar a cabo las auditorías es la presencia continuada del consultor en cada uno de los departamentos auditables de la empresa cliente, teniendo en cuenta que toda auditoría contiene dos niveles complementarios:
  - La recogida documental de información.
  - La obtención de respuesta de directivos y empleados.

Dicho esto, la ejecución de una auditoría es sencilla cuando se dispone de los instrumentos apropiados, pero conviene observar un conjunto de reglas de carácter general y ser sumamente flexibles en la solución de los problemas específicos que la aplicación de las listas puede plantear. Las reglas en cuestión son las siguientes:

a) La primera tarea del equipo consultor es la *adaptación* de la auditoría a la dimensión y a la naturaleza de la compañía. La auditoría propuesta en este capítulo se corresponde con la máxima dimensión y no está orientada hacia ningún sector de actividad concreto. La manera más rápida y menos costosa de adaptar la auditoría es efectuar un *test-audit* para ajustarla a las características particulares de la empresa cliente.

b) El *equipo consultor* que se precisa para ejecutar la auditoría propuesta, en su dimensión máxima, estará formado, al menos, por un consultor jefe y cuatro consultores senior especializados en las distintas áreas:

- Un consultor de gestión.
- Un consultor especializado en recursos humanos y culturas corporativas.
- Un consultor en comunicación aplicada.
- Un consultor experto en análisis de contenidos en medios de comunicación.

c) Las *unidades de observación* de la auditoría son en unos casos, individuales, en otros colectivas.

Las listas estándar, es decir, aquellas que recogen la información convencional y que son aplicables a la casi totalidad de las entidades son:

- Documentos generales.
- Análisis del mercado y de la competencia.
- Identidad visual corporativa.
- Imagen del sector.
- La Imagen de la empresa.
- El sistema de gestión de la empresa.
- La Imagen intencional.
- Instrumentos y soportes de Imagen.
- Su Imagen en los medios de comunicación.

Los individuos o colectivos a tomar como unidades de observación para la recogida de respuestas en la auditoría son:

- Dirección (alta dirección, dirección).
- Mandos intermedios (jefe de división, departamento, servicio, sección, etc.).
- Técnicos de grado superior, de grado medio, comerciales, etc.
- Administrativos, auxiliares administrativos.
- Operarios cualificados y no cualificados.

La estratificación de los individuos deberá contener también categorías de sexo, edad, antigüedad en la empresa, nivel profesional y puesto de trabajo.

Las unidades de análisis deberán ser:

- Dirección.
- Departamentos.
- Delegaciones, sucursales, etc. (en organizaciones con estructura geográfica diversificada).



En cualquier caso, a la hora de diseñar el *test-audit* se establecerán las unidades de observación a tener en cuenta.

d) La *definición de la muestra* deberá determinarse en cada caso concreto, una vez establecidos los límites geográficos del estudio, sus límites temporales y después de haber concretado los tipos de unidades que se consideran incluidos en la población de la cual se van a obtener los datos. Al mismo tiempo, se dará previamente solución a los casos raros y especiales que frecuentemente se plantean, sobre todo cuando no existe un censo exacto del campo y de la población a investigar.

En el *test audit* deberá definirse el tamaño de la muestra y su error y la determinación de un procedimiento de elección viable, que ofrezca garantías suficientes de que la muestra es representativa de la población y es válida para generalizar los resultados. En nuestro caso concreto, dada la multiplicidad de tipos de organizaciones y dados los distintos procedimientos de elección de la muestra existentes, el diseño de ésta requerirá un estudio especial en relación al caso concreto, con el fin de establecer las características de la muestra más adecuada a los objetivos pretendidos y, de modo especial, para obviar los sesgos que la utilización de una muestra no representativa puede suponer.

La base de dicha muestra será la totalidad de la plantilla censada y actualizada de la organización. En todo caso, la elección de la muestra deberá atenderse a los siguientes requisitos básicos:

- Para hacer válida la generalización de los resultados obtenidos, la amplitud de la muestra será estadísticamente proporcionada a la magnitud de la población y en su composición por estratos será representativa de dicha población.
- La muestra elegida debe ser adecuada para el logro de los objetivos propuestos. Es sabido que el ideal sería la elección de la muestra por un procedimiento aleatorio riguroso. Pero, puesto que el universo de una organización no suele ser naturalmente homogéneo, sino que estará formado por estratos diferentes, que constituyen categorías importantes para los fines de la auditoría, deberá realizarse siempre un muestreo estratificado. Ha de realizarse una elección de la muestra independientemente para cada estrato, por el procedimiento que en cada caso sea el más oportuno: por sorteo, por tablas, por azar o sistemático. Habrá que estudiar, asimismo, en cada caso, el problema de la afijación de la muestra estratificada, es decir, la especificación del volumen de cada estrato de la muestra.
- En casos especiales puede surgir la necesidad de utilizar muestras superpuestas, es decir, dos muestras distintas obtenidas de la mis-

ma base de la muestra, mediante la realización de dos sorteos o sistemas de muestreo distintos, con el fin de corroborar o verificar los resultados dudosos obtenidos en casos concretos.

- En otros casos será necesario el empleo de muestras sucesivas o estudios de panel, para conocer la evolución de los resultados, utilizando procedimientos de rotación de la muestra.
- En el caso de las entrevistas personales y de los grupos de discusión, el muestreo será opinativo o estratégico. En estos casos, la elección muestral deberá efectuarse por los consultores con los asesoramientos precisos de la dirección de la empresa.
- En la medida de lo posible, la elección de los individuos que formen parte de las muestras elegidas para la aplicación de las diferentes técnicas de observación que se utilizan en la auditoría, no debe repetirse. Es decir, si un individuo ha formado parte de una muestra para la aplicación de un cuestionario, ese individuo no forma ya parte de ninguna otra muestra del estudio.

e) Las *técnicas de evaluación* utilizadas en el desarrollo de la auditoría son básicamente:

- El *análisis de contenido*, que se aplicará a la hora de analizar la gran cantidad de materiales documentales que sobre la compañía se van a procesar, teniendo en cuenta que todo documento tiene múltiples dimensiones en su nivel manifiesto (contenido-emisor-destinatario-códigos-canal elegido) y, además, se sustenta sobre inferencias del contexto social donde se produce. En este sentido, el consultor-auditor se sitúa frente al material ya construido sin posibilidad de cuestionar al autor o autores del mismo, lo que exige aclarar la alternativa que se elige para su tratamiento.
- La *entrevista* en sus diversas modalidades —informativa, en profundidad, enfocada— persigue captar de forma abierta y/u orientada la información disponible sobre el momento actual de la compañía.
- La *observación*, sea participante o de mero registro, persigue la recogida de datos a partir de la interacción entre el investigador y el contexto en el que éste se mueve. La observación es eficaz para la recogida de datos que reconstruyan los significados no explícitos.
- Cuando es posible contar con el concurso de representantes de la organización, se puede utilizar la técnica del *grupo focalizado* (*focus group*), que resulta un buen complemento técnico de la entrevista. Se trata de una sesión informal en la que se invita a los

representantes de la entidad a plantear y discutir sus puntos de vista sobre un tema determinado. El objetivo es contrastar las hipótesis del equipo investigador y/o generar nuevas hipótesis gracias al contacto directo con la población implicada.

- Si el nivel al que se desea acceder es el de las imágenes valorativas, actitudes enraizadas en una situación o entidad, etc., cargadas de gran polivalencia de significados, es necesario acudir a la técnica cualitativa del *grupo de discusión*, basada en el análisis del discurso producido por un grupo reducido de personas (entre 8 y 12) que contenga los rasgos tópicos del sector a analizar. Por un lado se obtiene, al analizar el discurso, la articulación de los códigos significativos donde se arraigan opiniones, actitudes y motivaciones y, por otro, se aíslan los elementos de sentido que permitirán la elaboración de cuestionarios para su aplicación posterior.
- Con los resultados de la aplicación de las técnicas anteriores, si se desea validar por consenso los puntos que resultan polémicos o insuficientemente definidos, pero que son estratégicamente decisivos para la auditoría, se puede utilizar la técnica de los *grupos nominales*, que combinan la reflexión con un sistema de votación por etapas que va eliminando las posiciones con menos consenso.

f) *Criterios de cuantificación de los resultados.* La cuantificación de una auditoría como la propuesta, en cuya estructura intervienen un considerable número de parámetros cualitativos, podría tener una justificación estadística analizando el comportamiento de dichos parámetros mediante el diseño de un análisis factorial; no obstante, este procedimiento sin duda resulta excesivo para los objetivos del modelo de auditoría propuesto. En consecuencia, propongo un modelo de cuantificación basado en el análisis de la Calidad Total de las empresas que tiene similitudes con los tres modelos paradigmáticos de los análisis de calidad: el modelo europeo de evaluación, el modelo americano de evaluación (Malcolm Baldrige) y el modelo japonés de evaluación (Deming).

El método que propongo consiste en la asignación previa de puntuaciones máximas a obtener en los parámetros generales de la auditoría como indicadores de su «excelencia». La suma de puntuaciones máximas de estos parámetros será 1.000 puntos, lo que supone el valor máximo de la Imagen Corporativa de la compañía. La figura 3.1 muestra la estructura interna de la auditoría y las puntuaciones máximas a alcanzar en cada parámetro.

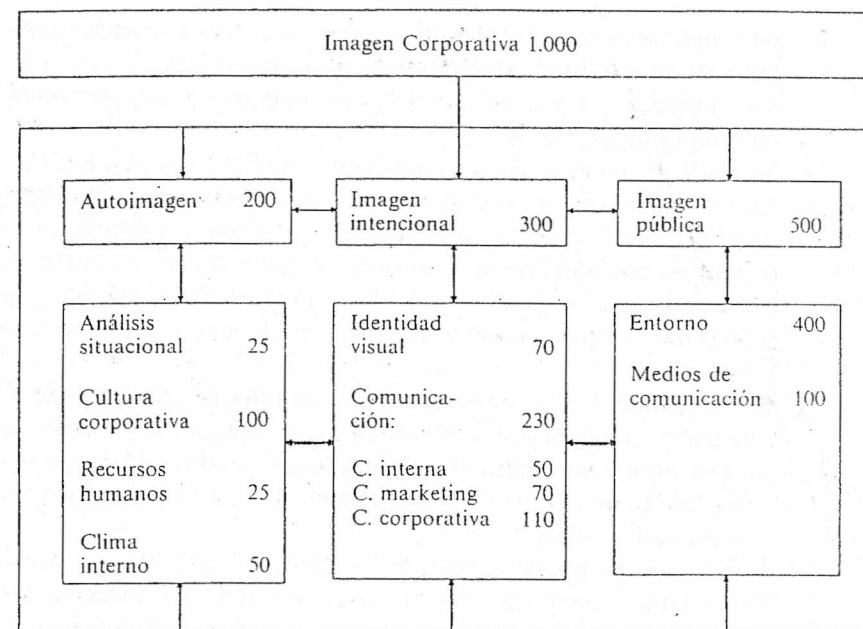


Figura 3.1.—Modelo de cuantificación de la Imagen Corporativa.

Las puntuaciones obtenidas mediante las diferentes técnicas de observación, bien sean valores alcanzados mediante métodos cualitativos o cuantitativos, deberán traducirse en puntuaciones ponderadas a asignar a cada macrovariable de las que figuran en la figura 3.1.

### 3.3. Una propuesta de auditoría de Imagen

Antes de pasar a describir las variables que intervienen en la construcción de la auditoría de Imagen, creo procedente hacer una serie de consideraciones previas sobre dichas variables y el control de las mismas.

En lo que se refiere a las *variables utilizadas*, cabe establecer una sucinta tipología de éstas en función de:

- a) *Su naturaleza cuantitativa/cualitativa.* En consonancia con los dos métodos de que se vale la auditoría —cualitativo y cuantitativo— se han diseñado igualmente variables cualitativas, en las que los elementos de variación no tienen carácter numérico, y variables cuantitativas, en las que dichos elementos sí tienen ese carácter numérico o cuantitativo.

- b) *La amplitud de las unidades de observación a que se refieren.* Existen variables individuales, relativas a características concretas de los individuos, y variables colectivas, referidas a características de conjuntos o grupos.
- c) *Su nivel de abstracción.* Se contemplan variables generales, que hacen referencia a realidades no inmediatamente medibles empíricamente; variables intermedias, que expresan dimensiones o aspectos parciales de las anteriores y, por tanto, más concretos y cercanos a la realidad, y variables empíricas o indicadores, que representan aspectos de estas últimas directamente medibles y observables.
- d) *El tipo de escala que forman.* Utilizo variables de escala nominal, que comprenden la distinción de diversas categorías, sin implicar ningún orden entre ellas. También utilizo variables de escala ordinal en las que las variaciones dentro de la escala suponen un determinado orden.
- e) *Su relación.* Se puede hablar de variables dependientes, es decir, las variables a explicar, los efectos o resultados respecto a los cuales se busca su motivo o razón de ser, y de variables independientes, las variables explicativas, cuya asociación o influencia en la variable dependiente se pretende descubrir en el estudio.

En el proceso que hace operativas las variables se ha partido siempre de la definición de una variable dependiente general, para elaborar a continuación las variables independientes intermedias con las que se relaciona, y establecer por último los indicadores que puedan medir las variables independientes. Los indicadores son de naturaleza empírica e inferencial, ya que miden algo indicado que en principio no es observable.

Respecto al control de las variables externas, en la aplicación práctica de la auditoría de Imagen habrá que tener en cuenta de modo especial los métodos de control de algunas de las variables externas que puedan afectar o distorsionar la recogida de datos y la obtención de conclusiones válidas. Destacamos las siguientes:

a) *Variables ambientales.* Especialmente las de tipo social, que como en el caso de la investigación de campo, son imposibles de controlar directamente, pero se puede intentar determinar sus efectos mediante la aplicación de alguna de las técnicas de análisis contextual existentes.

b) *Variables conexas a las variables investigadas.* Especialmente las variables básicas u orgánicas, que siempre acompañan a los individuos. En la auditoría se controlan las variables de edad, sexo y antigüedad en la empresa.

c) *Variables derivadas de la actuación del investigador.* Es la llamada ecuación personal o lo que Stern llama la distorsión del investigador<sup>1</sup>. Se refieren al conjunto de rasgos de los consultores —puntos de vista, rasgos sociales, tipo de mentalidad, escuelas doctrinales o teorías propias— que pueden influir selectivamente en la percepción de la realidad observada. El control de estas variables se realiza en la auditoría de tal manera que varios consultores realizan sus observaciones sobre un mismo problema y con técnicas de observación diferentes para llegar a conclusiones definitivas homogéneas. Es lo que denomino método de triangulación en las técnicas de observación empleadas.

d) *Variables derivadas de la presencia del investigador en el campo de la investigación.* La presencia del consultor supone la introducción de un elemento extraño que puede alterar el comportamiento habitual de los miembros del grupo. También puede dar lugar, si la presencia es prolongada, al establecimiento de relaciones sociales de simpatía o antipatía con los distintos miembros de ese grupo. Son conocidas, al respecto, las diferencias significativas en los resultados que se obtienen en las encuestas por entrevista, cuando varía la clase social, la raza, el sexo, etc., de los entrevistadores. En la aplicación de la auditoría se controlan estas variables por el mismo método expuesto con anterioridad, en el que se comparan grupos en los que los consultores y sus relaciones con los sujetos entrevistados son diferentes.

e) *Variables derivadas de la forma de actuación y de respuesta de los sujetos investigados.* Es lo que Stern llama el escenario. Implican en los entrevistados la intención de representar en sus respuestas un papel determinado. Entre otros factores, podemos destacar el respeto social, la aprensión evaluativa, las características de la demanda, las expectativas del consultor, la dependencia de la memoria. Habrá que tener previsto el control de estas variables cuando surjan.

Una vez definido el tipo de variables utilizadas en la auditoría y el modo de control de algunas de las ambientales, paso a describir las tres grandes dimensiones de las que derivan dichas variables y a definir la interrelación que existe entre ellas.

Desde mi punto de vista, la Imagen Corporativa posee, al menos, tres dimensiones que hay que analizar si se quiere efectuar con rigor una construcción y posterior gestión de la misma. Éstas son:

1. La autoimagen.
2. La Imagen intencional.
3. La Imagen pública.

<sup>1</sup> Stern, P.: *Evaluating Social Science Research*, Oxford University Press, 1979.



### 3.3.1. Análisis de la autoimagen

Es la Imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.

En el análisis de la autoimagen existe una constante, que es la *identidad* de la empresa, y una variable dependiente de la anterior, la *cultura*.

La identidad es el conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definitorios de sí mismo. El sujeto puede ser, evidentemente, individual, grupal, público, privado, etc., o, como es nuestro caso, empresarial. La cultura desde el punto de vista de la antropología cognitiva, como señala Goodenough, es el conjunto de imágenes y percepciones más o menos compartidas.

El carácter de constante que tiene la identidad convierte a ésta en el primer objeto de análisis de la empresa; incluso se hace necesario un análisis histórico de la compañía para poder evaluar la cultura existente en la actualidad en dicha organización. El análisis de la autoimagen comprende cuatro variables metodológicas:

- El análisis de la situación de la empresa.
- La evaluación de la cultura corporativa.
- La planificación y desarrollo de los recursos humanos.
- El análisis del clima interno.

El análisis de la situación de la empresa comprende tanto el estudio de la evolución histórica de la empresa, como una valoración detenida del proyecto empresarial actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica, sus puntos fuertes y débiles, etc.

La *evaluación cultural*, sin constituir en sí misma una auditoría específica sobre la cultura corporativa, debe determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la autopercepción corporativa.

La *estrategia de recursos humanos*, cómo se gestionan, la importancia que se concede a la formación, la selección de personal, los desarrollos de carrera, etc., constituyen ítems fundamentales para evaluar internamente la empresa.

Por último, el análisis del *clima interno* ha de completar esta primera parte de la auditoría de Imagen objetivando, además de los aspectos clásicos sobre seguridad, promoción, participación, etc., los niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna y expectativas y motivaciones de los empleados de la compañía.

#### 3.3.1.1. Análisis de la situación de la empresa

Es evidente que la situación actual de la empresa influye de manera decisiva en la Imagen que ésta tiene de sí misma, por lo que constituye uno de los grandes parámetros del análisis de la autoimagen.

El análisis de situación debe efectuarse desde una perspectiva dinámica, aunque metodológicamente se trata de un análisis sincrónico. Esta perspectiva dinámica nos ha llevado a un planteamiento de organización de las variables en siete áreas, que enunciaremos seguidamente describiendo a grandes rasgos los propósitos de la evaluación en cada una de ellas. Las variables y su organización por áreas se describen en las páginas 74 a 82:

- *Misión*. Su grado de expresión —explícita o implícitamente— y el conocimiento y adhesión a la misma por parte de los empleados.
- *Historia y evolución*. Aunque la evolución de las variables contenidas en esta área se realiza considerando su estado actual, se tiene en cuenta su trayectoria en los últimos años y el papel que han jugado como frenos o motores de la situación presente.
- *Contexto sectorial*. El conjunto de variables de esta área se evalúa desde la perspectiva actual, valorando la situación de la empresa en relación con las empresas del sector, la competencia directa.
- *Orientación estratégica de la empresa*. Aunque los parámetros de esta área poseen una significación diferente según el tipo de empresas, un cierto equilibrio entre todas las orientaciones estratégicas de la compañía sería expresión de una autoimagen positiva.
- *Políticas corporativas*. Las políticas corporativas, concebidas como planes de acción presente, o de implantación en el futuro inmediato, suponen en la mayoría de los casos una mejora en la valoración de la autoimagen. Las variables incluidas en esta área sirven sólo de pauta orientativa para el consultor a la hora de evaluar cada una de las políticas, puesto que pueden ser estas u otras las variables a incluir en función del momento, de los objetivos generales y del tipo de empresa. Hay que hacer notar que sólo deben ser objeto de evaluación las nuevas políticas puestas en marcha o de inminente aplicación.
- *Estrategia directiva*. Del comportamiento directivo depende en gran medida la situación de la empresa en lo que se refiere a su propia Imagen. Igual que en el área anterior, los ítems incluidos aquí son también pautas orientativas para el consultor.
- *Competitividad*. El análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa constituye asimismo un parámetro de importancia en la

valoración de su autoimagen. El *test audit* definirá con precisión, como en el resto de las áreas, las variables a medir en este parámetro, ajustadas a la empresa a analizar.

El método de evaluación de la situación actual de la compañía se basa en:

- La elección de las técnicas apropiadas de observación.
- Los criterios de cuantificación de las variables.
- Las pautas a seguir en el análisis cualitativo.

Respecto a las técnicas de observación, el consultor debe basarse, en primer lugar, en el análisis de contenido de toda la documentación pertinente recogida en la empresa y, en segundo lugar, en las entrevistas (especialmente entrevistas enfocadas) a la alta dirección y a los directores responsables de cada una de las áreas de actividad de la empresa. De la cuantificación y del análisis cualitativo de los resultados obtenidos mediante estas dos técnicas hablaremos más adelante.

Las siguientes técnicas de observación son de utilización opcional y deberán elegirse para ratificar o modificar el análisis cuantitativo efectuado y para profundizar o matizar en aquellas áreas en las que los resultados son dudosos o requieren un análisis cualitativo más pormenorizado.

La observación participante o la observación de registro se utilizará en el análisis de alguna de las áreas con el propósito de ratificar los resultados del análisis de contenido. El grupo focalizado servirá, asimismo, para validar el análisis realizado mediante las entrevistas, cuando los datos recogidos hayan sido dudosos o poco significativos. El grupo de discusión basa su riqueza analítica en la observación de otros aspectos relevantes no recogidos mediante la aplicación de las anteriores técnicas. Por último, los grupos nominales constituyen una buena técnica para cuantificar y analizar por consenso entre el consultor y los sujetos entrevistados, los parámetros y subvariables de la evaluación de la situación de la empresa.

Los criterios de cuantificación se establecen mediante un modelo de puntuaciones máximas a obtener para cada una de las siete áreas objeto de estudio y para cada una de las variables e ítems a evaluar en cada área. Según el modelo teórico establecemos, por ejemplo, un máximo de cien puntos para la cultura corporativa sobre el total de mil, equivalente al valor máximo de la Imagen Corporativa (véase figura 3.1).

La evaluación cuantitativa consiste en la asignación de una puntuación sobre la máxima establecida y conforme a los criterios predefinidos en cada una de las variables e ítems. El valor final se obtiene mediante la ponderación de tres puntuaciones: la valoración dada por el consultor

en el análisis de contenido, la emitida por los sujetos entrevistados y, por último, la resultante del análisis cualitativo cuantificada a través de los grupos nominales.

Los «protocolos de registro» elaborados son de dos tipos: protocolos de registro de cada una de las variables y protocolos de registro de los ítems a medir en cada una de las variables. En ambos se especifica la técnica de observación empleada y los criterios cuantitativos y cualitativos utilizados. Las figuras 3.2 y 3.3 ilustran dichos protocolos.

Protocolo 1.1.3.3. Entorno laboral		Puntuación máxima: Puntuación alcanzada:	
Técnica de observación: Entrevista personal enfocada. Entrevistador: Entrevistado: Fecha:			
Ítems	Criterios cuantitativos	Puntuación máxima	Puntuación alcanzada
Salarios e incentivos Absentismo laboral Flexibilidad laboral Prácticas sindicales Productividad Cualificación profesional			
Análisis cualitativo:			
Observaciones:			

Figura 3.2.—Protocolo de registro de la variable «entorno laboral» correspondiente al área contexto sectorial.

Las pautas para el análisis cualitativo vienen predeterminadas por el empleo mismo de las diferentes técnicas de observación. No obstante, la auditoría en este apartado del análisis de la situación ofrece dos pautas generales para orientar esta evaluación cualitativa. En primer lugar, debe tenerse en cuenta la influencia de la variable o ítem en cuestión en la configuración de la autoimagen de la empresa (el grado de consolidación de cada resultado, el grado de inercia o rutina en cada política, los frenos

Protocolo 1.1.2.1. Año de constitución de la empresa. Contexto histórico y socioeconómico		Puntuación máxima: Puntuación alcanzada:														
Técnica de observación: Análisis de contenido. Consultor: Fecha:																
Criterio cuantitativo		Análisis cualitativo														
<p><i>Años de antigüedad</i></p> <table> <tr> <td><i>Años</i></td> <td><i>Puntuación</i></td> </tr> <tr> <td>1-2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3-5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6-10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>11-20</td> <td></td> </tr> <tr> <td>21-40</td> <td></td> </tr> <tr> <td>41 o más</td> <td></td> </tr> </table>		<i>Años</i>	<i>Puntuación</i>	1-2		3-5		6-10		11-20		21-40		41 o más		
<i>Años</i>	<i>Puntuación</i>															
1-2																
3-5																
6-10																
11-20																
21-40																
41 o más																
Observaciones:																

Figura 3.3.—Protocolo de registro de la variable «año de constitución de la empresa» correspondiente al área contexto histórico y socioeconómico.

que impiden la mejora de los puntos débiles de la empresa, etc.) y, en segundo lugar, el *grado de difusión* de cada variable o ítem (el grado de implantación en la empresa, si recorre toda la organización positiva o negativamente o sólo afecta a un sector de la misma, etc.).

Finalmente, el análisis de la situación de la organización se realiza mediante dos informes: el *Informe de Situación de Áreas*, que cuantitativamente refleja las puntuaciones alcanzadas y cualitativamente detecta los puntos fuertes y débiles de la compañía en relación a su autoimagen, y el *Informe General de Situación*, que compara a la empresa con las de su sector por la puntuación global alcanzada y define u orienta en las oportunidades de mejora de la autoimagen empresarial mediante la fijación de objetivos concretos para modificar las variables que influyen de manera más negativa en su situación actual.

### 3.3.1.2. Evaluación de la cultura corporativa

Evaluar la cultura corporativa supone abordar una serie de problemas conceptuales y metodológicos que sólo se resuelven mediante el diseño de un modelo inductivo que infiera el estado de la dicha cultura a través de la medición de diferentes indicadores subjetivos (actitudes, comportamien-

tos, creencias, etc.) y objetivos (realizaciones y resultados de la empresa y la percepción que de ellos tienen los individuos que la integran), seleccionados a partir del papel que juegan en la configuración de la cultura.

Desde esta perspectiva, el *cuestionario* que se incluye en la auditoría es premeditadamente *abierto* ya que supone un modelo genérico de evaluación que habrá de ser adaptado, como el resto de los cuestionarios, mediante el mencionado *test audit* para su aplicación concreta en cada entidad. No obstante, a continuación describo los aspectos esenciales del diseño elaborado.

En cuanto a sus *objetivos*, el mencionado cuestionario tiene como finalidad principal la evaluación del estado actual de la cultura corporativa de una organización cualquiera, a través de la medición y el análisis de indicadores básicos de conocimientos, actitudes, comportamientos, estados de opinión, percepciones, etc., de los grupos humanos que la integran y, en segundo lugar, la predicción de la evolución de la cultura empresarial si se modifica alguno de estos indicadores.

Además de esta doble finalidad operativa, destaco asimismo otros tres objetivos de investigación complementarios de los anteriores:

- Estudiar los procesos psicológicos y sociológicos involucrados en la cultura corporativa.
- Conocer la importancia relativa de estos procesos en la conformación de dicha cultura.
- Comprender el peso y la importancia que puede alcanzar la cultura corporativa en la Imagen de la empresa. —

En lo que a la *descripción del cuestionario* se refiere (véanse páginas 83 a 90), hay que decir que éste consta de 27 ítems, algunos de los cuales están divididos en sub-ítems. Cada uno de ellos incluye las opciones de respuesta según una escala ordinal, que se completa con una escala numérica en la que se anota la opción de respuesta. Algunos de los mencionados ítems se duplican con una segunda pregunta abierta (aparecen en el cuestionario con la numeración correspondiente seguida de una A) que, si bien no será tenida en cuenta en la valoración cuantitativa, sirve para matizar y profundizar en el análisis cualitativo del ítem en cuestión y, en muchos casos, cerrando las respuestas obtenidas y estableciendo correlaciones con la escala cuantitativa, servirán de base para determinar la fiabilidad del ítem en particular y del cuestionario en general.

La *muestra* seleccionada deberá ser representativa de la población de la empresa, determinando su tamaño y error muestral e introduciendo categorías de sexo, edad, antigüedad en la empresa, cualificación profesional y puesto de trabajo.

El cuestionario es de *aplicación* colectiva y el tiempo de aplicación es variable. Consta de manual, cuaderno de aplicación, que contiene las instrucciones, los ítems y las opciones de respuesta, y plantilla con las puntuaciones para su corrección manual o por sistema informático.

Los *criterios de puntuación* se describen en el manual y aparecen en la plantilla de corrección. Algunos ítems tienen incorporado un coeficiente corrector de las puntuaciones de la escala. Los criterios de puntuación y de valoración de resultados toman también en consideración que, en el diseño de la escala, la puntuación 1 significa en muchos casos una puntuación cercana al cero.

Para la *valoración e interpretación de los resultados* se han elegido aquellos estadísticos que de una manera comprensible y fiable pueden medir mejor las puntuaciones directas del cuestionario. Estos estadísticos se emplean con una doble finalidad:

- La medida de cada ítem.
- La medida del cuestionario globalmente, que incluye la totalidad de los ítems.

Porcentajes de valoración:

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

Porcentajes acumulados de la valoración dada:

$$PA = \frac{fa}{N} \times 100$$

Media aritmética de la valoración:

$$MA = \frac{\sum f \cdot i}{N}$$

Desviación típica de la valoración:

$$DT = \sqrt{\frac{\sum f(i - MA)^2}{N}}$$

Describo seguidamente estos estadísticos con un breve ejemplo: Supongamos que se ha aplicado el cuestionario de evaluación de la cultura

corporativa a una muestra de 50 sujetos, que han valorado un ítem cualquiera o la totalidad del cuestionario, según la escala de 1 a 4, de la manera siguiente: 1, 10 sujetos; 2, 15 sujetos; 3, 13 sujetos; 4, 12 sujetos. La distribución de frecuencias y los cálculos correspondientes para establecer los estadísticos propuestos aparecen en la figura 3.4.

<i>i</i>	<i>f</i>	<i>P</i>	<i>fa</i>	<i>PA</i>	<i>f · i</i>	<i>(i - MA)</i>	<i>(i - MA)<sup>2</sup></i>	<i>f(i - MA)<sup>2</sup></i>
1	10	20	10	20	10	-1,54	2,37	23,70
2	15	30	25	50	30	-0,54	0,29	4,35
3	13	26	38	76	39	0,46	0,21	2,73
4	12	24	50	100	48	1,46	0,13	25,56
<i>N</i> = 50		100			$\sum f \cdot i = 127$			$\sum f(i - MA)^2 = 56,34$

*i*: intervalos; *f*: frecuencias; *N*: tamaño de la muestra; *P*: porcentajes; *fa*: frecuencias acumuladas; *PA*: porcentajes acumulados; *f · i*: producto de frecuencias por intervalos; *i - MA*: intervalo menos media aritmética.

Figura 3.4.—Distribución de frecuencias y cálculo de tantos por ciento, media aritmética y desviación típica.

Los porcentajes obtenidos serían:

*P*: 20, 30, 26, 24

Estos tantos por ciento suponen una primera aproximación al análisis de cada ítem o del cuestionario, reflejando el intervalo o puntuación de la escala que ha obtenido mayor porcentaje de respuestas.

Los porcentajes acumulados son:

*PA*: 20, 50, 76, 100

La distribución de porcentajes acumulados ofrece un análisis más exacto de las respuestas obtenidas. Un porcentaje acumulado del 50 por 100 o menos en el intervalo dos supone que, en general, la empresa debe revisar la significación de ese ítem, o en la medida en que estos estadísticos se refieren también a la totalidad del cuestionario, la propia cultura corporativa.

La media aritmética obtenida es:

*MA* = 2,54

La media aritmética mide de forma clara la valoración dada a cada ítem o al cuestionario. Una puntuación media de 2,5 o menos puede



obtenidos, la información extraída de las preguntas abiertas del cuestionario, para ofrecer un *análisis descriptivo* general de la cultura corporativa.

d) *Informe general de evaluación.* Supone un compendio de los tres informes parciales, como *análisis explicativo* global de la cultura corporativa de la empresa, su influencia en la Imagen Corporativa de la misma y aporta orientaciones sobre las posibles acciones selectivas de mejora.

### 3.3.1.3) Estrategia de recursos humanos

La planificación y desarrollo de los RRHH de la empresa es uno de los parámetros de mayor significación a la hora de evaluar el estado de su autoimagen.

El grado de adecuación de las políticas de RRHH en el seno de la empresa, su difusión entre los empleados, la percepción y el grado de acuerdo o rechazo a que llegan los mismos sobre las políticas establecidas, forman parte esencial del núcleo de la mencionada autoimagen.

Son numerosos los modelos investigados para la gestión global de los RRHH y de ellos da cuenta la abundante bibliografía existente en el mercado. Particularmente reconozco mi deuda con Elmer H. Burack<sup>3</sup>, a quien he seguido concienzudamente a la hora de confeccionar el cuestionario que sobre este tema incluyo en la auditoría.

Del mismo modo que en el de la evaluación de la cultura corporativa, he optado aquí por un cuestionario-marco para el análisis de los RRHH, teniendo en cuenta que la extensión y conceptualización de sus ítems deberá ser adaptada conforme a las características de la empresa que se audite, aunque se mantenga la estructura general y sus fundamentos metodológicos.

La aplicación de este cuestionario persigue un doble objetivo genérico: evaluar el grado de planificación y desarrollo de las políticas de RRHH y valorar asimismo el conocimiento y las actitudes, de acuerdo o rechazo, que los trabajadores más cualificados de la empresa tienen hacia dichas políticas. En este sentido, la evaluación se dirige hacia los siguientes *objetivos* concretos:

- Obtener una amplia información sobre las políticas de RRHH para evaluar su planificación y desarrollo.

- Evaluar el grado de conocimiento que sobre las políticas de RRHH tienen los estratos directivo, profesional y administrativo de la empresa.
- Medir el grado de implantación y difusión que hace la empresa sobre sus políticas de RRHH y, por ende, el grado de implicación en las mismas de los estratos directivos y de nivel medio.
- Valorar el grado de acuerdo o rechazo actitudinal hacia las políticas de RRHH.

En cuanto a la *descripción del cuestionario* (veáanse páginas 90 y siguientes), éste consta de 60 ítems agrupados en siete bloques homogéneos correspondientes con otras tantas políticas de la empresa sobre RRHH. Salvo contadas excepciones, todos los ítems incluyen las opciones de respuesta en una simple escala nominal con tres opciones de respuesta (sí, no, no sé); la elección de este tipo de escala viene determinada porque es la que me parece que evalúa de forma más precisa los aspectos que el cuestionario pretende medir. Cuando los ítems son de conocimiento, el sujeto dirá si conoce o no el problema en cuestión y, si lo conoce, si existe o no en la compañía. Cuando los ítems son actitudinales, el sujeto aporta una respuesta de acuerdo o rechazo o, simplemente, no se pronuncia; actitud esta última que también se valora en el cuestionario.

La elección de la *muestra*, en este caso, es uno de los elementos decisivos a la hora de conceder validez a la evaluación de los RRHH. Ha de ser una muestra minuciosamente seleccionada entre los niveles directivo, jefes de departamento, área y servicio, técnicos cualificados y el estrato administrativo, sin olvidar el *staff* de RRHH, objetivando de antemano el grado de implicación de cada uno de ellos en las políticas de RRHH como una más de sus funciones.

El cuestionario es de *aplicación* individual o colectiva y el tiempo de aplicación es variable.

Para la *valoración e interpretación de los resultados* se utilizan tres estadísticos:

- Porcentajes obtenidos en cada una de las tres opciones de respuesta (SÍ, NO, NS) a cada ítem.
- Porcentajes obtenidos en cada una de las tres opciones de respuesta a cada bloque del cuestionario.
- Porcentajes obtenidos en cada una de las tres opciones de respuesta a todos los ítems del cuestionario.

Las diferencias en los porcentajes permiten obtener una amplia información sobre la existencia o no de determinadas políticas de RRHH, el conocimiento que de las políticas existentes tienen los afectados, el grado

<sup>3</sup> Burack, E. H.: *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*, Díaz de Santos, 1990, págs. 273 y ss.

considerarse negativa y, en consecuencia, deberá ser objeto de atención por parte de la compañía.

La desviación típica es:

$$DT = 1,06$$

Según el diseño de la escala del cuestionario, con una amplitud total del intervalo reducida ( $i$ : 0,5 a 4,5) y para una aplicación prevista de 50 a 200 sujetos, una desviación típica de hasta 0,80 ó 0,90 puede considerarse como un resultado normal en la valoración del ítem o del cuestionario. Si la desviación típica se acerca o sobrepasa el 1, indicará en la mayoría de los casos que existe un alto grado de desacuerdo entre los sujetos, reflejo de criterios y actitudes contradictorias que suponen una falta de cohesión cultural en la empresa.

Los datos obtenidos se reflejan en cuatro *tablas de resultados*: de *frecuencias*, de *porcentajes*, de *porcentajes acumulados*, y de *puntuaciones medias y desviaciones típicas*. Las tres primeras son iguales en su diseño; la última difiere de las anteriores en que refleja las puntuaciones medias y desviaciones típicas en la misma tabla.

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

	Sexo	Edad	Antigüedad	Nivel profesional	Puesto de trabajo	Total
1						
2						
3						
4						

Ítem 2. ¿...?

Total ítems.

1						
2						
3						
4						

Figura 3.5.—Tabla de resultados. Frecuencias.

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

Sexo		Edad		Antigüedad		Nivel prof.		Puesto trab.		Total	
MA	DT	MA	DT	MA	DT	MA	DT	MA	DT	MA	DT

Ítem 2. ¿...?

Total ítems.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Figura 3.6.—Tabla de resultados. Puntuaciones medias y desviaciones típicas.

El modelo descrito de evaluación de la cultura corporativa se concreta en tres informes parciales y un informe general de evaluación. A continuación los describo sucintamente:

a) *Informe de evaluación cuantitativa*. La cultura corporativa de una empresa vendrá expresada, en primer lugar, por el valor de la *medida de tendencia central* (media aritmética) y el valor de la *medida de dispersión* (desviación típica) de todas las respuestas dadas a todos los ítems por la muestra total de sujetos.

Una segunda valoración cuantitativa consistirá en la puntuación total alcanzada en un *baremo de asignación de puntuaciones* que suman o restan en función de:

- La media aritmética general obtenida.
- La desviación típica.
- El grado de homogeneidad de las puntuaciones medias y desviaciones típicas obtenidas en cada una de las categorías de sexo, edad, etc.
- El número de ítems cuyo porcentaje acumulado sea inferior al 50 por 100 en las puntuaciones 1 y 2 de la escala, en relación al número total de ítems del cuestionario.

b) *Informe de evaluación cuantitativa por áreas*. Puesto que el Cuestionario no distingue factores a priori, se escogerán grupos de ítems cuyas puntuaciones sean significativamente altas o bajas, para detectar *áreas comunes de puntos fuertes y débiles*, agrupando las puntuaciones y expresando cuantitativamente los resultados.

c) *El informe de evaluación cualitativa*. Tendrá en cuenta, además de la interpretación y de los valores cuantitativos generales y parciales

de implantación de dichas políticas y, en los ítems actitudinales, la aceptación o rechazo de las mismas.

Las *tablas de resultados* recogen los porcentajes obtenidos en cada bloque, por ítems y por categorías de niveles en la empresa, así como los porcentajes de respuesta dados a la totalidad del cuestionario. En la figura 3.7 describo un ejemplo de esta tabla de resultados.

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

Directivos	Jefes Depart.	Técnicos cualif.	Administrativos	Total
SÍ NO NS	SÍ NO NS	SÍ NO NS	SÍ NO NS	SÍ NO NS

Ítem 2. ¿...?

.....

Total ítems.

--	--	--	--	--

Figura 3.7.—Tabla de resultados. Valoración corporativa de RRHH.

### 3.3.1.4. Clima interno

Bajo este epígrafe, la auditoría pretende evaluar y analizar un conjunto amplio de parámetros que tienen una significación relativamente importante en la autoimagen de la compañía.

Existen en el mercado numerosos modelos que, de una u otra manera, permiten una valoración del clima interno. En este sentido, desde los primeros trabajos en 1954 de Maslow sobre *Motivación y personalidad* hasta alguna propuesta mucho más operativa y reciente como la de Fernández Seara<sup>4</sup>, es posible encontrar ejemplos de los distintos enfoques sobre la materia. Sin embargo, he optado por una propuesta nueva por considerar que ésta evalúa el clima interno de una organización desde una perspectiva más próxima al concepto de autoimagen que preside el desarrollo de esta auditoría.

En tal sentido, el cuestionario propuesto aborda el problema desde una doble óptica, conceptual y metodológica (véanse las páginas 97 a 105):

<sup>4</sup> Fernández Seara, J. L.: *Escala de motivaciones psicosociales*, TEA Ediciones, 1987.

a) Contiene, en primer lugar, una parte sobre análisis del clima interno propiamente dicho, en la que se recoge información con el fin de analizar cualitativamente el conjunto de políticas y resultados de la empresa que tienen una influencia directa en la valoración de dicho clima.

Las técnicas de observación y de recogida de datos que debe utilizar el consultor en RRHH deberán basarse en:

- El análisis documental de los parámetros propuestos.
- La entrevista personal a miembros de la dirección de RRHH y a los integrantes del comité de empresa.
- La dinámica de grupo, con una muestra seleccionada de personas de la empresa directamente relacionadas con funciones de personal y en la que las opiniones, prejuicios, actitudes, etc., sobre las políticas de RRHH de la compañía se supongan de antemano contradictorias entre esas personas.

b) La segunda parte, la evaluación del clima interno, es un cuestionario que sirve de *feedback* sobre las políticas de RRHH previamente analizadas y que mide el clima a través de tres bloques de ítems o barómetros:

- Satisfacción/insatisfacción.
- Comunicación/información.
- Expectativas/motivaciones.

Al igual que en el de la evaluación de la cultura corporativa, la aplicación del cuestionario es colectiva, entre una muestra representativa de la empresa (en la medida de lo posible integrada por sujetos diferentes a los que se les haya aplicado el anterior cuestionario) y distinguiendo categorías de edad, sexo, etc.

Aunque el modelo conceptual que sustenta la estructura y la elección de los parámetros de ambos cuestionarios es lógicamente diferente, su diseño metodológico es casi idéntico, por lo que omito aquí la descripción del cuestionario y remito al lector al ya descrito de evaluación de la cultura corporativa.

### 3.3.2. Análisis de la Imagen intencional

La Imagen intencional es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa.

Hay que insistir una vez más en que la Imagen de una organización no se crea sino en la mente de los públicos; desde dicha empresa sólo se puede inducir, en mayor o menor grado, dicha Imagen a partir de

acciones estrictamente comunicativas y de difusión de lo que podríamos llamar su identidad comunicable. Es decir, podemos inducir una cierta Imagen.—la intencional— a partir de la manifestación de su personalidad corporativa.

El análisis de esta segunda dimensión de la Imagen implicará, por tanto, la evaluación de (véanse páginas 105 a 110):

- La Identidad Visual Corporativa.
- La Comunicación de la empresa.

El análisis de la *identidad visual* de la empresa debe comenzar por comprobar cuál es el estado corporativo de ésta y el grado de adecuación de su manual de normas de identidad visual para, a continuación, proponer la intervención más correcta sobre dicho manual.

En lo que a la *comunicación de la empresa* se refiere, la auditoría debe determinar cuáles son los recursos de comunicación, propios y ajenos, que están siendo utilizados, los criterios seguidos y los resultados obtenidos, con el fin de poder diseñar una estrategia de comunicación que mejore esta función corporativa.

El *sistema de evaluación* de la Imagen intencional, en lo relativo a la elección de técnicas de observación, a los criterios de cuantificación y a la pautas para el análisis cualitativo, constituye en su diseño metodológico un modelo similar al propuesto para el análisis de la situación de la empresa.

Debo destacar aquí, no obstante, que auditar la identidad visual corporativa y la comunicación de la empresa es tarea de verdaderos expertos, cuya herramienta fundamental ha de ser el análisis de contenido de la amplia gama de variables que propongo en la auditoría y de las interrelaciones en su estructura.

Los *informes* parciales de valoración cuantitativa y cualitativa de la Imagen intencional deben ser:

- Informe de la identidad visual corporativa.
- Informe de comunicación interna.
- Informe de comunicación de marketing.
- Informe de comunicación corporativa.

El análisis global de los cuatro informes parciales constituye el Informe de la Imagen Intencional de la compañía.

### 3.3.3. Análisis de la Imagen pública

La Imagen pública de la empresa es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa.

El concepto de entorno tiene unas dimensiones tan variables como las de la propia empresa. Así, el entorno de una tienda de ultramarinos lo constituirán los habitantes de tres o cuatro manzanas a su alrededor, y el de una compañía multinacional lo configurará un enorme conjunto de variables de naturaleza diversa.

Dentro de la noción de entorno podría incluirse a los medios de comunicación, los cuales proyectan una Imagen hacia el exterior que conviene tener en cuenta dada la influencia que los medios poseen en las sociedades modernas.

En consecuencia, evaluar la Imagen pública de una empresa exigirá el análisis de (véanse páginas 111 y 112):

- El entorno.
- Los medios de comunicación.

En cuanto al *análisis del entorno*, su objeto es comprobar la proyección de la Imagen de la empresa en dicho entorno. Para ello es necesario proceder a su configuración, al establecimiento de las dimensiones conceptuales del análisis y, por último, establecer la metodología apropiada.

En la *configuración del entorno* cabe distinguir los siguientes ítems:

- Entorno financiero, compuesto por expertos y asesores financieros, agentes de bolsa, etc.
- Entorno institucional, en el que se incluyen las administraciones, los sindicatos, los partidos políticos, etc.
- Entorno de la comunicación, formado por periodistas especializados, expertos en la comunicación de empresa, agencias de publicidad y relaciones públicas, etc.
- Entorno académico-científico, constituido por profesores universitarios, investigadores, alumnos potencialmente contratables, etc.
- Entorno comercial, del que forman parte los distribuidores, proveedores, la fuerza de ventas, etc.
- Entorno del usuario, al que pertenecen las asociaciones de consumidores, oficinas institucionales de información al consumidor, juntas de arbitraje, etc.

Respecto a las *dimensiones conceptuales del análisis del entorno*, pueden establecerse al menos cuatro claramente diferenciadas:

- La *dimensión cognitiva*, que se refiere a cómo es percibida la empresa: cuál es su posición dentro del sector, y dentro de un entorno más amplio (el sistema económico-financiero en general, el conjunto de las administraciones, etc.); cuál es el conocimiento personal (del presidente, de otros directivos, etc.); cuáles son los



sesgos de Imagen —positivos y negativos—; cuál es el conocimiento diacrónico de la empresa y cuál la valoración crítica respecto a su evolución, etc.

- La *dimensión proyectiva*, que tiene en cuenta la Imagen-inestructurada que proyecta la empresa y cuyo objetivo es provocar, espontáneamente, juicios, actitudes, opiniones, etc., sobre la empresa; todo ello de manera muy primaria, de tal forma que pueda identificarse tal proyección con espectros sociales determinados a los que pertenezca el entrevistado.
- La *dimensión estructural*, relativa a la valoración que merece la empresa en cuanto a su gestión, solidez financiera, competencia profesional y comercial, innovación, etc.
- La *dimensión cultural*, tiene que ver con su cultura corporativa, sus rasgos diferenciadores respecto a la competencia, sus valores, presunciones, etc.

Por último, en relación con la *metodología para el análisis del entorno*, y dado que tal análisis es de naturaleza cualitativa, se deberá utilizar una fórmula mixta de entrevistas individualizadas y discusiones de grupo entre líderes de opinión representativos de los distintos entornos de la empresa.

Operativamente se recomienda efectuar dos investigaciones cada año en cada una de las cuales se recogería la opinión de 44/52 personas (20 entrevistas + 3 grupos de discusión/20 entrevistas + 4 grupos).

A partir del informe final se elaborará un *mapa de imagen* que incluya la opinión expresada por los entrevistados respecto a las dimensiones y a los ámbitos del entorno establecidos.

El objeto del *análisis de los medios* es procesar y evaluar la información que éstos suministran sobre la empresa e inferir a partir de ahí un perfil de Imagen que dichos medios proyectan de la misma. En la auditoría se van a utilizar cuatro *variables de análisis*:

- La *densidad informativa*, que es el valor que alcanza una unidad temática en el contexto informativo desde un punto de vista cuantitativo. La unidad temática puede variar en cuanto a su dimensión (sistema financiero, banca, Banesto), y en cuanto al contexto informativo (todos los medios, los escritos, los diarios económicos, una sección, una página). La formalización de esta variable exige:
  - Definir exactamente el espacio de observación (sector, grupo, empresa, etc.).
  - Establecer los medios objeto de la observación.
  - Cuantificar la densidad media del total de la muestra.

- La *visibilidad*, indica el grado de presencia mediática de la empresa. Debe expresarse en valores relativos respecto a la variable anterior, incluyendo también, a modo de referencia, los valores de los competidores directos.
- El *tratamiento informativo*, es la cualificación que los medios hacen de la empresa.
- El *índice temático*, se refiere a los temas y problemas de actualidad puestos en evidencia por los medios, que tengan relación con la actividad de la empresa cliente y su competencia.

A continuación recojo el índice de la auditoría de Imagen que propongo y su desarrollo a partir de los seis cuestionarios o listas de control que la integran.

## AUDITORÍA DE IMAGEN

### 1. AUTOIMAGEN

- 1.1. Análisis situacional de la empresa.
  - 1.1.1. Misión.
  - 1.1.2. Historia y evolución de la empresa.
  - 1.1.3. Contexto sectorial.
  - 1.1.4. Orientación estratégica de la empresa.
  - 1.1.5. Políticas corporativas.
  - 1.1.6. Estrategia directiva.
  - 1.1.7. Competitividad.
- 1.2. Evaluación de la cultura corporativa.
- 1.3. Estrategia de recursos humanos.
  - 1.3.1. Valoración corporativa de los RRHH.
  - 1.3.2. Previsión estratégica de los RRHH.
  - 1.3.3. Formación.
  - 1.3.4. Selección de personal.
  - 1.3.5. Desarrollo de carrera.
  - 1.3.6. Evaluación y control de resultados.
  - 1.3.7. Gestión de la información sobre RRHH.
- 1.4. Clima interno.
  - 1.4.1. Análisis del clima interno.
    - 1.4.1.1. Higiene y seguridad.
    - 1.4.1.2. Resultados.
    - 1.4.1.3. Formación.

- 1.4.1.4. Promoción.
- 1.4.1.5. Comunicación interna.
- 1.4.1.6. Participación.
- 1.4.2. Evaluación del clima interno.
  - 1.4.2.1. Satisfacción/insatisfacción.
  - 1.4.2.2. Comunicación/información.
  - 1.4.2.3. Expectativas/motivaciones.

## 2. IMAGEN INTENCIONAL

- 2.1. Análisis de la identidad visual corporativa.
  - 2.1.1. Determinación del estado corporativo.
  - 2.1.2. Análisis del manual de normas.
- 2.2. Análisis de la comunicación de la empresa.
  - 2.2.1. Comunicación interna.
  - 2.2.2. Comunicación de marketing.
  - 2.2.3. Comunicación corporativa.

## 3. IMAGEN PÚBLICA

- 3.1. Análisis del entorno.
  - 3.1.1. Configuración del entorno.
  - 3.1.2. Dimensiones conceptuales del análisis.
- 3.2. Análisis de los medios de comunicación.
  - 3.2.1. Variables de análisis.

## 1. AUTOIMAGEN

### 1.1. Análisis situacional de la empresa

#### 1.1.1. Misión

##### *Declaración fundacional explícita:*

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

##### *Reconstrucción de manifestaciones implícitas:*

- Análisis de contenido de manifestaciones implícitas reflejadas en documentos, declaraciones públicas, etc.
- Manifestaciones de veteranos.

### *Enumeración de propósitos, metas, objetivos fundacionales.*

#### *Posición social:*

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

### 1.1.2. Historia y evolución de la empresa

#### *Año de constitución:*

- Contexto histórico y socioeconómico.

#### *Productos/Servicios:*

- Productos/servicios pioneros.
- Productos/servicios estrella.
- Innovaciones.
- Patentes y prototipos.
- I + D
- Ciclos de vida.
- Controles de calidad.
- Catálogo actual de productos.
- Posición en el mercado.

#### *Clientes:*

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

#### *Competencia:*

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

#### *Capital:*

- Propiedad.
- Naturaleza societaria.

- Formación del capital.
- Evolución del capital.
- Rendimientos del capital.

*Dimensión y localización:*

- Tamaño de la empresa.
- Etapas de crecimiento.
- Recesiones.
- Ámbito geográfico (local, nacional, transnacional).
- Sede social.
- Representación.
- Edificios e instalaciones.

*Recursos humanos:*

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

*Iconografía corporativa:*

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

*Comunicación corporativa:*

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

*Manifestaciones informales:*

- Efemérides.
- Anécdotas.

- Mitos.
- Éxitos y fracasos.

### 1.1.3. Contexto sectorial

*Entorno empresarial:*

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

*Entorno comercial:*

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

*Entorno laboral:*

- Salarios e incentivos.
- Absentismo laboral.
- Flexibilidad laboral.
- Prácticas sindicales.
- Productividad.
- Cualificación profesional.

*Entorno financiero:*

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

*Puntos fuertes y débiles:*

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

**1.1.4. Orientación estratégica de la empresa***Orientación hacia el usuario:*

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

*Orientación hacia la acción:*

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

*Orientación hacia la innovación:*

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

*Orientación hacia los recursos humanos:*

- Cohesión interna y fuerte cultura corporativa.
- Gestión itinerante.
- Armonía entre línea y *staff*.
- Sistema de «tutorías».
- Estructuras informales de participación.
- Gestión estratégica de los recursos humanos.

**1.1.5. Políticas corporativas****PRODUCCIÓN***Objetivos:*

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

**FINANCIACIÓN***Objetivos:*

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

*Asignación de recursos:*

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



## RECURSOS HUMANOS

### *Objetivos:*

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

## COMUNICACIÓN

### *Objetivos:*

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

### *Públicos objetivo:*

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

### 1.1.6. Estrategia directiva

#### *Orientación de la estrategia:*

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

### *Organización:*

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

### *Formación directiva:*

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

### *Competencia directiva:*

- Fijación de objetivos.
- Mejora de los procedimientos.
- Promoción de la seguridad.
- Desarrollo de ideas técnicas.
- Toma de decisiones.
- Desarrollo de equipos de trabajo.
- Hacer frente a las emergencias.
- Desarrollo del potencial de los empleados.
- Prácticas de supervisión.
- Autodesarrollo.
- Relaciones comunidad-organización.
- Tratamiento de los contactos exteriores.

### *Capacidad de adaptación:*

- A la competencia.
- A las nuevas tecnologías.
- A nuevos estándares de calidad.
- A la situación del mercado.
- A las necesidades de los clientes.
- A los costes.
- A las ventas.
- A los resultados (rentabilidad).

*Capacidad de anticipación:*

- A los conflictos.
- A los cambios estructurales del sector.
- A los cambios estructurales de la competencia.
- A la modificación de los valores de consumo.
- A la obsolescencia de las capacidades empresariales.

**1.1.7. Competitividad***Puntos fuertes:*

- Tecnología.
- Recursos humanos.
- Política financiera.
- Comercialización.
- *Management*.
- Imagen.
- Catálogo de productos.
- Atención al cliente.
- Innovación.

*Puntos débiles (internos):*

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

*Puntos débiles (externos):*

- Rigidez de la normativa laboral.
- Comportamientos sindicales.
- Falta de competitividad del mercado.
- Falta de información sobre nuevos mercados.
- Fiscalidad.
- Costes de Seguridad Social.

**1.2. Evaluación de la cultura corporativa****1. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?**

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

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

Ninguno 1	Algunos 2	Casi todos 3	Todos 4
--------------	--------------	-----------------	------------

**2.A. Enumere los productos/servicios pioneros que conoce.****3. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).**

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

**3.A. Enuncie brevemente la filosofía o misión de su empresa.****4. ¿Conoce usted los productos/servicios estrella de su empresa, aquel o aquellos que caracterizan más a su empresa en relación a los demás?**

Ninguno 1	Algunos 2	Casi todos 3	Todos 4
--------------	--------------	-----------------	------------

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9. ¿Describiría usted a su empresa como «cumplidora de los compromisos con sus clientes»?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Malo 1	Regular 2	Bueno 3	Óptimo 4
-----------	--------------	------------	-------------

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

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

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

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

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

Sí, la recuerdo perfectamente 1	La recuerdo, pero muy va- gamente 2	He oído hablar de ella 3	No la recuerdo 4
---------------------------------------	--	--------------------------------	------------------------

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

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

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

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

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

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

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

No existe ninguno 1	Aunque exista, no sabría pre- cisar cuál es 2	Sí. Existe, pero de manera indefinida 3	Sí. Existe un hecho concreto 4
---------------------------	--	--	---

19.A. Precise brevemente ese hecho concreto.

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

No existe ninguno 4	Aunque exista, no sabría pre- cisar cuál es 3	Sí. Existe, pero de manera indefinida 2	Sí. Existe un hecho concreto 1
---------------------------	--	--	---

20.A. Precise brevemente qué hecho le separa más.



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

Nada 1	Algo 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

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

Nada 4	Algo 3	Bastante 2	Mucho 1
-----------	-----------	---------------	------------

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3. Estrategia de recursos humanos

#### 1.3.1. Valoración corporativa de los RRHH

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

#### 1.3.2. Previsión estratégica de los RRHH

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

13. ¿Existe una planificación de la sucesión?

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

## 1.3.3. Formación

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

24. ¿Está formalizado suficientemente el proceso de desarrollo de los «potenciales elevados»? (criterios de desarrollo, planificación de carrera, etc.).

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (administrativos)  
☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (profesionales)  
☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (directivos)

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

## 1.3.4. Selección de personal

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (informan ambos al mismo directivo y por separado)  
☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (elaboran informes conjuntos)

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

### 1.3.5. Desarrollo de carrera

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

41. ¿Existen en su empresa «camino de carrera» suficientemente descritos en cuanto a sus expectativas y obligaciones?

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

43. ¿Están identificados los potenciales sucesores de la dirección, los «potenciales elevados» profesionales, etc.?

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

### 1.3.5. Evaluación y control de resultados

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

a) Evaluar sólo los resultados, independientemente de los procesos

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

c) Utilizar procedimientos de evaluación normalizados

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS	(puestos administrativos)
<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS	(puestos profesionales)
<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS	(puestos directivos)



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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (puestos administrativos)  
☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (puestos profesionales)  
☐ SÍ ☐ NO ☐ NS (puestos directivos)

### 1.3.7. Gestión de la información sobre RRHH

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

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

54. ¿Difunden los planificadores de RRHH información acerca de...?:

	SÍ	NO	NS
a) Planes de dotación de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vacantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Información sobre comportamiento, actitudes, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Resultados individualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

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

☐ SÍ ☐ NO ☐ NS

## 1.4. Clima interno

### 1.4.1. Análisis del clima interno

#### 1.4.1.1. Higiene y seguridad

¿Cuántas jornadas se han perdido por enfermedad? (Datos absolutos y relativos respecto al total y determinación de sesgos por: departamentos, sexo, edad, mes, escalones de carrera y antigüedad.)

¿Con qué periodicidad se realizan chequeos médicos entre el personal?

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

¿Qué indicadores subjetivos de salud resultan característicos?

¿Cuántos accidentes laborales se han producido en el último año? (Datos absolutos, relativos respecto al sector y determinación de sesgos por: departamentos, sexo, edad, mes, escalones de carrera y antigüedad.)

¿Cuáles son las causas principales de absentismo? (Indicar datos absolutos y relativos.)

¿Qué nivel de conflictividad laboral existe en la empresa? (Datos absolutos y relativos respecto al sector.)

¿Qué causas han originado los conflictos laborales?

¿Quiénes han sido los protagonistas de la negociación durante los conflictos?

#### 1.4.1.2. Resultados

Indicadores de productividad (recursos y productos).

Rentabilidad: económica, financiera, accionarial.

Indicadores de ventas (valores absolutos y relativos respecto a la competencia).

Remuneración de la plantilla (abanico salarial por escalones de carrera).

Sistema de recompensas (directa por resultados, puntuaciones a plazo, evaluación de potencial, ceremonias internas de reconocimiento).

Distribución de los excedentes empresariales.

Indicadores subjetivos de renta.

#### 1.4.1.3. Formación

Nivel de instrucción de la plantilla (determinación de sesgos: departamentos, sexo, edad, escalón de carrera y antigüedad).

Cualificación y capacidad profesional en el puesto de trabajo (análisis de puestos).

Reciclaje (tipos, periodicidad, ámbitos, objetivos y naturaleza. Análisis de casos por escalones de carrera).

Sistema de formación (tutoría de ejecutivo importante, cursos especializados, departamento interno de formación, guía de experto).

Indicadores subjetivos de formación.

#### 1.4.1.4. Promoción

Criterios de promoción.

Determinación de los escalones de carrera y fórmulas de acceso.

Catálogo de puestos.

Criterios de planificación de la sucesión.

Asesoramiento de carrera.

Estudios psicológicos y actitudinales.

Exploración del entorno.

Inventario directivo.

#### 1.4.1.5. Comunicación interna

Redes de comunicación (radiales, integradas).

*Gatekeepers*, enlaces, líderes de opinión, cosmopolitas.

Comunicación ascendente, horizontal y descendente. Periodicidad.

Soportes: revista de empresa, manual de entrada, guía práctica de personal, manual de funciones, círculos de calidad, buzón de sugerencias, concursos de ideas, oficina de información al empleado, notas internas, etc.

#### 1.4.1.6. Participación

Acción sindical. Mapa sindical con determinación de sesgos (departamentos, sexo, edad, escalón de carrera y antigüedad).

Política de personal.

Indicadores subjetivos de libertad y participación.

#### 1.4.2. Evaluación del clima interno

##### 1.4.2.1. Satisfacción/insatisfacción

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

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

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

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

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

Malas 1	Regulares 2	Buenas 3	Muy buenas 4
------------	----------------	-------------	-----------------

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

8. ¿Está satisfecho con su salario?

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

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

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

	Superiores	Mismo nivel	Subordinados
Estrecha colaboración	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Camaradería	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Confianza	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Respeto mutuo	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Guardo distancia	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

Competencia/lucha	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Rivalidad/enfrentamiento	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Boicot/obstrucción	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho
-----------	-----------	---------------	-------

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

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

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

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

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

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

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

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

24. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

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

#### 1.4.2.2. Comunicación/información

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

Nada 1	Poca 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

26. ¿Cómo valora la información recibida?

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

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

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

28. ¿Conoce el organigrama de su empresa?

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| a) No lo conozco            | 1 |
| b) Lo conozco en parte      | 2 |
| c) Lo conozco bastante bien | 3 |
| d) Lo conozco muy bien      | 4 |

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

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



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

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

30.A. Si ha contestado usted «otras fuentes», especifíquelas.

#### 1.4.2.3. Expectativas/motivaciones

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Mucho 4
-----------	-----------	---------------	------------

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

- La retribución percibida.
- La seguridad en el empleo.
- Las posibilidades de promoción.
- El interés de su trabajo.
- El ambiente de trabajo.
- Otras (especifíquense).

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

Ninguna 1	Poca 2	Bastante 3	Mucha 4
--------------	-----------	---------------	------------

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

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

36. En los próximos años piensa que...

- a) Mejorará bastante 4
- b) Mejorará algo 3
- c) Empeorará algo 2
- d) Empeorará bastante 1

37. Ahora quiero contarle un caso: Dos secretarias son de la misma edad y hacen prácticamente el mismo trabajo, pero un día se entera una de ellas que la otra gana al mes 20.000 pesetas más. Entonces va al jefe para quejarse; pero éste tiene que decirle que la otra tiene más habilidad y es más digna de confianza y que trabaja con más rapidez que ella. ¿Considera usted justo que una gane más que la otra? (Responda sí o no.)

☐ SI ☐ NO

## 2. IMAGEN INTENCIONAL

### 2.1. Análisis de la identidad visual corporativa

#### 2.1.1. Determinación del estado corporativo

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

#### 2.1.2. Análisis del manual de normas

##### Evolución diacrónica:

- Año de creación del logotipo corporativo.
- Número de modificaciones sufridas.
- Causa y naturaleza de las modificaciones.
- Año de la última modificación.
- Año de realización del manual de normas.

*Constantes universales de identidad:*

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

*Sistema de aplicaciones:*

- Impresos:
  - Sistema de normas (DIN).
  - Cartas.
  - Tarjetas, tarjetones.
  - Sobres.
  - Portadocumentos.
  - Carpetas.
  - Facturas.
  - Recibos.
  - Otros.
- Señalización:
  - Sistema pictográfico (AIGA):
    - Tipografía.
    - Flechas.
    - Pictogramas.
    - Colores.
  - Aplicaciones:
    - Edificios.
    - Oficinas.
    - Vehículos.
    - Uniformes.
- Publicaciones corporativas:
  - Memorias.
  - Anuarios.
  - Catálogo de prestigio.
  - Catálogo de productos.
  - Folletos.
  - Libros.
- Publicaciones internas:
  - Revista de empresa.
  - Boletines informativos.
  - Circulares y memorandos.

- Paneles.
- Carteleras.
- Interiorismo:
  - Área directiva.
  - Atención al público.
  - Oficinas.
  - Talleres.
  - Almacenes.
  - Mobiliario.
  - Revestimientos.
  - Decoración.
- Packaging.
- Publicidad:
  - Anuncios prensa.
  - Exterior.
  - Promociones.
- Complementos técnicos.

**2.2. Análisis de la comunicación de la empresa****2.2.1. Comunicación interna***Revista de empresa:*

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

*Boletines informativos**Paneles informativos para empleados:*

- Temática.

*Circulares del Presidente a los empleados:*

- Carácter excepcional/ordinario.
- Motivos.

*Comunicaciones individuales a los empleados:*

- Cumpleaños.
- Aniversario de acogida.
- Memorandos.

*Canales de comunicación ascendentes:*

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

*Sondeos de opinión entre los empleados:*

- Carácter excepcional/ordinario.
- Ítems temáticos.

*Reuniones de directivos con los empleados:**Planes de formación y reciclaje***2.2.2. Comunicación de marketing***Atención al cliente:*

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

*Medios de comunicación:*

- Se facilita periódicamente información sobre la empresa a los medios de comunicación.
- Esta información es iniciativa de la empresa o es solicitada.
- Qué tipo de información se facilita:
  - Coyuntural sobre la marcha de la empresa.
  - El informe anual.
  - Nuevos productos o servicios.
  - Rectificaciones de noticias.
  - Inversiones, ampliaciones capital, etc.
- Convocatorias de ruedas de prensa.
- Distribución de notas de prensa.
- Reuniones de los directivos de la empresa con periodistas.
- Participación del portavoz empresarial en programas de medios de comunicación.

*Publicidad:*

- Realiza la empresa campañas de publicidad:
  - Objetivos y resultados.
  - Ámbito geográfico.
  - Modalidad de contratación de servicios.
  - Inversiones (anuales, por campaña, por producto, etc.).
- Cómo se distribuye el *mix de medios* en cuanto a inversión publicitaria:
  - Televisión.
  - Radio.
  - Prensa diaria.
  - Revistas de información general.
  - Revistas especializadas.
  - Exterior.
  - Cine.
  - Publicidad directa.
- Investigación de mercados.
- Marketing de producto:
  - *Mailing*.
  - Telemarketing.

*Promoción de ventas:*

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

*Patrocinio:*

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

*Relaciones públicas:*

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

### 2.2.3. Comunicación corporativa

#### *Comunicación del Presidente:*

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

#### *Comunicación de crisis:*

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

#### *Publicaciones corporativas:*

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

### 3. IMAGEN PÚBLICA

#### 3.1. Análisis del entorno

##### *Configuración del entorno:*

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

##### *Dimensiones conceptuales del análisis del entorno:*

- Dimensión cognitiva (percepción global):
  - Cuál es su posición dentro de su sector.
  - Cuál es su posición dentro de su hipersector.
  - Grado de conocimiento del Presidente.
  - Grado de conocimiento de otros directivos.
  - Sesgos positivos de Imagen.
  - Sesgos negativos de Imagen.
  - Grado de conocimiento diacrónico de la empresa.
  - Valoración crítica de su evolución.
- Dimensión proyectiva (percepción inestructurada):
  - Qué Imagen inestructurada proyecta la empresa.
  - Qué actitudes provoca.
  - Con qué valores se asocia.
- Dimensión estructural (percepción técnica):
  - Cómo se valora su gestión.
  - Solidez financiera.
  - Competitividad.
  - Innovación.
  - Competencia técnica.
  - Competencia comercial.
- Dimensión cultural (percepción cultural):
  - Posee una cultura corporativa definida.
  - Qué valores la configuran.
  - Cuáles son las diferencias respecto a la competencia.

#### 3.2. Análisis de los medios de comunicación

##### *Variables de análisis:*

- Índice temático.
- Densidad informativa:



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

## PARTE TERCERA

### Configuración de la personalidad corporativa

## — 4 — La identidad visual corporativa

La identidad visual es una de las tres variables de la Imagen Corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de ésta. De las tres variables corporativas, es aquella en la que más directamente se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable y, en consecuencia, y en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo. Una gestión eficaz de la Imagen Corporativa requiere, inexcusablemente, una actuación rigurosa sobre la identidad visual de la empresa. Con ella, con su creación y desarrollo normativo, comienza de hecho la gestión estratégica de la Imagen desde un punto de vista práctico.

Frecuentemente, en la praxis de esta gestión estratégica de la Imagen, la identidad visual ha sido abordada al margen de las otras variables corporativas debido, en mi opinión, al hecho de que las empresas encargan su creación a equipos de diseño, algunos especializados en diseño de identidad, cuyos responsables o no poseen la suficiente competencia para metabolizar otro tipo de información que la que se deriva del *briefing* ofrecido por su cliente o no tienen oportunidad de acceder a otros datos que, cualitativamente, faciliten esa integración de la identidad visual con el resto de las variables que configuran la Imagen Corporativa.

El llamado diseño de identidad es, además, una de las actividades profesionales, dentro de la Comunicación Visual Aplicada, menos reglamentadas debido a la ausencia de metodologías que orienten dicha actividad de acuerdo con unos conceptos elementales mínimamente objetivables. En su defecto, las rutinas profesionales han impuesto su ley y la consecuencia no es otra que una producción que, al margen de

la bondad o maldad de los diseños concretos, se caracteriza básicamente por el aislamiento de los programas de identidad visual del conjunto de instrumentos que configuran la Imagen pública de las empresas o instituciones a las que se refieren dichos programas.

Con frecuencia, estos programas se conciben y se materializan en estudios de diseño en los que sus responsables, como he dicho, poco o nada conocen sobre las pautas culturales de la empresa a la que van a dotar de una identidad visual, el tipo de públicos a los que dicha empresa se va a dirigir, cómo es percibida por esos públicos, etc. La intuición y el saber hacer artesanal suelen ser, a falta de mejores fundamentos, las herramientas habituales para suplir aquellas carencias.

Quiero matizar, no obstante, esta afirmación crítica respecto a los profesionales del diseño de identidad, ya que existen al menos dos hechos que se repiten con mucha frecuencia y que exoneran a aquellos de una buena parte de su responsabilidad en cuanto a los resultados de esa actividad profesional. Me refiero, en primer lugar, a las reservas por parte de muchas empresas a la hora de admitir el presupuesto de un Programa de Identidad Visual (PIV); presupuesto en el que pocas veces cabe otra cosa que no sea la creación estricta de las constantes universales de identidad y sus aplicaciones imprescindibles. En estos casos, destinar una mínima parte de dicho presupuesto para realizar un estudio elemental previo suele resultar poco menos que un despilfarro. La segunda cuestión que explica esa cierta falta de rigor metodológico del diseño de identidad es también responsabilidad de las empresas contratantes, ya que en muchas de ellas no existe una política clara de comunicación y, en consecuencia, no gestionan su Imagen globalmente. Por tanto, no sería justo hacer recaer, de forma exclusiva, la responsabilidad de la situación actual sobre los profesionales del diseño de identidad.

#### 4.1. Principios de la identidad visual

[El carácter normativo e integrador de los programas de identidad visual son los dos principios generales de la Imagen Corporativa] de los que derivan el resto de los principios específicos de la identidad visual que más adelante describiré. El primero de ellos no resulta ninguna novedad; de hecho, la mayor parte de los manuales de identidad se denominan «manuales de normas de identidad visual» y su primera función es, precisamente, la normativa, es decir, determinar y homogeneizar las aplicaciones corporativas en cualquier soporte empleado.

La integración a la que se refiere el segundo atributo es, como planteé en el capítulo 1, una integración gestáltica. La Imagen de una empre-

sa se construye en la mente de sus públicos a partir de la estructuración de un conjunto de elementos, a veces de diferente naturaleza, entre los cuales existe un cierto grado de isomorfismo gestáltico, es decir, una correspondencia estructural que no tiene por qué basarse en la identidad de dichos elementos pero que, en sus diferencias, tampoco resultan arbitrarios.

De estos principios generales que deben asegurar la norma y la integración de todos los elementos del programa derivan los cuatro principios específicos de la identidad visual:

- a) El simbólico.
- b) El estructural.
- c) El sinérgico.
- d) El de universalidad.

El principio simbólico expresa la necesaria relación que debe existir entre la empresa y su identidad visual. Dicha relación no puede ser sino simbólica ya que los auténticos atributos de identidad de la empresa, lo que la empresa es y hace, no pueden expresarse visualmente si no es recurriendo a un símbolo. Podrían ser expresados a través de una representación o de un signo<sup>1</sup>, es decir, analógica o convencionalmente, pero ello transgrediría el principio general de integración con las otras dos variables corporativas.

Para Costa, uno de los autores y profesionales españoles que más ha reflexionado sobre este tema, un símbolo es, por definición:

...un elemento material que está en el lugar de otra cosa ausente con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención<sup>2</sup>.

Personalmente, no estoy muy de acuerdo con esta definición ya que para mí lo definido por Costa no es sino un signo que, en consecuencia, no asegura la relación entre la empresa y su identidad visual sino convencional y arbitrariamente.

El principio simbólico implica lo que podríamos denominar la *traducción simbólica* de la identidad de la empresa o, para ser exacto, de alguno de los dos o tres rasgos de identidad más acusados de ésta o, si es posible, de la integración de los mismos. Intentaré explicar lo que entiendo por traducción simbólica utilizando para ello el Programa de Identidad Visual del Grupo Nerecan que tuve la ocasión de dirigir.

El Grupo Nerecan es un grupo guipuzcoano de empresas impresoras

<sup>1</sup> La diferencia entre símbolo, signo y representación que utilizo la puede encontrar el lector en Villafañe, J.: *Introducción a la teoría de la imagen*, Pirámide, 1985, págs. 36 y ss.

<sup>2</sup> Costa, J.: *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*, CEAC, 1987, pág. 91.

que, cuando se diseñó el PIV en 1988, su identidad corporativa estaba definida básicamente por los siguientes atributos:

- Una empresa familiar con una cultura corporativa primaria, muy influida por la figura de su fundador, el primer Nerecan.
- Una industria innovadora, fundamentalmente en lo que a la tecnología se refiere (en los años veinte fue la introducida en España del sistema *offset*; su prioridad en la asignación de recursos era la renovación de sus equipos productivos...).
- Poseía un marketing muy arcaico que le hacía perder posiciones competitivas en el mercado (pese a que disponía de una cartera de clientes importantes y con una gran fidelidad), lo que le obligó a realizar un esfuerzo de modernización de su Imagen para elevar su competitividad comercial.
- Siempre había cumplido los compromisos con sus clientes, incluso en épocas históricas de grandes vicisitudes; era, en suma, una empresa estable.

La traducción simbólica se hizo operativa de la siguiente forma:

- El símbolo corporativo elegido debería traducir esa cultura de clan que representaban los Nerecan. La N de su apellido era, a mi juicio, el símbolo perfecto si se obtenía una forma adecuada.
- La N diseñada traducía, creo, el carácter innovador de Nerecan y destacaba con su solidez el carácter industrial de la empresa.
- Tanto el símbolo, como el logotipo y las ulteriores aplicaciones pienso que resultaron una propuesta modernizadora.
- Por último, la gran estabilidad del conjunto del logotipo trajo la estabilidad que siempre había caracterizado a las empresas Nerecan.

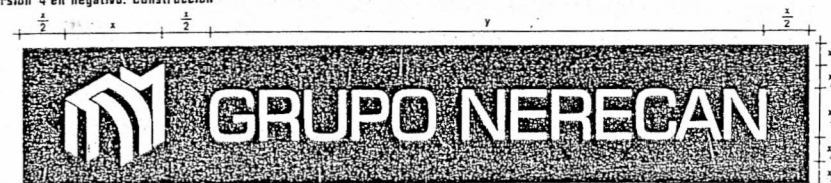
La satisfacción del principio simbólico nos lleva, una vez más, al punto de intersección de la zona endotópica (invisible) y exotópica (visualizable) de la identidad de la compañía y exige integrar las tres variables que configuran la segunda. A esta integración apunta la traducción simbólica a la que me he referido.

El principio estructural necesariamente nos pone en relación con una de las cuestiones fundamentales dentro la Teoría de la Imagen: la simplicidad.

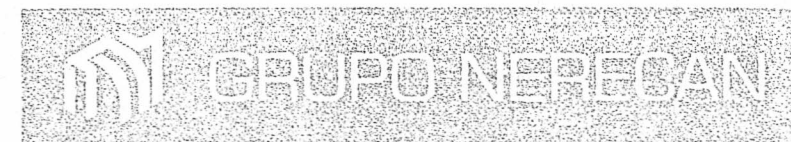
¿Cuál es el mejor símbolo corporativo? Preguntas como ésta no tienen fácil respuesta; pero desde que Köhler, Wertheimer, Koffka y el resto de los teóricos de la *gestalt* formalizaron esta teoría, si la tienen al menos otras como ¿qué estructura se percibe antes?, ¿cuál se recuerda mejor?... siempre la más simple.



Versión 4 en negativo. Construcción



Versión 4 en negativo fondo verde  
Pantone 327



Versión 4 en negativo fondo gris  
Pantone 431

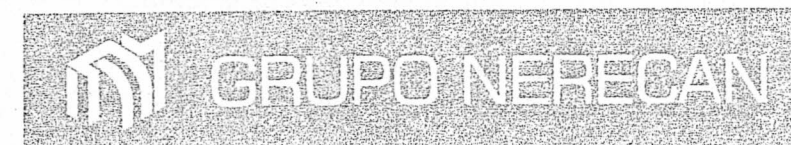


Figura 4.1.—Logosímbolo Grupo Nerecan. Director del PIV: J. Villafañe. Investigación y marketing: Tomás G. Perdiguero. Diseño logosímbolo: R. Hernández y J. G. Sola. Desarrollo del manual: C. Sendin.



La simplicidad estructural depende, en sentido absoluto, del número de rasgos estructurales genéricos (ángulos, distancias, etc.) que posea la estructura y, en sentido relativo, de la correspondencia estructural entre lo representado y el medio de representación, de la unificación de los agentes plásticos y de la limitación del repertorio de elementos visuales en la representación.

La simplicidad de una estructura es, además, mensurable, bien a partir de métodos cuantitativos, como el de Höchberg y McAlister, basados en la mera cuantificación de los rasgos, o a través de métodos cualitativos, que como el Método Ponderado sirven para evaluar la simplicidad en sentido relativo<sup>3</sup>. En consecuencia, la aplicación del principio estructural, que supondría optar por las identidades visuales más simples, es posible ya que dicha simplicidad es mensurable. Otra cuestión diferente es la idoneidad o no de un logotipo simple o, sencillamente, la preferencia por una identidad de estas características.

Como es lógico, no existe ningún principio que considere mejor una u otra opción pero, como ya he dicho, la propia esencia de la identidad visual —símbolos visuales destinados a ser fácilmente identificados con una empresa— parece estar de acuerdo con una imagen visual simple, que siempre resultará, en igualdad de condiciones perceptivas, más fácilmente memorizable.

En los últimos años hemos asistido a una gran proliferación de lo que podría denominarse el «informalismo» dentro de la identidad visual corporativa. Los símbolos irregulares, creados a partir de varios trazos poco limitados en sus contornos, a veces desunidos entre sí y, generalmente policromos (los colores «parchís» han hecho furor a partir del logotipo «mironiano» de La Caixa), son el mejor ejemplo de este estilo. Ésta constituiría la opción menos simple frente a la línea «estructural» que, de corte más clásico, utiliza formas compactas, ángulos regulares, líneas rectas y menos colores.

Personalmente, nada tengo en contra de la línea informalista, tan sólo me limito a señalar que sus formas visuales poseen menor pregnancia y, en consecuencia, ya lo he dicho, son más difícilmente conceptualizables visualmente, lo cual transgrede, en mayor o menor medida, el principio estructural al que me estoy refiriendo. Parece ciertamente incoherente utilizar formas visuales evanescentes para simbolizar algo tan estable y duradero como los atributos de identidad de una organización. Además, el uso y abuso de la línea informalista produce en la actualidad una cierta saturación que puede resultar muy peligrosa para aquellas identi-

dades visuales que no han conseguido aún alojarse en la mente del público y que pueden, fácilmente, ser confundidas con otras o, simplemente, con ese magma cromático de rojos, verdes, amarillos y azules. En cualquier caso, esta observación debe ser leída con cautela ya que existen ejemplos de magníficas identidades visuales que han utilizado el informalismo.

Todo lo dicho hasta ahora respecto al principio estructural tiene que ver con el símbolo corporativo, pero el carácter estructural debe presidir el desarrollo del conjunto del programa. Ello exige un *código combinatorio* que armonice la utilización de los elementos universales de identidad visual del programa: el símbolo, el logotipo, los colores y las tipografías corporativas, y que garantice el principio normativo de carácter general que es el principal objeto de un PIV.

Símbolo

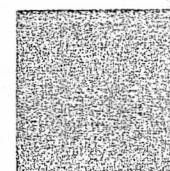


Logotipo

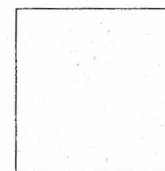
CALIFORNIA

Colores Corporativos

Pantone 185



Blanco



Negro



<sup>3</sup> Una descripción pormenorizada de los métodos de evaluación de la simplicidad estructural la encontrará el lector en Villafañe, J.: *Op. cit.*, pág. 127.

Figura 4.2.—Elementos universales de identidad del PIV de California. Director del PIV: J. Villafañe. Director de Arte: C. Sendin. Ayudantes de Arte: Echánove, Smith y García.

[El principio sinérgico debe ser satisfecho en dos niveles diferentes. En primer lugar, debe buscarse la sinergia con las otras dos variables de la Imagen Corporativa; en segundo lugar, en el conjunto de todas las aplicaciones del programa.]

Resulta difícil formalizar de qué manera pueden establecerse sinergias entre la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativas; sin embargo, la creación de un *corporate pattern* como instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que estoy postulando persigue exclusivamente ese objetivo. Si dicho *pattern* o norma corporativa existe, aunque su formalización sea difícil, la satisfacción del principio sinérgico no plantea ningún problema.

La relación sinérgica cultura-identidad visual exige una adecuación entre el tipo de cultura corporativa y el estilo visual de la identidad. En el apartado 5.2.1 se recoge la clásica tipología de Handy sobre culturas corporativas (del poder, de la función, de la tarea, de la persona)<sup>4</sup>, a partir de la cual resulta fácil discernir el estilo que debe presidir un programa de identidad visual.

La sinergia comunicación-identidad visual debe buscarse en dos direcciones. En primer lugar, haciendo compatibles el estilo visual de la identidad y el de la comunicación, fundamentalmente en la comunicación de marketing (publicidad, *packaging*, etc.). En segundo lugar, respetando escrupulosamente las normas del PIV en todos los soportes de comunicación de la empresa.

Por último, el principio sinérgico debe presidir el desarrollo del manual de normas de identidad visual, no sólo cumpliendo las prescripciones que el propio manual contiene, algo que es obvio, sino procurando que las aplicaciones sean armoniosas entre sí. La ubicación del logotipo en los distintos soportes (papelería, vehículos, señalización, etc.), que debe seguir en lo posible un criterio armónico en todos los casos, y la correcta solución de los problemas escalares de las aplicaciones (tamaño, escala, proporción y formato)<sup>5</sup> son los dos aspectos principales que deben cuidarse para satisfacer ese principio sinérgico en el desarrollo del PIV.

El principio de universalidad, como señala Costa<sup>6</sup>, exige «diseñar la identidad bajo una concepción universalista», lo que implica *universalidad temporal*, y en consecuencia la idea de que un PIV debe ser duradero y así debe concebirse evitando planteamientos coyunturales que puedan

ser efímeros y provocar rápidamente la obsolescencia del programa; *universalidad espacial*, que deberá tener en cuenta la proyección de la identidad de la empresa en diferentes soportes; y, por último, la *universalidad cultural*, que recomienda la utilización de códigos culturales que no sean excesivamente localistas, a no ser que lo local se constituya en un atributo de identidad diferenciador sobre el que ha de basarse la Imagen Corporativa en su conjunto.

#### 4.2. Funciones de la identidad visual

La primera función, y la más general, que cumple un PIV es la de coadyuvar a la configuración de la personalidad corporativa de una empresa. En este sentido, es la expresión, o traducción visual, de su identidad. De esta función genérica emanan las cuatro funciones pragmáticas siguientes:

- a) De identificación.
- b) De diferenciación.
- c) De memoria.
- d) De asociación.

La de *identificación* es la función primigenia de la identidad visual. La necesidad de identificar clara y concisamente la identidad de la compañía abarca cuatro amplias áreas:

- Sus *productos y servicios*, que concierne a la Imagen misma de tales productos/servicios como instrumentos de identificación de la compañía.
- Su *comunicación gráfica*, que incluye los soportes gráficos estables, la publicidad y los soportes de promoción y el resto de los medios visuales.
- Su *entorno*, que comprende la arquitectura, el interiorismo y el equipamiento ligero.
- Su *equipo humano*, que se refiere al comportamiento y a la Imagen de las personas, las relaciones públicas y la atención personalizada al cliente.

La función de *diferenciación* es clave en sociedades como la nuestra cuyos mercados de productos y servicios tienen un alto grado de saturación. En este sentido, una buena identidad visual no sólo debe traducir la identidad de la empresa sino diferenciarla de otras. La moda de los colores parchís que he comentado en el apartado anterior puede que, en

<sup>4</sup> Handy, Ch. B.: *Understanding Organizations*, Penguin, 1985, págs. 188 y ss.

<sup>5</sup> El desarrollo de los elementos escalares de la Imagen lo encontrará el lector en Villafañe, J.: *Op. cit.*, págs. 155 y ss.

<sup>6</sup> Costa, J.: *Op. cit.*, pág. 102.

un principio, consiguiera un importante impacto visual y, por tanto, un buen grado de diferenciación; sin embargo, en la actualidad es el cumplimiento de esta función lo que está en entredicho en un PIV de esas características, no la función en sí.

La estrategia de diferenciación que se siga no sólo debe limitarse a las constantes universales de identidad de la compañía sino, y muy especialmente, a la Imagen de sus productos, la cual no tiene por qué ser una prolongación de la identidad visual pero sí ser compatible y armónica con ésta.

En las estrategias de diferenciación otro aspecto que hay que considerar es la identidad visual del sector y la decisión que debe adoptarse respecto a la asunción o no de dicha identidad visual sectorial. Sectores como el del transporte, por ejemplo, tienen codificada su identidad visual de manera monotemática. La mayor parte de las compañías ferroviarias y de autobuses locales cuentan con un logotipo que es una variación de dos líneas con sentidos opuestos (RENFE, EMT, etc.); casi todos los autocares de servicio discrecional están pintados con franjas cromáticas oblicuas... El sector de la construcción poseía hasta hace poco tiempo un conjunto de códigos visuales muy semejantes, en la actualidad algunas de las más importantes empresas españolas de este sector están modificando sus identidades visuales siguiendo una estrategia diferenciadora (Agromán, Cubiertas, Dragados, etc.). La identidad visual deberá asumir, a medio y largo plazo, los factores de diferenciación estratégica general de la compañía asociando o distinguiendo su Imagen de la del sector.

Pero, sin duda, la mayor importancia de la función de diferenciación se manifiesta cuando la identidad visual debe traducir la estructura corporativa. En este sentido, Wally Ollins<sup>7</sup> distingue tres tipos de identidad visual:

a) *Monolítica*, cuando la organización utiliza un nombre y estilo visual únicos en todas sus manifestaciones. Es el caso de IBM o BMW. Las características estructurales de las organizaciones con una identidad visual monolítica suelen ser:

- Empresas con un gran crecimiento orgánico.
- Orientadas estratégicamente hacia la calidad de sus productos.
- Que operan en un sector poco diversificado.
- Con una gran capacidad prescriptiva y de liderazgo en sus mercados.

<sup>7</sup> Ollins, W.: *Identidad corporativa. Proyección y diseño de la estrategia comercial*, Celeste, 1991, págs. 78 y ss.

- Con estrategias de diferenciación comercial más basadas en su identidad que en la diferencia real de sus productos.

b) *De respaldo*, cuando la organización la constituyen un conjunto de compañías apoyadas por la capacidad prescriptiva de la identidad del grupo, como General Motors o el Grupo Mitsui (Toyota, Toshiba, etc.). Las organizaciones con una identidad visual de respaldo se caracterizan por:

- Un crecimiento basado frecuentemente en absorciones o adquisiciones de otras compañías.
- Una gran diversificación en distintos sectores y actividades comerciales.
- Aprovechar la Imagen de una compañía reputada introduciendo en su seno la propia cultura del grupo.
- Introducir en los mercados productos competitivos con los suyos originales.

c) *De marcas*, cuando la organización posee un conjunto de marcas que operan independientemente en el mercado sin ninguna relación, en cuanto a su identidad visual, con el grupo matriz. Así opera Procter & Gamble o Unilever.

Las compañías que utilizan la identidad visual de sus marcas basan toda su estrategia en la competitividad de sus productos aisladamente.

La *función de memoria* de una identidad visual o de una marca, otra condición inexcusable para su buen funcionamiento, depende de un conjunto amplio de factores. Los más destacables son:

a) La *simplicidad estructural*, tanto en sentido absoluto (cuantos menos rasgos estructurales genéricos posea más simple será), como en sentido relativo (una gama reducida de agentes plásticos es la mejor garantía de simplicidad). Véase el símbolo de Emergencia Ciudad Real (Fig. 4.3).

b) La *originalidad/redundancia* son dos variables opuestas en la Teoría de la Información, relacionadas con la trivialidad e inteligibilidad de los mensajes. Un mensaje trivial es inteligible y uno original lo es menos, todo ello de acuerdo con una escala en cuyos extremos estarían los valores absolutos de las dos variables. La eficacia de los mensajes sitúa los valores de la originalidad y redundancia en el centro de esta escala, lo cual es sólo hasta cierto punto válido para una identidad visual si se tiene en cuenta que ésta debe mantenerse inalterable durante un largo período de tiempo. En consecuencia, el grado de originalidad de un logotipo deberá ser algo superior a su valor de redundancia



en la escala inversa, aunque, como es obvio, la repetición, que es lo que produce la redundancia, es necesaria para que la Imagen pueda alojarse en la memoria del receptor.

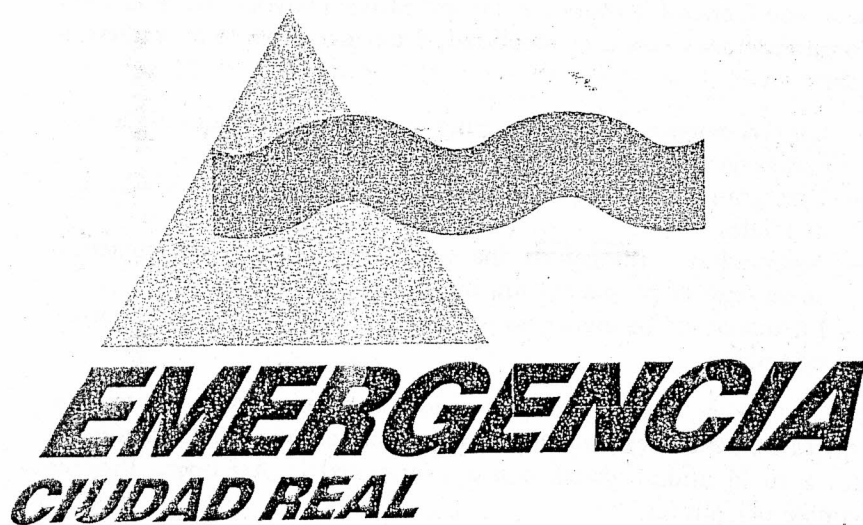


Figura 4.3.—Logosímbolo de Emergencia Ciudad Real. Director del PIV: J. Villafañe. Diseño: R. Hernández y J. G. Sola.

c) El carácter *simbólico* que aporta emotividad a la Imagen puede resultar muy útil para memorizar la marca o el logosímbolo, porque produce, aunque levemente, implicación psicológica por parte del observador.

d) La *pregnancia*, que ya ha sido definida en el apartado anterior, garantiza el efecto de totalidad necesario también para favorecer la memorización del logosímbolo.

e) La *armonía* entre los distintos componentes visuales y tipográficos del logosímbolo, la utilización de colores compatibles, el equilibrio entre la estabilidad de la Imagen y su dinámica, etc., son otros factores que hacen armónico un diseño de identidad y facilitan también su recuerdo.

[La *función asociativa*] expresa el último requisito que debe poseer un logosímbolo o una marca para garantizar la adscripción de esa Imagen a su referente corporativo. Según Costa<sup>8</sup>, la función asociativa se produce:

<sup>8</sup> Costa, J.: *Op. cit.*, pág. 60.

- a) Por *analogía*, cuando la marca o el logosímbolo posee un parecido intrínseco con el producto; éste es el caso de Michelin.
- b) Por *alegoría*, utilizando elementos reconocibles de la realidad combinados de forma original y nueva; por ejemplo, la marca de pintura Sherwin Williams cubriendo el globo terráqueo.
- c) *Lógicamente*, mediante una correspondencia unívoca entre la Imagen y su referente; Flamminaire (llama = encendedores).
- d) *Emblemáticamente*, al estar asociada la marca o la identidad a determinados «valores» de forma emblemática, es decir, utilizando convenciones positivas; Fred Perrys y la corona de laurel.
- e) *Simbólicamente*, como el *I love NY* de Milton Gleiser.
- f) *Convencionalmente*, cuando la asociación es arbitraria.

Hasta aquí he descrito los principios y funciones de la identidad visual corporativa. A continuación voy a exponer la metodología que he desarrollado teóricamente y que he puesto en práctica en la veintena de PIV que he dirigido en los últimos años desde Dictum.GCI.

#### 4.3. Metodología para la creación de un Programa de Identidad Visual Corporativa

El método que propongo comprende dos etapas sucesivas. En la primera, a la que corresponden las cuatro primeras fases metodológicas, es necesario analizar la Imagen Corporativa de la empresa, en cuanto a su identidad visual se refiere, desde distintos puntos de vista; la mayor parte de estos datos nos los suministra la auditoría de Imagen, que previamente ha debido realizarse, aunque también pueden obtenerse directamente en el caso de no realizar tal auditoría. La segunda, compuesta por otras seis fases, implica la creación de dicha identidad. El sumario metodológico es el siguiente:

A) Análisis de la Imagen Corporativa de la compañía en cuanto a su identidad visual.

1. Establecimiento de los objetivos corporativos.
2. Determinación del estado corporativo.
3. Análisis diacrónico de la identidad visual.
4. Análisis de la identidad visual del sector y posición predominante de la competencia.



B) Configuración de la personalidad corporativa de la compañía en cuanto a su identidad visual.

5. Selección de atributos corporativos.
6. Selección y test de nombre.
7. Creación de la identidad visual.
8. Tests de análisis funcional de la identidad visual.
9. Determinación del sistema de aplicaciones.
10. Realización del Manual de Normas de Identidad Visual.

Antes de desarrollar este decálogo metodológico he de advertir que el mismo tiene un carácter canónico y que la intensidad y la necesidad misma de cada una de las diez fases no es la misma; variando, lógicamente, en función de las características de cada compañía (dimensión, actividad, desarrollo corporativo, etc.).

#### 4.3.1. Establecimiento de los objetivos corporativos

En esta primera fase es necesario establecer claramente los objetivos corporativos de la identidad visual. Sin embargo, no existe ninguna diferencia importante respecto a las otras dos variables corporativas —la cultura y la comunicación—; por ello, esta primera fase podría entenderse de forma común en un proyecto global de Imagen Corporativa.

El conjunto de criterios que a continuación enumero facilitará el establecimiento de los objetivos corporativos:

- a) *Selectividad*. Sin duda, cualquier responsable de Imagen de una empresa o institución podría enumerar bastantes objetivos, pero no hay ningún modelo de gestión de la Imagen Corporativa que garantice el cumplimiento de todos ellos y, mucho menos, que puedan tener una traducción icónica en un PIV si su número es excesivo. Consecuentemente, es necesario proceder a una selección importante de los mismos.
- b) *Jerarquía*. Entre los objetivos corporativos seleccionados, que no es aconsejable que superen los tres o cuatro en cuanto a su dimensión visual se refiere, es imprescindible establecer una prelación en función de la importancia de los mismos.
- c) *Compatibilidad*. No sólo deben ser pocos y estar jerarquizados, sino que, además, deben evitarse las incompatibilidades entre estos objetivos.
- d) *Armonía*. Los objetivos corporativos elegidos no sólo deben ser compatibles sino, también, armónicos. A veces resulta beneficioso prescindir de un objetivo que en la prelación esté por encima

de otro que resulta, sin embargo, más armónico. El de armonía debe entenderse como un principio de optimización global.

#### 4.3.2. Determinación del estado corporativo

Por *estado corporativo* entiendo la situación de la empresa o institución en relación con las tres variables corporativas enunciadas. Existe, por tanto, un estado corporativo propiamente dicho y, también, una especificación de éste, referida a la identidad visual. A este último es al que me voy a referir a continuación.

El objetivo de esta segunda fase metodológica es establecer la relación entre la identidad visual de la empresa y su situación actual o futura. Para ello es necesario elaborar una taxonomía de los posibles estados corporativos que representen tipológicamente dicha relación. Atendiendo a las dos normas canónicas que deben presidir la construcción taxonómica —la pertinencia de los criterios y la economía de niveles— pueden establecerse los siguientes estados corporativos:

- a) Entidades de *nueva creación*.
- b) Entidades con una identidad visual *obsoleta*.
- c) Entidades que presentan una *disfunción corporativa* entre su identidad visual y las otras variables corporativas o entre aquella y sus políticas funcionales. Los tres tipos de disfunción corporativa más frecuentes son:
  - Los cambios cualitativos, bien sea por la adopción de nuevas orientaciones estratégicas, transformación cultural, apertura de nuevos mercados, etc.
  - Absorciones o fusiones.
  - Dispersión de la identidad visual.
- d) Entidades con una *Imagen negativa*.

La figura 4.4 esquematiza esta taxonomía de los posibles estados corporativos en lo que a la identidad visual se refiere y el diagnóstico general, tipo de intervención y metodología operativa del trabajo sobre dicha identidad visual.

#### 4.3.3. Análisis diacrónico de la identidad visual

La evolución que la Imagen visual o gráfica de la empresa ha sufrido es otro factor importante a tener en cuenta en esta etapa previa del

Estado corporativo (identidad visual)	Diagnóstico general	Tipo intervención	Metodología operativa
Nueva creación	La empresa debe dotarse de una identidad visual corporativa	1. <u>Selección de atributos corporativos</u>	a) Orientación hacia la atención b) Innovación c) Gran dimensión d) Tradición e) Orientación hacia el usuario f) Utilidad social g) Interés nacional h) Énfasis en los recursos humanos
		2. Selección y test de nombre	a) Siglas b) Acrónimos c) Sinéresis
		3. Definición constantes universales de identidad	a) Logosímbolo b) Colores c) Tipografías
		4. Evaluación funcional de la identidad visual	a) Ampliación b) Reducción c) Movimiento d) Recuerdo e) Enmascaramiento
		5. Determinación del sistema de aplicaciones	a) Impresos b) Señalización c) Publicaciones d) Packaging e) Publicidad f) Complementos técnicos
		6. Realización del Manual de Normas	
Identidad visual obsoleta	Es necesario modernizar la identidad con una intensidad proporcional a su grado de obsolescencia y, siempre, manteniendo un nexo con la anterior	3. Ajuste de los constantes universales de identidad	a) Logosímbolo b) Colores c) Tipografías
		4. Evaluación funcional de la identidad visual	a) Ampliación b) Reducción c) Movimiento d) Recuerdo e) Enmascaramiento
		5. Redefinición del sistema de aplicaciones	a) Impresos b) Señalización c) Publicaciones d) Packaging e) Publicidad f) Complementos técnicos
		6. Realización del Manual de Normas	

Estado corporativo (identidad visual)	Diagnóstico general	Tipo intervención	Metodología operativa
Disfunción corporativa	Cambios cualitativos	Rediseñar la identidad incorporando a ésta la nueva orientación y filosofía de la empresa	1. <u>Redefinición</u> atributos corporativos 2. Selección y test de nombre 3. Definición constantes universales de identidad 4. Evaluación funcional de la identidad visual 5. Determinación del sistema de aplicaciones 6. Realización del Manual de Normas
	Absorciones o fusiones	Identidad de síntesis que preserve lo positivo de las identidades anteriores pero que garantice la nueva referencia visual	1. <u>Síntesis</u> atributos corporativos 2. Selección y test de nombre 3. Definición constantes universales de identidad 4. Evaluación funcional de la identidad visual 5. Determinación del sistema de aplicaciones 6. Realización del Manual de Normas
	Identidad dispersa	Sistematización que procure dos objetivos: norma e integración	3. <u>Reforzamiento</u> de los constantes universales de identidad 5. <u>Homogeneización</u> del sistema de aplicaciones
Imagen negativa	Se hace necesario el cambio de la identidad visual corporativa, teniendo en cuenta las causas que han producido el déficit de imagen	La misma que el primer estado descrito, teniendo muy en cuenta los rasgos negativos de la imagen anterior	Igual que en un programa de «nueva creación»

Figura 4.4 (continuación).

Figura 4.4.—Posibles «estados corporativos» de la identidad visual.

análisis. Un nuevo logotipo debe estar al servicio de la estrategia empresarial y ésta puede asumir la orientación histórica o, por el contrario, constituir el elemento visual de un cambio o una ruptura con la tradición empresarial. En función de esas orientaciones extremas y de las numerosas alternativas intermedias habrá que proceder a la creación de una identidad visual que, aunque renovada, esté anclada en la tradición plástica de la marca, o llevar a cabo una ruptura con dicha tradición. Casos como los de Pepsi, Renault, Wagon Lits, etc., ilustran la primera de las opciones, mientras que los de Banesto, Campsa o Dragados lo hacen de la segunda.

En este análisis diacrónico de la identidad visual es conveniente seguir ciertas pautas:

- a) *Formas estructurales y colores básicos.* Se debe comprobar si existen connotaciones cromáticas o estructurales a las que se asocie la marca, independientemente de su logotipo. Como ya he dicho anteriormente, la llamada línea «mironiana» que popularizó La Caixa, por ejemplo, se caracteriza por emplear siempre formas irregulares y los colores rojo, amarillo y azul.
- b) *Estilo visual* adoptado por la empresa en modificaciones anteriores de su identidad visual.
- c) *Predominio del logotipo o del símbolo* en la denominación corporativa de la empresa.

#### 4.3.4. Análisis de la identidad visual del sector y posición predominante de la competencia

Esta primera etapa del análisis de la Imagen de la empresa no puede concluir sin el estudio del sector productivo del cliente y de sus competidores.

De nuevo la orientación estratégica que se adopte a la hora de crear o renovar una identidad visual supondrá que ésta preserve los elementos de identidad que caracterizan a ese sector o, por el contrario, y si esto fuese necesario, se separe de esa identidad tipo del mismo.

La construcción, como tuve ocasión de comentar en el apartado anterior, es un buen ejemplo de lo que es una identidad paradigmática de un sector productivo. Las empresas constructoras, en su gran mayoría, poseen símbolos corporativos basados en estructuras muy pesadas y estables. Ante una situación como ésta hay que valorar, de acuerdo con esa estrategia empresarial antes aludida, qué es lo más necesario; si conservar ese estilo corporativo del sector que garantiza una cierta seguri-

dad, o arriesgar algo más y separarse de esa Imagen tipo. En la construcción, ésta fue, por ejemplo, la opción elegida por Cubiertas o Dragados cuyos logotipos se alejan de esa Imagen sectorial.

#### 4.3.5. Selección de atributos corporativos

Con esta fase comienza la segunda etapa canónica en el proceso de creación de una identidad visual. Una vez concluido el análisis de aquellos aspectos antes aludidos, se entra ahora en las fases de «configuración».

La primera de éstas es la selección de aquellos atributos sobresalientes de la realidad actual de la empresa. En esta operación hay que partir con una idea muy clara: una Imagen plana no sirve sino para pasar inadvertidos. Esto significa que los atributos seleccionados deben constituir «sesgos de Imagen» sobre los que construir la personalidad corporativa de la entidad, siendo este principio válido para las tres variables corporativas. El objetivo es averiguar la «orientación u orientaciones predominantes» de la empresa y elevarlas al nivel de valor o atributo corporativo, es decir, esos rasgos que van a constituir la base de su personalidad pública.

En esta etapa, lo ideal es disponer de los resultados de la auditoría de Imagen de la compañía, pero si no existe tal auditoría deberá recurrirse a un *sistema de pautas de atributos corporativos* que oriente la selección de éstos, después de un buen número de reuniones con representantes de la empresa, a los cuales habrá que comprometer en un pacto de transparencia para que los atributos que finalmente se seleccionen respondan a la realidad y no a una visión idílica pero ficticia de la compañía. Precisamente porque esa tendencia a la optimización de la realidad es frecuente en la opinión de sus directivos, a continuación enumeró un conjunto de pautas, que son algunas de las que pueden encontrarse en una empresa pero que no tienen un carácter exhaustivo, seguidas de algunas características que cada uno de esos atributos conlleva.

a) *Orientación hacia la acción.* Una empresa de acción se caracteriza por:

- Una organización flexible, donde la funcionalidad y la informalidad son valores claros.
- Interactividad, fundamentalmente con el mercado (menos estudios de mercado y más experimentación de nuevos productos).

- Simplificación de los sistemas y de los métodos de gestión (el paradigma del «memorándum de una sola página» de Procter&Gamble es una buena ilustración).
  - *Staff* reducido.
- b) *Innovación*. En una empresa realmente innovadora deberemos comprobar la existencia de:
- Inversiones relativamente importantes en I + D.
  - Renovación continua de su portafolios de productos.
  - Estructura organizativa y de gestión descentralizada.
  - Una mayor tolerancia al fracaso y una mayor competencia interna.
- c) *Gran dimensión*. Una dimensión grande no es garantía de ningún éxito, pero no hay que olvidar que este tipo de empresas inspiran seguridad y confianza en los mercados. Para utilizar éste como un atributo corporativo deberemos comprobar también:
- La existencia de una buena red de distribución.
  - Ventajas competitivas derivadas de economías de escala.
  - Una diversificación controlada (las fórmulas idóneas, según Rumelt<sup>9</sup>, son la «dominante restringida» vinculada a una actividad concreta, y la «conexa restringida» que diversifica en actividades similares con tecnologías distintas).
- d) *Tradicición*. Tampoco es un valor positivo en sí mismo, pero, como ocurría en el caso anterior, despierta confianza en el usuario siempre que se consiga transmitir una Imagen que esté en las antípodas de la obsolescencia, el atraso, la ausencia de innovación, etc. Utilizar como valor corporativo la «tradicición» exige, inexcusablemente, acompañarlo de otro que equilibre esa posible lectura negativa. Si junto a la tradición existe una buena dosis de innovación, la resultante suele ser magnífica.
- En el proceso de selección de este valor corporativo debe comprobarse:
- La edad de la empresa.
  - El grado de cumplimiento de sus compromisos con los clientes en vicisitudes difíciles (guerras, crisis económicas agudas, conflictos internos, etc.).

<sup>9</sup> Rumelt, R. P.: *Strategy, Structure and Economic Performance*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974; citado por Peters, T. J., y Waterman Jr., H.: *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Folio, 1988, pág. 337.

- La evolución tecnológica de la empresa a lo largo de todos estos años.
  - Su nivel de liderazgo en el mercado.
- e) *Orientación hacia el usuario*. Es uno de los grandes valores corporativos y de los más seguros a la hora de crear una Imagen Positiva si realmente se confirma como cierto. Para ello habrá que comprobar:
- Compromiso de máxima atención por el servicio al cliente. Según Dinah Nemeroff<sup>10</sup> existen tres principios que objetivan el liderazgo en el servicio: la intervención activa y directa de la alta dirección, la orientación hacia las personas y, por último, una gran capacidad de retroalimentación.
  - Controles de calidad exigentes.
  - Retroalimentación a partir de la máxima comunicación con el usuario.
  - Estrategia de «nichos».
- f) *Utilidad social*. Es un valor emergente en los últimos años en los que la población es cada vez más sensible a las aportaciones de las empresas a la sociedad y, mucho más, a ciertas actitudes insolidarias por parte de éstas que todavía perviven. En el origen del rápido desarrollo del patrocinio, como un instrumento corporativo más, se encuentra este valor. Antes de seleccionar este atributo deberemos confirmar:
- Las inversiones directas de la empresa en obras sociales.
  - Las directrices de su política de patrocinio.
  - Si la empresa es un «gran empleador».
  - Si existen políticas sectoriales de utilidad social (protección del medio ambiente, controles tecnológicos anticontaminación, rechazo de materias primas con posibles efectos secundarios negativos para la salud, etc.).
- g) *Interés nacional*. Pese a que la integración europea ha minorado la eficacia como valor corporativo de esta variable, sigue teniendo una cierta importancia el «factor nacional» en tanto que:
- Sigue vigente un cierto orgullo nacional renovado, porque «lo español» se muestra cada vez más competitivo, sobre todo después del éxito de los Juegos Olímpicos de 1992.
  - Puede suponer una fuente de divisas.

<sup>10</sup> Nemeroff, D.: *Service Delivery Practices and Issues in Leading Consumer Service Businesses: A Report to Participating Companies*, Citibank-New York, 1980, citado por Peters, T. J., y Waterman Jr., H.: *Op. cit.*, pág. 187.



h) *Énfasis en los recursos humanos*. Este valor considera a las personas que forman la empresa como el principal activo de ésta. En las empresas modernas la atención a los recursos humanos y la consiguiente conversión de este hecho en un valor definitivo de su cultura corporativa comienza a ser frecuente. Para no crearnos una falsa idea de nuestra empresa cliente, ya que todo gerente o director general va a enfatizar la importancia de su equipo humano, deberemos constatar un conjunto de hechos, algunos de ellos muy empíricos y, otros, más abstractos:

- Atención al lenguaje interno de la empresa, en tanto connotación de un estilo de gestión y una cultura corporativa.
- Comprobar el grado de cohesión de la plantilla.
- Medir la rigidez de la cadena jerárquica.
- Una gestión itinerante es un buen síntoma de este valor corporativo.

Este sistema de pautas no pretende otra cosa que orientar el proceso de selección de los atributos corporativos. Aquí se han citado sólo unas cuantas, quizá las más comunes, pero en modo alguno pueden reducirse a las mencionadas. En cualquier caso, los atributos corporativos seleccionados deberán comprobarse rigurosamente.

#### 4.3.6. Selección y test de nombre

En cualquiera de los estados corporativos en los que se encuentre la empresa cliente, puede hacerse necesario construir una denominación corporativa, es decir, determinar el logotipo de la empresa.

Esta etapa, simple en su metodología, puede resultar decisiva para el PIV ya que dicho logotipo va a actuar como el principal referente textual de la entidad.

La elección de un nombre corporativo, igual que el de un bebé o un perro, puede responder a muchos criterios; sin embargo, es normal recurrir a una tipología similar a la planteada por Valls<sup>11</sup>, que identifica a los nombres como:

- a) *Descriptivos*, cuando recogen la actividad básica de la entidad (Gas Natural, Emergencia Ciudad Real, etc.).
- b) *Toponímicos*, cuando identifican el nombre corporativo con el lugar geográfico de origen (British Airlines, Caja Madrid, etc.).

<sup>11</sup> Valls, J. F.: *La imagen de marca de los países*, McGraw-Hill, 1992, págs. 121 y ss.

- c) *Contractivos*, cuando el nombre surge por agregación de letras o palabras contraídas (SEAT, BANESTO, etc.). Las tres fórmulas más comunes para construir un logotipo contractivo son: las siglas, los acrónimos y las sinéresis<sup>12</sup>.
- d) *Simbólicos*, cuando utilizan, simbólicamente, el nombre de una cosa o animal (Shell, Camel, etc.).
- e) *Patronímicos*, cuando el logotipo se identifica con el apellido del fundador o de una personalidad clave en la historia de la compañía (Ford, Grupo Nerecan, etc.).

Una vez seleccionadas diversas denominaciones o logotipos —nunca menos de 15—, debe efectuarse un *test de nombre*, para lo cual puede utilizarse una dinámica de grupo convencional, recogiendo todas y cada una de las interpretaciones y comentarios de los participantes en la dinámica.

#### 4.3.7. Creación de la identidad visual

Con esta fase comienza el trabajo en el estudio, es decir, la traducción a imágenes visuales de la información precedente. Se trata, en primer lugar, de definir y diseñar las constantes universales de identidad.

En el proceso de creación de un logosímbolo se deben tener muy en cuenta tanto los principios como las funciones pragmáticas de la identidad visual descritas anteriormente, debiendo elegir, en lo que se refiere a estas últimas, el tipo de asociación que mejor convenga metodológicamente. Recuérdese que las opciones de asociación eran:

- La analógica.
- La alegórica.
- La lógica.
- La emblemática.
- La simbólica.
- La convencional.

#### 4.3.8. Tests de análisis funcional de la identidad visual

Este control funcional al que se refiere esta etapa trata de verificar la idoneidad del logosímbolo creado a partir de cinco variables:

<sup>12</sup> Véase una acertada definición de estas nociones en *El libro de estilo de El País*, Ediciones El País, 1990.

- Ampliación.
- Reducción.
- Movimiento.
- Recuerdo.
- Enmascaramiento.

Estas pruebas no persiguen otro objetivo que evaluar los aspectos escalares del logotipo en los dos primeros casos; su lectura en movimiento; la facultad memorizante antes aludida, para lo cual vuelve a ser necesario recurrir a técnicas grupales y, por último, la capacidad de identificación del logotipo mediante el enmascaramiento de éste con distintas parrillas tramadas sobre un acetato.

En suma, la misión de los tests funcionales es comprobar la función memorizante, la de identificación y optimizar su estructura escalar.

#### 4.3.9. Determinación del sistema de aplicaciones

Poco se puede decir en el plano teórico sobre las aplicaciones que van a ser necesarias sin conocer la realidad concreta de la empresa cliente, sus necesidades, los recursos que van a destinar al PIV en lo que a las aplicaciones se refiere. Tan sólo advertir que resulta imprescindible, antes de abordar la realización del Manual de Normas, precisar con sumo detalle todos aquellos soportes a los que va a aplicarse la nueva identidad visual; esta advertencia tiene muy poco contenido heurístico, pero mi propia experiencia me alerta de los riesgos que se pueden correr si no se actúa de esta manera previsor, incluso en el futuro a medio plazo.

#### 4.3.10. Realización del Manual de Normas de Identidad Visual

Para concluir, expongo sucintamente lo que podría constituir el contenido tipo de un Manual de Normas, el auténtico instrumento de control de toda identidad visual.

##### *Parte I: Cuestiones preliminares:*

- a) Presentación e índices.
- b) Características fundamentales del PIV: terminología, definiciones, simbología general, objetivos.

##### *Parte II: Definición y Diseño de las Constantes Universales de Identidad Visual:*

- a) Logotipo.
- b) Símbolo.
- c) Logotipo.
- d) Pautas de construcción.
- e) Símbolo color, positivo B/N.
- f) Conjuntos básicos de identidad, estructuras visuales y reglas de combinación.
- g) Usos incorrectos.
- h) Colores corporativos.
- i) Tipografías corporativas.
- j) Logotipo positivo B/N y negativo B/N.
- k) Tests funcionales de ampliación y reducción.
- l) Versiones secundarias del logotipo.

##### *Parte III: Conjunto de identidad:*

- a) Enumeración de los subemisores.
- b) Código combinatorio de los subemisores y del emisor principal.

##### *Parte IV: Sistema de aplicaciones:*

- a) Impresos administrativos y comerciales:
  - Normalización de impresos.
  - Carta personalizada, primera y segunda hojas.
  - Sobres y bolsas.
  - Tarjetas, tarjetón, saludas.
  - Carpetas y otros soportes.
- b) Impresos básicos de los subemisores:
  - Pautas generales de combinación y aplicaciones para los subemisores.
- c) Publicidad y publicaciones:
  - Memorias, libros y publicaciones de promoción.
  - Folletos, carteles y desplegables.
  - Publicidad en prensa.
  - Vallas y publicidad exterior.
  - Pancartas, tribunas y stands.
  - Exposiciones, puntos de información.
  - Pautas de utilización para los subemisores.

## d) Sistema de Señalización:

- Señalización interior de oficinas y dependencias.
- Señalización para edificios y fachadas.
- Señalizadores urbanos.
- Directorios.
- Pautas de utilización para los subemisores.

*Parte V: Complementos:*

- a) Muestras de material normalizado.
- b) Complementos técnicos.

Hasta aquí este decálogo metodológico que no pretende otra cosa que contribuir, como decía al principio de este capítulo, al desarrollo de un debate teórico sobre la problemática de la identidad visual, entendiendo ésta como una variable ineludiblemente unida a la cultura y a la comunicación corporativas, los tres ámbitos de actuación básicos de todo modelo de Gestión de la Imagen Corporativa.

## 5. La cultura corporativa

El concepto de cultura corporativa no está suficientemente limitado; y no lo está porque una definición cerrada implicaría, en sí misma, una orientación, a veces excluyente, del amplio fenómeno cultural de las organizaciones. Desde la posición que estoy manteniendo en esta obra, la cultura necesariamente está relacionada con la identidad pero, como ya he dicho en el capítulo 1, ésta tiene una zona oculta, inconsciente, que no es posible comunicar y otra comunicable —la personalidad corporativa—. Pues bien, la cultura de una organización puede detectarse en ambas zonas, de la misma forma que un sentimiento humano tiene, frecuentemente, una manifestación en la conciencia y otra desconocida aunque interrelacionada con la primera, de la cual sólo observamos los síntomas pero nunca, hasta que se haga consciente, las causas reales que producen esa sintomatología.

Desde mi punto de vista, la cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio; este núcleo de la cultura es la zona no comunicable de la identidad del grupo. Pero además, éste tiene unos comportamientos explícitos, visibles... conscientes; estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen, junto con la personalidad —identidad visual y comunicación— y el comportamiento corporativos, la zona visible de la identidad de la empresa.

Existe, en cualquier caso, una gran diversidad de enfoques respecto a lo que se entiende por cultura corporativa, que puede resultar muy enriquecedora a la hora de entender cabalmente este hecho; por eso,

y antes de intentar clausurar el problema con una definición más o menos cerrada, veámos los más significativos.

Una primera aproximación al concepto de cultura corporativa, como apunta Linda Smircich<sup>1</sup>, es fruto del maridaje de las teorías de la cultura con las de la organización empresarial. En este sentido, señala José Antonio Garmendia<sup>2</sup>, podemos entenderla como *cristalización del entorno* cuando la cultura es el instrumento requerido para la satisfacción de necesidades o valores y la organización se entiende como el principio básico para la consecución de esos objetivos. La cultura como elemento de cohesión y factor competitivo depende, desde esta perspectiva, de factores ambientales como el entorno institucional, el entramado sociopolítico y la estructura normativa de la organización.

También puede entenderse la cultura como *diseño estratégico interno*, cuando se constituye como el elemento básico de orientación de la gestión («dirigir por la cultura»), lo que implica pasar de un sistema mecánico de gestión (smg) a un sistema orgánico de gestión (sog), es decir, primar la estrategia frente a la estructura. Desde este enfoque, la cultura se consolida mediante el recuerdo continuo y vivo de los héroes de la compañía, de su fundador, a través de historias, anécdotas, etc.; el paradigma «¿qué haría EL en esta situación?» es el que mejor ilustra la utilización de la memoria histórica como inspiradora de nuevas estrategias.

La cultura como Imagen o, para ser exacto, como *autoimagen*, es la percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta. En este caso, la organización es como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos más sólida y fuerte es la cultura corporativa.

Del entorno de las teorías organizativas proviene la última obra de Andrew Mayo, la cual resulta un buen puente entre estas teorías y las explicaciones más genuinas del fenómeno de las culturas corporativas. Mayo<sup>3</sup> se interroga acerca de la definición misma de cultura y concluye que la manera más sencilla de definirla es «*the way we do things around here*», es decir, «nuestra forma de trabajar». Más adelante señala que la cultura es una combinación de seis factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales y las redes.

Otra aproximación al concepto de cultura es la de Edgar H. Schein, quien la define como:

Un conjunto de *presunciones básicas* —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno<sup>4</sup>.

Schein distingue el aspecto nuclear de la cultura, las mencionadas presunciones y creencias básicas<sup>5</sup>, es decir, los supuestos subyacentes en torno a los cuales se forma la cultura de un grupo, de las manifestaciones superficiales de ésta que son los valores. De alguna manera se puede hablar de un inconsciente y de una conciencia cultural respectivamente.

Esta especie de conciencia cultural que eran para Schein los valores, en tanto que manifestación superficial de la cultura, son la base de una nueva aproximación, la de Charles McCoy<sup>6</sup>, quien actualiza el planteamiento original de Philip Selznick al considerar que los valores son un activo de la empresa además de otro factor de producción. Para él la productividad tiene seis fuentes: trabajo, capital, tecnología, materias primas, mercados y gestión, a las que hay que añadir la cultura corporativa, identificada como los *valores y la ética de la organización*, que refuerzan a las otras seis.

Lo expuesto rápidamente hasta ahora nos va dibujando una paleta muy amplia de formas diferentes de entender la cultura corporativa; este hecho, el de la diversidad cultural, constituye otro de los enfoques más productivos sobre esta cuestión. Charles Handy ha sido el divulgador en Europa de la obra del norteamericano Roger Harrison, para el cual la cultura es el resultado de una configuración de diversos factores dentro de una organización: sus formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa... Estas variables culturales tienen, en el fondo,

<sup>4</sup> Schein, E. H.: *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza y Janés, 1988, págs. 23 y 25.

<sup>5</sup> Para Schein, *op. cit.* págs. 134 y ss., tales presunciones básicas son: a) La relación de la empresa con su entorno. b) La naturaleza de la realidad y la verdad; fundamento de las decisiones. c) La naturaleza del género humano. d) La naturaleza de la actividad humana. e) La naturaleza de las relaciones humanas.

<sup>6</sup> McCoy, Ch.: *The Management of Values*, Pitman, 1985.

<sup>1</sup> Smircich, L.: «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, págs. 339-358, citado por Garmendia, J. A.: *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, ESIC, 1990.

<sup>2</sup> Garmendia, J. A.: *Op. cit.*, pág. 50.

<sup>3</sup> Mayo, A.: *Managing Careers. Strategies for Organizations*, Institute of Personnel Management, 1991, pág. 34.



un marcado carácter ideológico, hasta el punto de poder definir este nuevo enfoque cultural como equivalente a la *ideología de la organización*. De la orientación que cada empresa adopte frente a estos factores se obtendrán distintos paradigmas culturales, concretamente cuatro: la cultura del poder, de la función, de la tarea y de la persona. Como es difícil encontrar una organización «químicamente pura» en cuanto a su total identificación con los factores culturales definidores de cada uno de estos paradigmas, Handy<sup>7</sup> aboga por una permanente «adecuación cultural» a cada uno de ellos cuando las circunstancias así lo aconsejen.

Recapitulando los distintos enfoques acerca de la cultura corporativa vemos que ésta puede entenderse como:

- a) Cristalización del entorno.
- b) Diseño estratégico interno.
- c) Autoimagen.
- d) Presunciones básicas acerca de la organización.
- e) Valores compartidos.
- f) Ideología de la organización.

Todas estas acepciones del concepto de cultura me parecen tan acertadas como parciales. Parto de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales —aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización— se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es, en este sentido, *el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados*. En la zona endotópica de la identidad estarían las presunciones básicas y los supuestos subyacentes de los que habla Edgar H. Schein, en la zona exotópica se encontrarían los valores compartidos que, como ya he dicho, configuran el aparato ideológico de la organización, el inconsciente y la conciencia de ésta. Además, como dice Lessem:

...la palabra cultura se puede aplicar a una unidad social de cualquier magnitud que haya tenido la oportunidad de asimilar y estabilizar su visión de sí misma y de su entorno<sup>8</sup>.

Por último, las variables del entorno en lo que a la adaptación de la organización y la autoimagen se refiere, completan productivamente esta definición abierta del concepto de cultura corporativa.

<sup>7</sup> Handy, Ch. B.: *The Gods of Management*, Pan, 1985, y *Understanding Organizations*, Penguin, 1985, págs. 188 y ss.

<sup>8</sup> Lessem, R.: *Gestión de la cultura corporativa*, Díaz de Santos, 1992, pág. 54.

## 5.1. Funciones de la cultura corporativa

En general, los estudios sobre cultura destacan la importancia de ésta en la gestión global de las organizaciones, pero o son muy abstractos a la hora de concretar sus aspectos pragmáticos o muy reduccionistas al identificarla, casi en exclusiva, con algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos. En este sentido, la pregunta que urge responder es ¿para qué sirve la cultura corporativa? Desde mi punto de vista, tres son las funciones, de carácter general, que satisface la cultura en una organización:

- a) Adaptación.
- b) Cohesión.
- c) Implicación.

En cuanto a su *función de adaptación* se refiere, la cultura favorece el consenso respecto a la *misión* de la empresa, como apunta Schein<sup>9</sup>, quien hace extensivo dicho consenso a las metas operativas, los medios necesarios para alcanzarlas, los criterios para medir los resultados y las estrategias correctoras. Que en una organización se dé un fuerte consenso sobre la misión de ésta y los procedimientos para llevarla a la práctica es lo que diferencia una simple declaración de intenciones de la referencia más importante para orientar el comportamiento colectivo e individual de la compañía en su entorno y en el seno de ella misma.

La cultura es, asimismo, la base del *proyecto empresarial* necesario para cumplir la misión, tal como apunta Thevenet, el cual se convierte en la principal referencia para la acción empresarial. Para este autor:

...el proyecto es el documento que define lo que es la empresa (los principales rasgos de su cultura) y lo que quiere llegar a ser; es una declaración que compromete a la empresa en su futuro y la conduce a ejecutar la gestión adecuada para conseguirlo<sup>10</sup>.

La cultura es el ámbito de intervención, a veces el único, para favorecer la *integración* entre grupos profesionales con orígenes distintos (fusiones, absorciones, etc.) y conseguir una adaptación lo más armoniosa posible.

En la *función de cohesión* es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura y su eficacia en distintos órdenes del funcionamiento de una organización. El *sentido de pertenencia* al grupo es quizá la manifestación más genuina de la cultura corporativa. Cuando una

<sup>9</sup> Schein, E. H.: *Op. cit.*, págs. 66 y ss.

<sup>10</sup> Thevenet, M.: *Auditoría de la cultura empresarial*, Díaz de Santos, 1992, pág. 191.

organización está muy cohesionada, establece unos límites tan precisos como intangibles que diferencian a las personas que están dentro o fuera de la misma independientemente de su vinculación contractual.

Los problemas de falta de cohesión cultural son más frecuentes en empresas grandes y, sobre todo, en aquellas en las que coexisten diferentes subculturas no jerárquicas (administrativos, obreros, vendedores, etc.) y, por el contrario, en las pequeñas, y en las más homogéneas en cuanto a su actividad, resulta más fácil establecer ciertos vínculos culturales que fomentan ese sentido de pertenencia, aunque los criterios de tamaño o actividad no sean, en modo alguno, decisivos en cuanto a la cohesión se refiere. El mecanismo más natural para establecer dicho sentido de pertenencia es la asunción de un conjunto reducido de valores, aportados por un líder carismático en los primeros estadios de desarrollo de la empresa y cultivados, como si de plantas se tratara, por los miembros de la misma a través de ceremonias y rituales, más o menos informales, que se transmiten a los recién llegados como si fueran útiles de trabajo. En cualquier caso, la integración de una persona en un grupo profesional nunca está garantizada plenamente, pero si ésta posee una cultura sin fisuras puede decirse que existen altas posibilidades de que eso sea así.

La legitimación de las formas de *influencia y poder* es otro factor decisivo para la cohesión interna de una organización. La cultura ofrece instrumentos de consenso sobre quiénes deben ostentar el poder y, en consecuencia, lo legitima. El poder se basará en el carisma, en la posición orgánica, en la competencia profesional, en la antigüedad, etc., dependiendo de la cultura existente en la empresa, de la misma manera que las decisiones puedan tomarse unilateralmente, por sufragio universal o a través de un consejo de sabios. Si la empresa posee una cultura cohesionada la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores, coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. En suma, la cultura es el mecanismo autorregulador del poder.

La función cohesiva de la *comunicación* es innegable cuando ésta se impregna de la cultura de la organización. La comunicación interna no cumple tanto un requisito operativo, de guía de acción, como de reafirmación de la propia identidad y de transmisión del conjunto de valores compartidos por los miembros de la empresa. Pero su capacidad de cohesión no se agota en la «autocomunicación», sino que alcanza a la comunicación externa cuando ésta posee un «estilo corporativo» y dicho estilo traduce, más o menos explícitamente, los rasgos culturales de la compañía. Cuando esto sucede en la publicidad, en el diseño de productos, en los folletos corporativos, etc., los miembros de una organización culturalmente cohesionada generan mecanismos de identificación.

La cultura determina, asimismo, las *formas de aprendizaje* más eficaces para sus miembros. Un profesional de una empresa con una cultura orientada hacia la función se caracterizará por un aprendizaje aditivo (acumulación de cursos, *trainings*, etc.), mientras que en otra empresa con una orientación hacia la tarea primará más la autoformación, el trabajo en equipo, las tutorías.

La tercera función de la cultura corporativa es *favorecer la implicación* de la persona en la organización, y esto, como afirma Thevenet:

...sólo puede existir en la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de sí misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura<sup>11</sup>.

Entiendo que afirmaciones como ésta pueden despertar suspicacias en determinados contextos. Personalmente pienso que la sociedad actual se caracteriza, fundamentalmente, por su apertura, y esta característica alcanza también a la empresa. Ello quiere decir que tanto en la vida social como en la empresa nunca fue tan posible subvertir situaciones fácticas mediante procedimientos éticamente válidos; y sin necesidad de recurrir a ejemplificaciones estrambóticas, creo que es sencillo hacer compatibles las presunciones personales sobre lo que el éxito supone para cada uno con el desarrollo, igualmente exitoso, de un buen número de empresas en cualquier país de nuestro entorno.

En la base de cualquier crítica suspicaz a un planteamiento como el anterior está, casi siempre, el aspecto económico; pero éste es el auténtico planteamiento taylorista, ya que para Taylor el único modo de motivación era el dinero. De tal idea se derivaron sistemas de organización del trabajo basados en el incentivo económico, el establecimiento de objetivos y la búsqueda de la competencia. Los resultados son ya historia.

La idea de satisfacción sustituye a la de la motivación taylorista y se asocia a la productividad y a la eficacia. Básicamente es muy simple: mejorar las condiciones laborales, procurar un mayor confort laboral y, supuestamente, el rendimiento mejorará. Sin embargo, diversos estudios sobre absentismo laboral parecen no confirmar tal suposición.

La implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el del individuo, según afirma Thevenet, que cita a Mowday, Porter y Steers<sup>12</sup>, quienes la definen como:

<sup>11</sup> Thevenet, M.: *Op. cit.*, pág. 35.

<sup>12</sup> Mowday, R. T.; Porter, L. W., y Steers, R.: *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, 1982.

- El convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización.
- La voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la organización ha fijado.
- Un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

La implicación cualitativamente significa dos cambios importantes respecto a las teorías de la motivación y la satisfacción:

- a) La empresa ya no ofrece nada al trabajador (ni un dinero extraordinario, ni mejores condiciones laborales), sino que ambos unen su suerte, a partir de la identificación de sus valores culturales, para la consecución de sus metas.
- b) Excluye la adaptación. En este sentido, sólo existen dos alternativas: la adhesión o el rechazo. De manera que, si existe armonía de valores, la implicación será el resultado de la adhesión más las oportunidades que la empresa brinda al trabajador (promoción, responsabilidad, propiedad social, etc.).

El proyecto empresarial, el sentido de pertenencia, las formas de aprendizaje, el ejercicio del poder o el grado de implicación individuo-empresa son sólo algunos de los rasgos que pueden definir una cultura. De cómo entienda cada organización estas y otras cuestiones derivará su comportamiento en el interior y hacia el exterior y configurará una personalidad corporativa diferenciadora. En consecuencia, es procedente establecer una descripción taxonómica de los paradigmas culturales aunque sólo sea como una referencia global, dado que no es frecuente encontrar empresas que se identifiquen exclusivamente con alguno de ellos.

## 5.2. Tipologías culturales

Personalmente siempre he sido partidario de las construcciones taxonómicas, sobre todo cuando el objeto al que se refieren es difícilmente determinable con una definición cerrada, como es el caso de la cultura corporativa. Además de la ventaja que supone «definir clasificando», las tipologías culturales son de gran utilidad en el análisis de la cultura de una empresa, sobre todo en la fase de formulación de hipótesis, ya que lo que el consultor observa inicialmente es una masa ingente de comportamientos, rasgos, anécdotas, etc., muy difíciles de ordenar. En este sentido, las tipologías sirven como instrumento de formalización de las observaciones recogidas

A continuación voy a plantear cuatro tipologías culturales, fundamentadas cada una de ellas en un criterio taxonómico diferente. Los criterios son éstos:

1. La ideología de la organización.
2. El desarrollo empresarial.
3. La dinámica de la cultura.
4. La relación con el entorno.

### 5.2.1. La ideología de la organización

La forma en que una organización se adapta a las contingencias externas e internas en una situación dada constituye una forma de ideología. Según Handy<sup>13</sup>, en cuya obra se basa esta primera tipología, una empresa debe adecuarse culturalmente en cada circunstancia histórica a partir de una síntesis de cuatro paradigmas culturales: el poder, la función, la tarea y la persona, dando lugar cada uno de estos paradigmas a las cuatro culturas siguientes.

#### 5.2.1.1. Cultura del poder

Es la cultura emblemática en la figura del dios griego Zeus, el dios que dirime las disputas y diferencias entre el resto de los dioses del Olimpo. Utilizando una metáfora más actual, puede decirse que ésta es una cultura de *club privé*, es decir, un ámbito reservado sólo a los elegidos. Veamos cuáles son los rasgos principales que la definen:

##### a) Atributos culturales de carácter general:

- Estructura de «tela de araña».
- Cultura típica de pequeñas empresas de producción, empresas comerciales más grandes, compañías financieras.
- Cultura dependiente de una fuente central de poder muy fuerte. Cuanto más cerca del centro se está, más poder e influencia se tiene.
- El control se ejerce también desde el centro, principalmente a través de una red de «individuos clave».
- Las decisiones se toman a partir de un equilibrio en la influencia.

<sup>13</sup> Handy, Ch. B.: *Understanding Organizations*, Penguin, 1985, págs. 189 y ss.



- Las organizaciones con esta cultura son orgullosas y fuertes.
- Actúan con rapidez y reaccionan eficazmente.
- Su modelo de trabajo es la «unidad».

b) *Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Sus miembros piensan de forma distinta.
- Se toman decisiones rápidas que se ejecutan, también, rápidamente.
- Son frecuentes las «tutorías».
- Es una cultura de «protegidos», de «príncipes coronados».

c) *Influencia y poder:*

- Es la cultura del carisma, donde los cambios se producen cuando cambian las personas.
- Los individuos son eslabones, que cuando no funcionan se sustituyen.
- El éxito depende más de «a quién se conoce» que de «qué se sabe hacer».
- Es una cultura de «personalidades» y «poder» basada en el reconocimiento.
- Escasa influencia del organigrama.

d) *Motivación e incentivos:*

- El dinero es básico; simboliza el éxito y los resultados.
- Las personas son acaparadas como el dinero, se forman redes.
- La incertidumbre es valorada como libertad de maniobra.
- El incentivo es el dinero o la «mirada»; en esta cultura de poco sirven los nombramientos o los fondos de pensiones.

#### 5.2.1.2. Cultura de la función

Es la cultura del dios Apolo, quien, además de otras destrezas y cualidades, era el dios que mayor capacidad tenía para conocer el porvenir, igual que los profesionales de una empresa que participe de una cultura de la función, quienes, sin demasiado margen de error, sabrán en que posición se encontrarán dentro de su empresa dentro de diez años. Es también la cultura del «rol». Se caracteriza por:

a) *Atributos culturales de carácter general:*

- Estructura de templo griego.
- Es una cultura estereotipada, como lo es la burocracia.
- Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad.
- Operativamente se sustenta sobre la solidez de sus pilares, sus funciones o especialidades, coordinados en la cumbre por gestores senior (el frontispicio).
- La descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que la ejecuta.
- La posición en la estructura es lo que da el poder. No es bien admitido el poder personal, y sólo relativamente el de la experiencia.
- En esta cultura es fácil predecir el futuro profesional y la seguridad. No ofrece demasiado riesgo.
- Es típica y útil en las empresas donde las economías de escala juegan un importante papel.
- Su modelo de trabajo es el «flujo» y la «copia».

b) *Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Mentalidad analítica.
- Creencia en un mundo formalmente científico.
- La capacidad es la expresión de la inteligencia convergente.
- Aprendizaje aditivo (numerosos cursos).
- Énfasis en la planificación, organización y control.

c) *Influencia y poder:*

- El poder lo da la posición, no el carisma.
- Explícita los derechos y las responsabilidades.
- Énfasis en el organigrama.
- Los cambios en la estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas, respectivamente.

d) *Motivación e incentivos:*

- Contratos precisos y delimitados.
- Valoración de la seguridad.
- El incremento de autoridad o estatus es el mayor incentivo en la medida en que se reconoce la autoridad formal de la función.



## 5.2.1.3. Cultura de la tarea

El símbolo de esta cultura es la diosa Atenea, la diosa de la sabiduría, de la reflexión. Es la cultura del «proyecto» y se describe a partir de los siguientes rasgos:

a) *Atributos culturales de carácter general:*

- Su estructura es una red.
- Se basa en el proyecto o en el trabajo concreto.
- Algunos de los cabos de la red son más gruesos y fuertes.
- El poder y la influencia residen en los nudos. Sólo se reconoce la experiencia como fuente del poder.
- Es típica de las estructuras matriciales.
- El poder homogeneizador del grupo es el instrumento para conseguir la eficacia individual. Es una cultura de equipo.
- Es una cultura muy adaptable y flexible. Se crean grupos *ad hoc* que se disuelven cuando su función ha sido satisfecha.
- Cultura útil para organizaciones con productos de corta vida.

b) *Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Resolución de problemas a partir de la mezcla del pensamiento vertical y lateral.
- El equipo como fórmula de resolución de problemas y aprendizaje.
- Se alienta la autoformación y la movilidad.
- Mayor dedicación a tareas particulares que a funciones generales.

c) *Influencia y poder:*

- Cultura de la profesionalidad (diálogo y discusión).
- Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos, cohesionado por ese espíritu de equipo.
- Para cambiar es necesario redefinir el problema central, la tarea.
- Se gana influencia a través del debate racional.

d) *Motivación e incentivos:*

- Se aprecia la variedad y la promoción profesionales.
- Se responde a la remuneración por resultados.

## 5.2.1.4. Cultura de la persona

Quién mejor que el dios Dionisio para representar simbólicamente una cultura «existencial» que enfatiza el papel del individuo en oposición a las estructuras donde éste pierde su personalidad. En la mitología griega a Dionisio se le denominaba «el libre» porque los efectos del vino le evadían por completo. El fuerte carácter individualista es el rasgo estructural determinante de esta cultura.

a) *Atributos culturales de carácter general:*

- Su estructura es una constelación.
- Típica de bufetes profesionales, empresas de consultoría.
- El individuo es el centro de todo.
- Carecen casi de estructura.

b) *Formas de pensamiento y aprendizaje:*

- Escasa planificación del futuro.
- Formación discontinua (años sabáticos, segundas carreras, etc.).

c) *Influencia y poder:*

- Individuos poco influenciados al carecer de cultura de organización.
- Poco controlables, se encuentran seguros porque tienden a ser imprescindibles.
- El cambio es sólo contractual.
- Relación individual (uno a uno) entre el líder y sus colaboradores.

d) *Motivación e incentivos:*

- El máximo valor es la libertad individual y su expresión más genuina el tiempo libre.
- Las relaciones con las empresas suelen ser endeables.

## 5.2.2. El desarrollo empresarial

Este nuevo criterio taxonómico identifica un determinado enfoque cultural con una etapa concreta del desarrollo de la empresa. Con ello no quiero decir que existan culturas diferentes en cada estadio de desarrollo, sino que la cultura desempeña funciones diferentes en esas etapas de la evolución corporativa.

En este sentido, señala Lessem, el desarrollo de una compañía supondría el paso sucesivo por los cuatro enfoques culturales siguientes: primario, racional, evolutivo y metafísico; aunque esto es sólo un supuesto teórico, ya que muchas de las empresas «excelentes» de los Estados Unidos, por ejemplo, no superan nunca, por propia decisión, algunos aspectos de la cultura primaria, ensalzando continuamente la vuelta a los valores tradicionales del *management* y, muy especialmente, la importancia de los valores compartidos.

En este mismo sentido, la cultura evolutiva, que proporciona una alta competitividad empresarial en todo lo que se deriva de la gestión de las cuatro variables blandas del clásico esquema McKinsey (7S) (*skill, style, staff, shared values*), es típica de las empresas japonesas.

Por último, la cultura metafísica, tal como la describe Lessem<sup>14</sup>, aparece más como una tendencia utópica y un deseo de perfección corporativa que como un estado corporativo real.

Schein también utiliza el criterio del desarrollo empresarial en el estudio de la cultura y de los mecanismos de cambio cultural propios de cada uno de los estadios de crecimiento o desarrollo. Para Schein no existen diferentes culturas en función de la etapa de desarrollo que atraviese la empresa, sino que la cultura cumple funciones diferentes de acuerdo con las tres fases paradigmáticas de desarrollo que este autor distingue: la de crecimiento, la adolescencia y la de madurez.

#### 5.2.2.1. El enfoque primario —

Enfatiza la importancia de los «valores compartidos», los cuales ofrecen un sentido de la dirección común a todos los miembros de la organización y orientan, además, los comportamientos cotidianos en el seno de la misma. Dentro del enfoque primario se identifica cultura con valores compartidos, y para que éstos sean eficaces en términos de gestión es necesario que:

1. Tengan un significado inequívoco.
2. Sean conocidos por todos.
3. Sean continuamente matizados por la dirección.

Los valores genuinos de la cultura primaria son:

a) El compromiso con la calidad. Que exige un contacto continuo del directivo con sus subordinados y con el cliente, implicándose personalmente en la resolución de cualquier reclamación.

<sup>14</sup> Lessem: *Op. cit.*

b) La sensualidad. Una cultura viva se toca, se ve, se oye, etc., hasta se huele.

c) Gestión itinerante. El *management by walk about* tan típico de las empresas norteamericanas se expresa mediante la metáfora del pasillo en el que todas las puertas están abiertas; el director general transita por dicho pasillo pidiendo opiniones, matizando juicios, etc., al llegar al final la decisión está lista para ser ejecutada.

d) Importancia de las historias. Las historias que se cuentan en una empresa con una cultura primaria son el mejor vehículo para averiguar las prioridades de ésta y conocer quién las representa.

e) La orientación simbólica de la dirección. Es el valor que resume la esencia de la cultura primaria dado el papel predominante que el líder asume en esta cultura como creador y transmisor de significados y nuevos valores para la organización. Veámoslo con mayor detenimiento siguiendo una precisa descripción que sobre el tema hacen Deal y Kennedy<sup>15</sup>.

La *dirección simbólica* implica una gran sensibilidad por la cultura, confiar en la gente cuando ésta es culturalmente afín, y representar el drama cotidiano en el gran teatro que es la compañía, entendiendo ésta como una *red cultural*, con un centro y una periferia. En el centro se encuentran el héroe, el sacerdote y el narrador; en la periferia los demás estereotipos de la red cultural.

a) El *héroe* es el símbolo máximo de la cultura primaria. Existen dos tipos: el héroe visionario, que suele ser el fundador, y el héroe de situación, un profesional de la gestión. Sus funciones son:

- Crear modelos de comportamiento.
- Simbolizar a la compañía en el exterior.
- Identificar «lo especial» de la compañía.
- Motivar a su gente.

b) El *narrador*, que cuenta historias, y se divierte con ello, interpretando el propio desarrollo de la compañía y facilitando así una guía de comportamiento para el resto de las personas. Estas historias son las auténticas transformadoras del comportamiento en una cultura primaria y una de sus principales fuentes de cohesión.

c) El *sacerdote*, que protege y alimenta los valores creados por el héroe. También ayuda a la gente en momentos difíciles, porque, a diferencia de los héroes, siempre tiene tiempo para escuchar.

<sup>15</sup> Deal, T., y Kennedy, A.: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, 1988, págs. 87 y ss.

d) El *soplón*, que susurra al oído del jefe. Este rol exige dos capacidades: leer rápida y exactamente la mente del jefe y crear una red de escuchas en la organización.

e) El *juglar*, a diferencia del sacerdote que habla alegóricamente, éste lo hace sólo sobre cosas materiales (nombres, fechas, sueldos, etc.). Su ayuda para el reforzamiento de la cultura es importante porque colabora con el narrador en el proceso de creación de los héroes.

f) La *secretaria/o*, es a veces quien más información acumula sobre «cómo es la organización» (disputas, alianzas, etc.), más que «hacia dónde va». También pueden ayudar a sus jefes introduciendo informaciones en la red que utilizan los juglares.

g) El *espía* es inofensivo, trabaja para el jefe, oye todo, se lleva bien con todos, mantiene abiertos todos los canales de la organización y periódicamente habla con el jefe, quien aprovecha para confirmar los rumores y la información que le transmite su secretaria/o.

h) La *cábala* es un acuerdo secreto entre varias personas de la organización que se apoyan entre sí, destacando públicamente sus capacidades, para mejorar su imagen ante los demás y conseguir una mejor promoción. Los valores y la experiencia compartida son los elementos de cohesión de las cábalas, las cuales, a veces, se convierten en auténticas subculturas dentro de la organización.

i) Al *inconformista/disidente* debe colocársele en puestos creativos o darle jefaturas de departamento para que se enfrente con sus responsabilidades de integración. Si la cultura es fuerte se verá enriquecida con sus aportaciones, si es débil el inconformista se enfrentará a la compañía convirtiéndose en disidente.

La dirección simbólica es típica de la cultura primaria, porque ésta exige el ritual y la ceremonia para que emerjan los valores compartidos que, como ya he dicho, son la base de esta cultura; tales ceremonias deberán ser tangibles (celebraciones de éxitos, acontecimientos, acogidas, jubilaciones, etc.) y nada esotéricas, lo mismo que los símbolos de la compañía.

#### 5.2.2.2. El enfoque racional

Si la cultura primaria, al margen de la posición hegemónica de este enfoque en Estados Unidos, era típica de la etapa fundacional de una compañía, la racional es propia de empresas que han alcanzado ya un notable grado de desarrollo que exige una gestión más controlada, unas estructuras organizativas estables y una estrategia. En la cultura racional existen, como en cualquier otra, un conjunto de valores compartidos,

pero a diferencia de la primaria, en donde eran percibidos con facilidad, en la racional se han sedimentado y no se hacen visibles, es lo que Schein llama presunciones básicas o supuestos subyacentes, los cuales han sido desarrollados por la organización para enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna y constituyen su cultura corporativa.

En el estudio del enfoque racional de la cultura se han desarrollado tres líneas de investigación. La primera de ellas, ya clásica puesto que sus orígenes se encuentran en la obra de Philip Selznick en el final de los cuarenta y principio de los cincuenta, relaciona la cultura con los valores y la ética de la gestión. Para Selznick<sup>16</sup>, la gestión de una organización además de eficaz debe ser ética y útil socialmente. Charles McCoy<sup>17</sup>, como ya he dicho anteriormente, renueva el enfoque de Selznick, para el que los valores constituyen un patrimonio más de la empresa y que influyen también en la producción. Para este autor la productividad depende de seis factores principales: trabajo, capital, tecnología, materias primas, mercados y gestión, a las que se suma la cultura corporativa, identificada con los valores y la ética de la organización, que actúa como catalizador de los otros seis.

Los tres componentes esenciales de una cultura, según McCoy, son:

a) Su *historia*, entendida como la integración de los acontecimientos y los líderes de la compañía en los valores perdurables de ésta. La historia no es lo que ha sucedido, sino lo que se recuerda.

b) La *comunidad* que constituyen en el presente las personas y grupos que forman la empresa, sus costumbres y valores y las acciones e interacciones entre ellos. Costumbres y valores cuando son compartidos generan cohesión y ésta, a su vez, identidad.

c) El tercer componente de la cultura es el *carácter*, que aparece en la fase avanzada del proceso de institucionalización de la cultura, cuando se logra la gran integración, como el resultado de un doble proceso de adopción de valores y de sentido por la organización.

Infundir valores a una organización significa:

- Comunidad de objetivos en las distintas áreas de gestión.
- Sentido de identidad corporativa, en la medida en que todos, al margen de las jerarquías, persiguen los mismos objetivos.
- Integridad corporativa, emanada de compromisos comunes internos y no de directrices externas.

<sup>16</sup> Selznick, Ph.: *Leadership and Administration*, Paterson, 1948.

<sup>17</sup> McCoy, Ch.: *Op. cit.*



- Una red de ayuda.
- Ceremonias y celebraciones.

*Infundir sentido* implica actuaciones más tangibles; se consigue a través de la narración de historias, consignas, símbolos, repetición de objetivos, evaluación personal, gratificaciones, etc.

La segunda línea de investigación, que analiza lo que Handy llama *la ideología de la organización*, la he recogido ya en el apartado 5.2.1. Su postulado básico, lo reitero de nuevo, es que una organización debe adecuarse culturalmente en cada circunstancia histórica a partir de los cuatro paradigmas canónicos que señala Handy: poder, función, tarea y persona.

La tercera aproximación al estudio de la cultura racional, y quizá la más genuina, es la del *comportamiento de la organización* de Schein<sup>18</sup>, para el que el análisis de la cultura exige el descubrimiento de los supuestos subyacentes a los que antes me he referido, en torno a los cuales se forman los paradigmas culturales de un grupo. Existen, en este sentido, un conjunto de *presunciones* en toda organización, en función de las cuales se pueden inferir un conjunto de comportamientos del grupo en su conjunto y de sus individuos particularmente. Si se produce un cierto consenso sobre las presunciones que a continuación enumero, estaremos ante una cultura específica de dicho grupo.

1. *Presunciones de la empresa sobre sí misma y sobre su entorno.* Se trata de descubrir los estratos ocultos sobre la identidad corporativa y la relación que la empresa mantiene con su entorno. Más concretamente:

- a) Qué identidad y función básicas tiene la organización: ¿quiénes somos como empresa? (tipo de producto, servicio, mercado, cliente, etc.), ¿qué misión tenemos?, ¿cuál es nuestra función social?
- b) En qué entornos encuentra la empresa sus mayores oportunidades: en el económico, en el político, en el tecnológico, en el social, etcétera.
- c) Qué postura se adopta ante esos entornos: de dominación, armónica, de sumisión.

2. *Presunciones de la empresa sobre la realidad y la verdad.* En función de las cuales orientará sus procesos de toma de decisiones.

- a) De acuerdo con la presunción que se tenga de la *realidad* se pueden adoptar tres tipos de decisiones:
  - Las decisiones correspondientes a la *realidad física*, verificadas con datos objetivos (cuestiones de hecho).

<sup>18</sup> Schein, E. H.: *Op. cit.*, págs. 134 y ss.

- Las decisiones correspondientes a la *realidad social*, verificadas mediante consenso (estados de opinión, costumbres, dogmas, etc.).
- Las decisiones correspondientes a la *realidad subjetiva* verificadas a partir de experiencias igualmente subjetivas (opiniones personales, gustos, actitudes, etc.).

b) Los criterios de verificación de *lo verdadero* y *lo real* pueden pivotar entre el pragmatismo y el moralismo:

- La tradición («siempre se ha hecho así»).
- La moral («hay que hacerlo porque está bien»).
- Los juicios de autoridad («el presidente opina...»).
- La razón («que el comité de expertos decida»).
- El debate («el resultado final es éste»).
- El ensayo-error («probemos»).
- La ciencia («la investigación aconseja hacerlo así»).

3. *Presunciones de la empresa sobre el tiempo y cómo se estructura.* El tiempo, igual que el espacio, puede tener un significado simbólico sobre el cual, y en función de la presunción correspondiente, se elaborarán nuevas presunciones. Por ejemplo, entre los ministros de un gabinete puede entenderse que quien más tiempo pasa junto al jefe del gobierno es el más importante, quien más capacidad de influencia tiene, etc. Otra presunción típica es atribuir al factor temporal una importancia muy superior a la de otros factores que no se tienen en cuenta («cualquier tiempo pasado fue mejor»).

En el análisis de la cultura a través del comportamiento de la organización básicamente conviene, al menos, determinar:

- a) La dirección de su enfoque primario: orientación hacia el pasado, presente o futuro.
- b) El concepto básico del tiempo: lineal o monocrónico, policrónico, cíclico.

4. *Presunciones de la empresa sobre el espacio, su disponibilidad y su significado simbólico.* Como en el caso anterior, las presunciones sobre el espacio descubren importantes rasgos de identidad de las organizaciones y de sus miembros. Cuántas veces, por ejemplo, el tamaño de un despacho encierra otro tipo de significado distinto al de la superficie objetiva. Al menos existen tres supuestos subyacentes sobre el espacio que conviene analizar:



- a) Disponibilidad: infinita, limitada, mínimamente disponible.
  - b) Significado simbólico: el espacio como símbolo de jerarquía, de igualdad, de privacidad.
  - c) Normas de distancia: distancia correcta en las relaciones jerárquicas, íntimas, con terceros.
5. *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza del género humano, en lo que se refiere a:*
- a) La naturaleza humana básica: los humanos son malos (perezo-  
sos, improductivos, etc.), buenos (trabajadores, generosos, etc.),  
neutros.
  - b) La mutabilidad: los humanos son perfectibles.
6. *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza de la actividad hu-  
mana frente al entorno.* Se trata de averiguar la postura que los miembros  
de la organización adoptan ante el entorno. Existen tres actitudes:
- a) La activa o prometeica: el entorno y la naturaleza son domina-  
bles (orientación hacia el hacer).
  - b) La reactiva o dionisiaca: los humanos están sometidos a la natu-  
raleza, hay que admitirlo y disfrutar (orientación hacia el ser).
  - c) La armoniosa o apolínea: los humanos están en la naturaleza  
y en ella deben desarrollarse (orientación hacia el ser en transfor-  
mación).
7. *Presunciones de la empresa sobre la naturaleza de las relaciones  
humanas y cómo deben articularse éstas.* En cuanto a:
- a) La *regulación de las relaciones humanas*, pueden encontrarse tres  
paradigmas:
    - La linealidad (tradición, jerarquía, familia).
    - La colateralidad y cooperación grupal (consenso y bienestar  
del grupo).
    - La individualidad y competencia (derechos y bienestar indivi-  
duales).
  - b) La *regulación del poder* dentro de la organización, es posible en-  
contrar seis modelos de comportamiento:
    - La autocracia («el que detenta el poder tiene derecho y deber  
de ejercerlo»).
    - El paternalismo («el autócrata debe ocuparse de los que no  
tienen poder»).
    - La consulta («todos pueden aportar algo a quien tiene que  
ejercer el poder»).

- La participación («el poder debe ser compartido como mejor  
convenga a la empresa»).
- La delegación («el poder debe ostentarlo quien tenga infor-  
mación y capacidad»).
- La colegiación («el poder debe ser compartido por todos»).

He descrito, casi literalmente, el método propuesto por Schein para  
averiguar los supuestos subyacentes que constituyen la base de la cultu-  
ra corporativa; ésta, como ya he dicho en ocasiones anteriores, tiene una  
forma no visible y otra que sí lo es: el comportamiento de la organiza-  
ción, cuyo estudio significa la tercera vía de análisis del enfoque racional  
y para el que el mencionado método de Schein se demuestra de gran  
utilidad.

#### 5.2.2.3. Enfoque evolutivo

El principio básico del que parte este nuevo enfoque es que el desarro-  
llo de los individuos, las organizaciones, los productos, los mercados, etcé-  
tera, están sujetos a las mismas leyes de evolución estructural. En cuanto  
a su desarrollo se refiere, la empresa pasa por cuatro fases evolutivas:

1. *Iniciación*, en la que se confunden personas y empresa; esta fase  
se corresponde teóricamente con la cultura primaria caracterizada, co-  
mo hemos visto, por la iniciativa, la necesidad de implicar al personal,  
y el control de la transición entre la iniciativa y la gestión. La crisis suele  
aparecer cuando el empresario no es capaz de abarcar toda la dimensión  
de la empresa.
2. *Consolidación*, cuando se establece la especialización por funcio-  
nes, y se toman decisiones independientes en cada ámbito de la empresa;  
se establece la red jerárquica y las aptitudes intelectuales, las estructuras  
de la organización y los conceptos de estrategia sustituyen a la iniciativa  
primaria. Es la fase propia de la cultura racional.
3. *Renovación*, que exige interdependencia y evolución consciente  
de las personas, la empresa y la organización. Esta evolución se caracte-  
riza por:
  - a) Un desarrollo discontinuo organizado en fases.
  - b) Con una estructura propia de cada fase.
  - c) Sujeto a desarrollos cada vez más complejos.
  - d) Irreversible.

La renovación es la fase de la cultura evolutiva que a continuación  
describiré.

4. *Transformación*, o vuelta a las raíces pero con una visión empresarial mucho más elevada. Se identifica con la última fase del desarrollo empresarial, la cultura metafísica, en la que el principio que prevalece es el «espíritu» de la empresa, y cuyo *management* se caracteriza, desde el punto de vista operativo, por diferenciar funcionalmente e integrar organizativamente.

Las características propias de la *cultura evolutiva* son:

- a) Una gran interactividad entre los ámbitos y personas de la empresa.
- b) Las sinergias.
- c) Armonía social en el conjunto de la organización.
- d) La toma de decisiones por consenso, ya que prevalece el sentimiento sobre la acción.
- e) Extremo valor de la calidad.
- f) Equilibrio entre desarrollo personal y empresarial (autorrealización).
- g) Alianzas y consensos informales.
- h) Autorrenovación constante.
- i) La «gestión evolutiva» reemplaza a la racional. Aquella se caracteriza por:
  - El sentimiento y la sensibilidad organizativa.
  - Los procesos cobran más importancia que las estructuras.
  - La «arquitectura empresarial» sustituye a la organización formal.
  - La estrategia competitiva da paso a la «cooperativa».
  - La proliferación de los círculos de calidad.
  - La planificación empresarial desemboca en la «evolución planificada».

#### 5.2.2.4. Enfoque metafísico

Según Harrison Owen<sup>19</sup>, las organizaciones, fundamentalmente, son «espíritu». Este enfoque pretende descubrir, desarrollar y mantener el espíritu empresarial y convertirlo en energía material.

Existen tres requisitos para llegar a una cultura metafísica: la *elaboración de una política corporativa metafísica* a través del mito y el ritual, de la liturgia y los pactos, del espíritu y la cultura; en segundo lugar, la

<sup>19</sup> Owen, H.: *Spirit Transformation and Development in Organizations*, Abbot Publishing, 1987 citado por Lessem, *op. cit.*, pág. 121.

*formulación de una estrategia* capaz de transformar el espíritu en materia o energía (el «viaje del espíritu» según Owen) y, por último, la *gestión de operaciones metafísicas*, que tienen su más genuina expresión en las historias colectivas.

El *viaje del espíritu* pasa por lo que Owen llama «espacio abierto», una especie de fase transitoria entre el espíritu y la nueva cultura transformada o espíritu resucitado. Este tránsito tiene tres etapas:

- a) El *trabajo de duelo*, que se da cuando una organización rompe dolorosamente con el pasado y, además de pasar por una fase de negación de la nueva situación (si no existiera esta fase el cambio sería excesivamente traumático), se va definitivamente hacia la transformación corporativa.
- b) La *nueva historia*, es decir, una narración contada por la dirección de la nueva empresa que una la visión actual con los héroes anteriores y que sea flexible, para ser cambiada en la nueva fase hasta que se haga definitiva. En este enfoque cultural el *mitógrafo* es un instrumento de la dirección metafísica muy importante que acopia y organiza las historias para que éstas puedan servir de fuerza de cohesión; es una representación formal de la compañía basada en el mito y el ritual.
- c) La *celebración* de la resurrección, que debe ser formalizada con diversas liturgias que le aporten un significado definitivo.

#### 5.2.2.5. Desarrollo empresarial y función cultural

Como ya he dicho anteriormente, Schein<sup>20</sup> apunta tres fases canónicas en el desarrollo de una empresa en cada una de las cuales la cultura corporativa cumple una función y existen, asimismo, unos mecanismos de cambio cultural propios de dicha fase. Estas etapas son:

##### 1. Creación y primer desarrollo

En cuanto a la *función*, el paradigma cultural resultante de la superación exitosa de la etapa de creación y primer desarrollo de la organización es conceptualizado por ésta como una aptitud particular para diferenciar a la empresa del entorno y de otros grupos de acuerdo a sus propias presunciones sobre cómo adaptarse externamente y, a veces, sobre cómo relacionarse internamente; como el fundamento de la

<sup>20</sup> Schein, E. H.: *Op. cit.*, pág. 267.

identidad de sus miembros (la cultura es enseñada a los recién llegados y su compatibilidad puede servir como criterio de selección) y como el principal elemento de cohesión psicosocial del grupo.

Existen cuatro *mecanismos de cambio* propios de esta primera etapa:

a) La *evolución natural*. Sigue dos caminos, uno hacia el desarrollo organizativo (diversificación, complejidad, diferenciación, integración y síntesis creativa) y otro hacia su adaptación al propio entorno en función de su actividad.

b) La *evolución terapéutica*. La cultura cambia hacia una redefinición cognoscitiva de las causas que han provocado la crisis, generalmente con la ayuda de terceros.

c) La *evolución mixta*. ¿Cómo puede una compañía joven cambiar su cultura sin perder su identidad? Colocando híbridos en los puestos clave (directivos partidarios del cambio e integrados en la cultura anterior).

d) La *revolución mediante terceros*. Cuando se produce una crisis y la compañía incorpora a un líder profesional se produce, si el cambio tiene éxito, el siguiente proceso:

- Debilitamiento del sistema de preservación cultural.
- Incorporación de un nuevo líder para dirigir la crisis con presunciones igualmente nuevas.
- Conflicto entre partidarios de ambas culturas.
- Control de la crisis y desarrollo empresarial.
- Nuevas presunciones, nueva cultura.

## 2. Desarrollo y expansión

La *función* que cumple la cultura es incierta ya que, a veces, se encuentra incrustada en la estructura de la organización y no siempre es reconocible sino a través de eslóganes o anécdotas; pueden surgir subculturas que debilitarán la cultura y socavarán la identidad. En esta fase es posible dirigir el cambio cultural.

Los *mecanismos de cambio* de las empresas en fase expansiva son:

- a) El *cambio planificado*. Cuando proliferan las subculturas debe promoverse la visión mutua y la redefinición de las metas de la compañía.
- b) La *seducción tecnológica*. La «contracultura tecnológica» se utiliza para preservar culturas que están siendo devoradas por el uso de las nuevas tecnologías o, por el contrario, para evidenciar comportamientos culturales que deben ser revisados.
- c) El *cambio escandaloso*. Los desfases entre la «teoría expresa» —lo que la compañía dice que hace— y la «teoría en uso» —lo

que realmente hace— pueden producir un escándalo, cuando trascienden a la opinión pública, que provoca el cambio.

- d) El *acrecentamiento*. Consiste en la acumulación y progresión continuada de los cambios en el seno de la organización.

## 3. Madurez y declive

Cuando el agotamiento de los mercados y productos y la detención del crecimiento producen serias disfunciones en la cultura, los miembros de la organización encuentran en ésta el mecanismo de defensa y autoestima recordando etapas pretéritas. Ésta es la principal *función* de la cultura.

Respecto a los *mecanismos de cambio*, se pueden dar tres alternativas:

a) El *cambio coercitivo*. Basado en la recusación de las viejas presunciones y la recompensa de la aceptación de las nuevas acompañada, en todo momento, de una gran seguridad psicológica.

b) La *renovación*. Es una redefinición cognoscitiva de la conducta de la organización, premiando el aprendizaje de los nuevos mitos y procedimientos. Este tipo de cambio exige:

- Un líder del cambio.
- Un nuevo destino para la empresa.
- Un modelo de cambio cultural.
- La ejecución de dicho modelo.

c) La *destrucción y el renacimiento*. Implica la destrucción de la cultura y su renacimiento como nueva cultura.

Esta sucinta tipología de Schein sobre la relación entre los estadios de crecimiento y la función que la cultura ejerce en cada una de ellos resulta, por su sencillez, más operativa metodológicamente de cara al análisis cultural que la de Lessem que es más útil para describir las características culturales de unos estados de desarrollo que, como ya he dicho, son en algunos casos más teóricos que reales.

### 5.2.3. La dinámica de la cultura

Etkin y Schvarstein<sup>21</sup> distinguen cuatro categorías de sistemas culturales en función de las características propias de cada organización y de su praxis cultural. Su tipología la componen cuatro pares dicotómicos de atributos básicos.

<sup>21</sup> Etkin, J., y Schvarstein, L.: *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, 1989, pág. 208.

1. *Cultura fuerte/débil.* Una cultura es fuerte en función de:

- a) La cantidad de los contenidos compartidos, para lo cual existe la posibilidad de elaborar un repertorio de valores de la organización que ayude a cuantificar la fortaleza de la cultura.
- b) El nivel de arraigo de esos mismos valores compartidos.
- c) La capacidad de orientar procedimientos y rituales a los integrantes de la organización y a los de otras organizaciones relacionadas con ella (clientes, proveedores, contribuyentes, etc.).

Es necesario señalar aquí que la presunción según la cual toda cultura fuerte es una cultura mejor que otra débil, no se basa en ningún principio objetivo o cierto. En este sentido, nos dice Schein:

La corrección así como la conveniencia o inconveniencia de la fuerza dependen de la correspondencia entre las presunciones culturales y las realidades ambientales<sup>22</sup>.

2. *Cultura concentrada/fragmentada.* Una cultura es concentrada en función de:

- a) La cantidad de grupos o componentes de la organización que comparten la cultura.
- b) El grado de centralización o descentralización de su gestión.

Una cultura fragmentada produce subculturas, las cuales, cuando la cultura es débil, pueden jugar un papel negativo dentro de la organización porque provocan una pérdida de identidad y cohesión de la misma. Por el contrario, si la cultura es fuerte la organización gana en diversidad y se enriquece.

3. *Cultura con tendencia al cierre/a la apertura.* Tendencia que, básicamente, depende del grado de permeabilidad a los cambios del entorno (ideas, tecnologías, etc.).

4. *Cultura autónoma/refleja.* En función del grado de singularidad o imitación de sus rasgos y pautas culturales. Las empresas líderes se caracterizan por culturas muy autónomas y originales que son mimetizadas por otras culturas más reflejas de su entorno.

#### 5.2.4. La relación con el entorno

La relación de una organización con el entorno es uno de los factores que más influyen sobre su cultura. Esta actúa como una membrana os-

mótica permitiendo grandes intercambios con el medio o impidiéndolos. Cuando una cultura favorece la apertura al entorno, la organización recibe nuevas influencias y suele ser más propensa al cambio y, consecuentemente, a la innovación; si la cultura se desarrolla de espaldas al entorno el resultado suele producir un control interno muy acusado y una gran disciplina.

Según Mike Burke<sup>23</sup>, las empresas se caracterizan por estas cuatro lógicas o mentalidades resultantes de estos ejes:

1. Apertura al entorno/aislamiento del entorno.
2. Innovación y cambio/orden establecido y disciplina.

a) La mentalidad *narcisista* se sitúa en el cuadrante limitado por el aislamiento del entorno y la disciplina. Se caracteriza por:

- Ser aislacionista.
- La defensa del *status quo*.
- Los valores de supervivencia.
- El rechazo a la acusación.
- La búsqueda de la inmutabilidad.

b) La mentalidad *tribal* se encuentra entre la apertura y el aislamiento del entorno y en el hemisferio de la disciplina. Sus características más notables son:

- El orden interno.
- El respeto a la jerarquía.
- El conformismo.
- La pirámide profesional.
- Una gestión puritana.

c) La mentalidad *exploratoria* se caracteriza por una gran apertura al entorno, donde encuentra sus principales oportunidades y está ubicada en el hemisferio de la disciplina. Sus propiedades son:

- La agresividad.
- La competitividad.
- La voluntad personal.
- La iniciativa y autonomía.
- Las relaciones.

d) La mentalidad *amplificadora* surge en el cuadrante limitado por el cambio y la innovación y la apertura al entorno. Los rasgos que mejor la definen son:

<sup>23</sup> Burke, M.: *Les styles de vie des entreprises et les cadres*, Interéditions, 1984, citado por Thevenet, op. cit., pág. 142.

<sup>22</sup> Schein, E. H.: Op. cit., pág. 305.



- La máxima importancia del proyecto de empresa.
- Un *management* diferenciador.
- La innovación.
- La búsqueda de una solución global a los problemas.
- El espíritu de aventura.

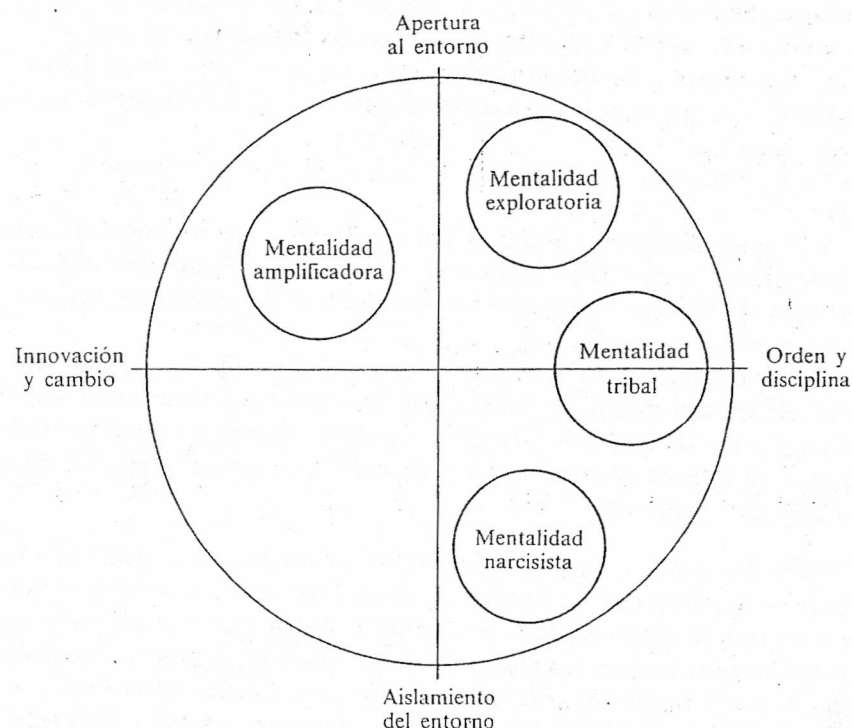


Figura 5.1.—Relación entre cultura corporativa y entorno.

A partir de estos criterios taxonómicos, y de las tipologías subsiguientes que cabe establecer, resulta fácil la ordenación sistemática de la información relativa a la cultura corporativa obtenida en la auditoría de Imagen y en la observación participante en el interior de la empresa. Las tipologías culturales no pretenden otra cosa, además de la expresión de las características diferenciadoras de las distintas culturas.

### 5.3. La intervención cultural

Ésta es, sin duda alguna, una de las cuestiones más candentes y de mayor actualidad dentro de la gestión empresarial en los últimos años.

El aforismo anglosajón *management by culture*, aunque no es ajeno a una cierta moda creada en torno al estudio de las culturas corporativas, expresa la importancia de este factor en los métodos de gestión. A mi juicio existe, sin embargo, una cierta obsesión sobre la supuesta necesidad en muchas empresas de efectuar un cambio de su cultura, independientemente de que se sepa o pueda hacer, entendiendo que ello reportaría innumerables beneficios o percibiendo este hecho como una exigencia inexcusable, cuando en realidad en raras ocasiones se conoce el propio estado cultural y, consecuentemente, esté por demostrar la pertinencia de dicho cambio.

Conocer algunas manifestaciones culturales no implica saber qué tipo de cultura posee una compañía, de la misma manera que los síntomas evidentes de una infección nada nos dicen sobre la clase de ésta y, mucho menos, acerca de su etiología. Cualquier directivo de una compañía que lleve en ella un cierto tiempo podrá indicarnos un gran número de características y comportamientos idiosincráticos de la misma, pero si no es capaz de formalizar sus interrelaciones, descubrir sus significados y valorar todo ello en términos de gestión, difícilmente estará en condiciones de decidir sobre la idoneidad de un posible cambio de la cultura corporativa de la compañía. Ésta es la razón por la que he preferido utilizar la noción de intervención cultural y no la de cambio, ya que éste, insisto, es sólo una de las posibilidades de dicha intervención, como a continuación expondré.

Gestionar la cultura exige responder con claridad a preguntas como ¿qué se puede hacer con ella?, ¿cuándo hay que cambiarla?, ¿cómo?... A continuación voy a tratar de concretar los aspectos básicos de la gestión cultural respondiendo a algunas de estas cuestiones.

El primer aspecto se refiere al *tipo de intervención* en la cultura, a las posibilidades de gestión que ésta ofrece, a las condiciones de tal intervención. Básicamente pueden darse cuatro supuestos:

1. La *creación «ex novo»* típica de la fase de nacimiento de una compañía. Lo fundamental es aportar valores a la organización, que sean compartidos por todos sus miembros. Ésta será la principal función del líder, además de crear la red cultural y dotar de significado a la gestión mediante ceremonias y rituales.
2. La *interpretación cultural* implica el análisis de la compañía en términos culturales. Es una forma de psicoanálisis corporativo que intenta aislar e interpretar significados inherentes a los comportamientos de la compañía.
3. La *adaptación* de la cultura a las necesidades de la empresa y al cumplimiento de su misión. Esta intervención suele ser necesaria en las

fases de desarrollo de la compañía en las que, a veces, son frecuentes los conflictos entre su sistema de valores y la necesidad de impulsar políticas estratégicas. El liderazgo, cuando no corresponde al fundador, pierde bastante peso y su función principal se limita a conducir este proceso de adaptación a los nuevos valores y circunstancias de la organización.

4. El *cambio cultural* se hace necesario cuando la cultura se convierte en un obstáculo para el cumplimiento de los fines de la organización. Es el momento en el que nuevos valores deben sustituir a los anteriores.

He de advertir que con este cuarto supuesto me refiero al cambio de la cultura en su totalidad, es decir, una transformación honda de la organización.

En cualquiera de los supuestos anteriores deben observarse, además, los siguientes *principios de intervención cultural*:

1. El *compromiso tácito de la presidencia* con la intervención cultural, colaborando en su diagnóstico y en la aplicación de sus conclusiones. Nada resulta tan frustrante para una organización como despertar en ella expectativas de cambio y que no sean satisfechas. El caso contrario, cuando la organización es refractaria al cambio y no se materializa la intervención, resulta ser también un efecto muy negativo porque refuerza los valores de la organización que actúan como freno a dicho cambio.

2. Intentar provocar un amplio *consenso* en el seno de la organización a fin de conseguir la colaboración general de todo el mundo y, muy particularmente, la de un reducido grupo de colaboradores internos.

3. La *esquemmatización exhaustiva del método de trabajo*, de los pasos concretos a seguir, de los objetivos que se vayan cumpliendo, de las hipótesis confirmadas y de las nuevas que puedan surgir. Este cuaderno de bitácora debe ser un instrumento de control de la intervención, de gran ayuda, además, en la elaboración del informe final y de las conclusiones.

4. Formular la intervención en términos de *objetivos operativos*. De nada sirve plantear cuestiones como «hay que evaluar el grado de cohesión interna»; no sólo es necesario hacerlo sino medirlo, utilizando herramientas *ad hoc*.

5. De la misma manera, las conclusiones sobre la intervención deben constituir una *guía para la acción*.

Normalmente, la mayor parte de las intervenciones en la cultura de una organización persiguen su «adaptación», pero a veces hay que abordar el proceso más complejo de este tipo de intervenciones: el cambio cultural. Veamos a continuación cuándo se hace necesario dicho cambio en la cultura corporativa de una compañía.

Deal y Kennedy<sup>24</sup>, en lo que pasa por ser la biblia de las *corporate cultures*, apuntan cinco *factores de cambio cultural*, el cual se hace necesario, según estos autores, en compañías:

1. Que hayan sufrido cambios fundamentales en su entorno y posean una fuerte cultura corporativa, con valores que se tornan obsoletos en la nueva situación y constituyen auténticos frenos para el cambio.

2. Que operen en sectores altamente competitivos expuestos a cambios súbitos y que sean incapaces de adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes.

3. Con pésimos resultados y problemas graves con su fuerza de trabajo.

4. Que estén en el umbral de convertirse en gigantes corporativos por su gran tamaño (Deal y Kennedy toman como escala las 1.000 de Fortune), en las cuales los valores culturales han producido fuertes procesos de burocratización.

5. Que hayan experimentado un crecimiento muy rápido, especialmente en los sectores de alta tecnología. Incrementos anuales en las ventas superiores al 25-30 por 100 provocan necesariamente contrataciones masivas de nuevos empleados que no pueden conocer la compañía sino a través de su cultura.

Personalmente considero estos factores excesivamente genéricos y, lo que es más importante, implican presunciones que no tienen por qué ser ciertas; una gran empresa, por ejemplo, puede haber controlado su desarrollo funcional en las etapas de desarrollo y no poseer un excesivo nivel de burocratización. En cualquier caso, ahí quedan, como referencia general, los cinco factores de cambio que, según Deal y Kennedy, aconsejan la modificación radical de la cultura corporativa y, a continuación, mi propio punto de vista sobre cuándo se debe cambiar la cultura.

1. *Cambio de misión*. Cuando la razón de ser de la empresa cambia, no tiene sentido mantener la cultura de una organización que, a estos efectos, ya no existe. Las reconversiones industriales son quizá el ejemplo que mejor ilustra este primer supuesto.

2. *Obsolescencia cultural*. Frecuentemente se traduce en una resistencia al cambio y la evolución, que perjudica notablemente la consecución de los objetivos empresariales. Este supuesto es típico de compañías con una cultura corporativa fuerte, cuyos valores han sido en el pasado uno de los instrumentos básicos de su desarrollo, pero cuyo

<sup>24</sup> Deal, T., y Kennedy, A.: *Op. cit.*, págs. 159 y ss.

desfase respecto a las políticas actuales suele ser la causa de la pérdida de su competitividad.

3. *Cambios estructurales profundos*. Que implican hondas alteraciones del entorno o de la propia compañía. Dentro de este apartado considero tres casos concretos:

- *Ruptura de monopolios*, que significa la aparición de un nuevo marco de funcionamiento, el de la competencia, y que exige un cambio cultural en todos los niveles de la compañía.
- *Privatizaciones*, que afecta al régimen de propiedad de la compañía, la cual deberá, en la mayor parte de los casos, introducir fuertes cambios en su gestión.
- *Fusiones o absorciones*, que según Thevenet<sup>25</sup> se caracterizan por su interés financiero, por la capacidad para lograr sinergias en la nueva estrategia y por la habilidad para asumir el choque de culturas. Cita también a Gordon Walter<sup>26</sup>, quien apunta cuatro posibilidades de fusión en términos culturales: la «integración vertical» de dos empresas próximas entre sí, que debido a la preocupación por la racionalización de costes suele producir conservadurismo y burocracia; la «integración horizontal» de empresas que operan en los mismos mercados con similares productos, optimiza los resultados evitando duplicaciones y generalmente supone una adopción de los valores del comprador; las «adquisiciones concéntricas» de empresas con similares tecnologías de producción o distribución que no comparten sus medios productivos y que también supone un deslizamiento hacia la cultura del comprador; los «conglomerados» de empresas sin más vínculo común que los nuevos valores de racionalización de la gestión, sin que prevalezca en este caso la cultura del comprador.

4. *Los resultados negativos*, que no se deban a coyunturas excepcionales y que hayan ido empeorando paulatinamente, demuestran una dinámica de inadaptación al mercado que debe modificarse para evitar el hundimiento de la compañía. Es el momento de efectuar un cambio cultural.

Hasta ahora me he referido al posible tipo de intervención cultural que cabe abordar, a los principios que han de regir ésta y cuándo hay que acometer el cambio cultural; a continuación veremos cómo debe conducirse dicho cambio.

### 5.3.1. La gestión del cambio cultural

La gestión del cambio cultural supone uno de los mayores retos para una organización. Implica, en primer lugar, la elaboración de un nuevo proyecto de empresa del que se derivarán los nuevos planes estratégicos de la compañía.

La propia decisión de iniciar el cambio debe ir precedida, además, de una honda reflexión sobre las dimensiones del mismo y, particularmente, en relación con dos aspectos muy concretos: el tiempo y el dinero que será necesario invertir.

Toda organización humana desarrollada y con un cierto nivel de articulación entre sus componentes se resistirá al cambio y, guiada por ciertos automatismos de su conducta colectiva, tratará de impedirlo. El cambio genera siempre ansiedad ante la incertidumbre que significa, y en el seno de las organizaciones mucho más porque en él se implican instintos básicos de la conducta humana como los de supervivencia, seguridad, pertenencia, etc. En consecuencia, abordarlo significará tiempo y paciencia en dosis estimables.

Asimismo, hay que entender que este proceso es costoso económicamente. Deal y Kennedy, al referirse a este aspecto, nos cuentan que los *fees* de los consultores significan cifras relativamente pequeñas en comparación con el valor del tiempo invertido por los empleados, y calculan que entre ambos conceptos el coste medio por empleado y mes sería de 3.000 dólares<sup>27</sup>. Independientemente de la opinión que nos merezcan datos como éste, que personalmente considero exagerado, es un hecho que para cambiar la cultura corporativa hay que efectuar importantes inversiones en tiempo y dinero, y esta circunstancia debe tenerse en cuenta antes de tomar una decisión al respecto.

El cambio cultural, desde mi punto de vista, ha de plantearse en dos etapas sucesivas: la de sensibilización y la de ejecución y, en su conjunto, debe cumplir tres requisitos básicos, como señala Andrew Mayo<sup>28</sup>:

1. Una fuerte determinación y una visión clara del cambio por parte de la alta dirección.
2. Un incremento constante de las ayudas a los procesos y sistemas del cambio.
3. Un gran esfuerzo de formación y comunicación.

<sup>25</sup> Thevenet, M.: *Op. cit.*, pág. 164.

<sup>26</sup> Walter, G. A.: «Culture collisions in mergers and acquisitions», en *Organizational Culture*, Sage, 1985.

<sup>27</sup> Deal, T., y Kennedy, A.: *Op. cit.*, pág. 161.

<sup>28</sup> Mayo, A.: *Op. cit.*, pág. 38.



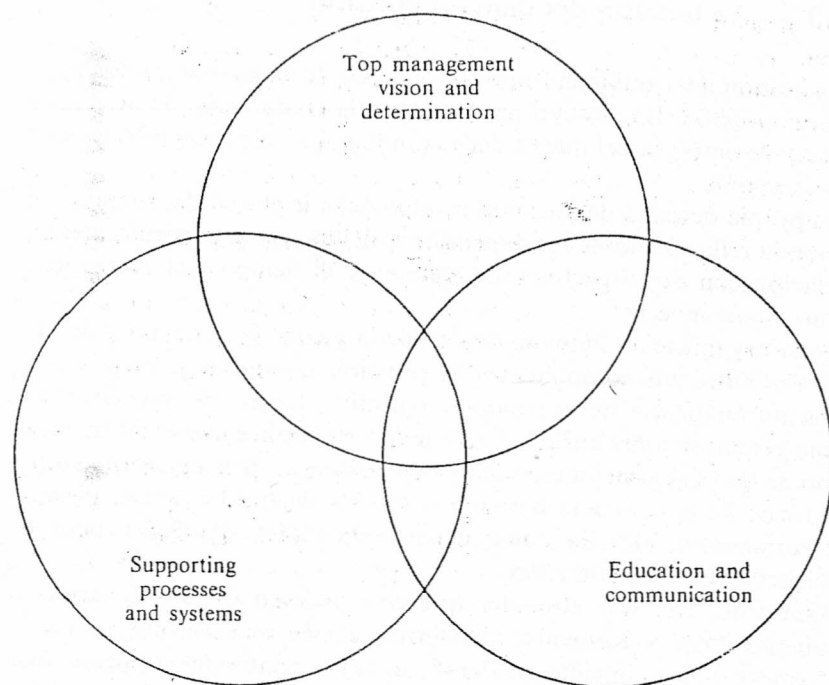


Figura 5.2.—Modelo de Cambio Cultural de Andrew Mayo.

La etapa de sensibilización no debería comenzar hasta que no estuvieran garantizados los tres requisitos anteriores, sobre todo el primero de ellos, ya que es la dirección la que, de alguna manera, debe iniciar el proceso de cambio con el convencimiento absoluto de su necesidad. Sólo así podrá transmitir, convincentemente, a la organización el significado de éste. Esta sensibilización implica adoptar una mentalidad positiva; «si la organización ha llegado hasta donde está, será capaz de continuar su desarrollo por nuevos caminos...»; ésta es la filosofía de la que debe imbuirse la dirección de una compañía que piense abordar un cambio profundo en su cultura corporativa, y a continuación:

1. Reconocer que el *consenso* del grupo constituye la mejor influencia para aceptar el cambio. Deal y Kennedy afirman en este sentido:

La mayoría de la gente no son fanáticos ni auténticos creyentes. No se oponen tampoco con fuerza. La gente se resiste a cualquier cambio sólo porque perturba el ritual y el orden de sus vidas. Sin embargo, una de las más fuertes influencias sobre ellos es la de sus lazos personales con otros. Compartir es

un signo de pertenencia a una cultura, y pocos individuos, en cualquier clase de cultura, quieren estar solos por mucho tiempo. En consecuencia, el proceso de construcción del consenso a partir de estrechas relaciones personales es la mejor manera de inducir el cambio en las organizaciones<sup>29</sup>.

2. Transmitir *confianza* en todos los asuntos relacionados con el cambio, que por otra parte son casi todos, y muy especialmente en las comunicaciones internas. La confianza sólo puede ofrecerse desde dentro de la compañía, por lo que ésta ha de ser la principal tarea de los directivos en la primera etapa del cambio.

3. Entender el cambio como la adquisición de *nuevas habilidades y competencias*, y considerar dicho aprendizaje como una parte del mismo proceso de cambio. El reciclaje profesional dentro de la organización ocupará un capítulo tremendamente importante en todo el proceso, por lo que debe elaborarse un programa *ad hoc* lo más detallado posible.

4. Emplear el *tiempo necesario* para el cambio y evitar las precipitaciones y las prisas. La forma más eficaz de implantar los nuevos valores es el cara a cara, día a día; los directivos deben transmitirlo a los niveles intermedios de la organización y procurar que sean entendidos por éstos; deben, asimismo, crear nuevos modelos cotidianos de comportamiento, nuevos rituales, etc. Emplear el tiempo suficiente en esta tarea indica, además, el propio compromiso con el cambio.

5. Animar a la gente a adaptarse a la idea básica del cambio y ser muy *flexibles* a la hora de entender las distintas maneras de adecuación al cambio que pueden darse en la organización. La flexibilidad, no obstante, no debe distorsionar lo esencial, por lo que Deal y Kennedy, en su obra ya citada, aconsejan articular un «concepto del cambio» que sintetice el significado del mismo. Este extremo es de suma importancia y, como el plan de reciclaje, debe estar preparado en la primera etapa del cambio.

Al final de los ochenta elaboramos en Dictum.GCI, uno de los primeros proyectos de Gestión Estratégica de la Imagen que conozco, para Emergencia Ciudad Real, un servicio de seguridad integral pionero en su tiempo en toda Europa, que partía, en términos de servicio público, de la optimización de los cuerpos tradicionales de bomberos. Sin embargo, los «bomberos» de las principales localidades de Ciudad Real eran especialistas en medicina (mucho más allá de los tradicionales primeros auxilios, ya que aproximadamente un 15 por 100 de sus miembros eran médicos), comunicaciones, enseñanza, información, etc. En el proceso de cambio cultural, observamos que persistían rutinas profesionales

<sup>29</sup> Deal, T., y Kennedy, A.: *Op. cit.*, pág. 164.



e inercias, típicas de lo que era la función clásica de un bombero, aunque su capacitación era muy superior y más diversa, que creaban problemas en la comprensión de los nuevos roles profesionales (inspección de industrias, transporte de mercancías potencialmente peligrosas, formación escolar en materia de seguridad, etc.). El concepto de cambio que resolvió este problema y facilitó la adopción de nuevos roles profesionales se formalizó en la noción de «agente de seguridad no policial».

Si la etapa de sensibilización implica, fundamentalmente, la adopción de determinadas actitudes frente al fenómeno mismo del cambio, la *etapa de ejecución* exige comportamientos y decisiones concretas que afectan al conjunto de la organización. Según Deal y Kennedy, éstos son los pasos a seguir:

1. Situar al frente del proceso a un *líder carismático*, o a un héroe de la organización, que conduzca el cambio. De alguna manera, el cambio cultural sigue las mismas pautas que la creación de una cultura; el líder debe transmitir los nuevos valores, servir de guía en el cambio y dar confianza.

Deal y Kennedy no parecen tener dudas sobre la conveniencia de que el cambio sea pilotado por un líder de la propia organización, pero esta opinión creo que debe ser relativizada a la luz de las causas que lo provocan. De los cuatro supuestos que aconsejaban el cambio al menos en uno de ellos, cuando los resultados empresariales son negativos, deberá contemplarse la posibilidad de incorporar a la máxima responsabilidad de la organización a una persona ajena a ésta. En este caso, si el nuevo responsable viene precedido por un currículum exitoso como alto directivo, a ser posible en experiencias similares, esta alternativa para la gestión del cambio puede ser la más acertada.

2. Identificar una *amenaza real* en el entorno exterior que puede acarrear graves consecuencias si la organización no cambia. Lo cual no resultará difícil porque de no existir no sería necesario el cambio. Lógicamente no tiene por qué ser una, pero no recomiendo que en la comunicación del cambio, sobre todo a los niveles más bajos de la organización, se utilicen análisis complejos de la coyuntura que lo induce. Por el contrario, las causas identificadas como amenazas deben ser pocas y muy concretas.

En 1989 nos encargaron a Dictum.GCI, en el marco de un proyecto global de Imagen Corporativa de las cafeterías California, un programa de cambio cultural en el que participaron todos los empleados de la compañía.

Esta cadena de cafeterías poseía una cultura primaria, fuertemente

impregnada de los valores que su fundador, Gregorio Zatica, había imprimido en la organización desde la apertura del primer establecimiento en 1943, cuando regresó de su emigración americana y trasplantó al Madrid de posguerra una nueva concepción de la hostelería basada en el modelo de la época de EEUU. Casi cuarenta años más tarde, cuando la cadena California fue adquirida por una nueva compañía, su cultura corporativa seguía siendo la misma y sus empleados no entendían por qué sus centros de trabajo y sus tareas debían ser modificados tan radicalmente; muchos de ellos seguían considerando a su empresa innovadora y pionera, porque esos valores, ciertos por otra parte en el pasado, se habían transmitido durante generaciones y todo el mundo en California sabía que allí se habían servido los primeros sándwiches y batidos de España.

En el entrenamiento de los empleados de California en el nuevo proyecto y los nuevos valores que la organización debía asumir, nos dimos cuenta de que uno de los «conceptos de cambio» que habíamos formalizado «California va a ser, a partir de ahora, una cadena de centros de ocio» no era conceptualizado convenientemente. Decidimos identificar el cambio con una amenaza real, que por otra parte era evidente porque la compañía había dejado de ser competitiva, y comunicamos a los empleados uno de los resultados de una encuesta que previamente había sido elaborada. El dato clave era que California alcanzaba la máxima puntuación respecto a la competencia en la «fidelidad de sus clientes», pero obtenía la más baja en la «captación de nuevos clientes», lo que se agravaba con un dato complementario, la edad media de los clientes de California, que resultaba ser la más elevada en relación con los establecimientos competidores. La conclusión era fácil: en poco tiempo y por razones vegetativas las cafeterías California se quedarían semivacias. Así se lo transmitimos a todos los empleados, no sin un exceso de dramatismo, y observamos cómo en los controles que establecimos del proceso, la aceptación y la comprensión del cambio subió vertiginosamente.

3. Hacer de los *rituales* los ejes del cambio. La ceremonia y el rito son dos instrumentos muy eficaces tanto en la implantación como en el cambio de valores, sobre todo en una sociedad como la actual, que de manera tan poco razonable ha abandonado toda liturgia. El propio proceso de cambio debe ser urgentemente ritualizado para que adquiera significado y se viva como una separación real del estado anterior, que exige a su vez un ritual específico o «trabajo de duelo» que según Lessem<sup>30</sup> será continuado por la «nueva historia» y la «celebración», los

<sup>30</sup> Lessem, R.: *Op. cit.*, pág. 229.

tres estadios que, según decía Owen, resultan esenciales para que el espíritu resucitado de la compañía pueda abrirse camino.

El rito y la ceremonia sirven, además, de puente entre la vieja y la nueva cultura en un momento delicado en el que todavía no han fraguado los valores de esta última. En un sentido parecido se manifiestan Deal y Kennedy al afirmar que:

Desde dentro del proceso, la gente llora las viejas formas, renegocia nuevos roles y relaciones y unge nuevos héroes. Esto ayuda a la gente a entender, aceptar y creer en el nuevo orden. En este sentido, el proceso llega a ser una cultura temporal convertido en rito<sup>31</sup>.

Thevenet<sup>32</sup> es otro autor que enfatiza la acción cultural a través de los ritos. Distingue cinco tipos: *temporales*, que siguen las fases de la vida de un miembro de la organización (integración, cambio, nombramiento y retiro); *de exaltación*, de héroes, productos, resultados, efemérides, etc.); *de autocelebración* o ritos de «izar la bandera» (reuniones de vendedores, de cuadros directivos, de dinamización, etc.); *de renovación*, donde se actualizan procedimientos de evaluación, redefinición de reglamentos, etc.; *de reunión* (viajes corporativos, *coffee breaks*, etc.).

Todas las organizaciones poseen sus propios ritos, expresados de manera más o menos explícita. El cambio cultural implica también un trabajo con los ritos y, en este sentido, es necesario:

- Auditarlos.
- Comprobar su significado.
- Modificar su sentido de acuerdo a la nueva cultura.
- Suprimir los que no tengan vigencia.
- Crear nuevos mitos.

4. Prever y facilitar el *entrenamiento* en los nuevos valores y comportamientos de la organización. Se trata de conceptualizar los nuevos modelos de comportamiento, que van desde los procedimientos de gestión definidos por el nuevo proyecto empresarial a algo tan elemental como el lenguaje («el lenguaje no indica el sentido, aparece en el lugar del sentido», nos dice Baudrillard en esa «sutil matriz de pereza» titulada *Cool Memories*).

En esta fase cobran una gran importancia los grupos *ad hoc*, designados para la realización de tareas relacionadas con el propio cambio cultural (procesos de racionalización interna, círculos de calidad, etc.), pero

una vez más, el día a día, las reuniones informales, el trabajo con los niveles intermedios y, sobre todo, el trabajo comunicativo, son los mejores instrumentos del cambio.

5. Incorporar *consultores externos* para orientar, evaluar y controlar el cambio. La figura del consultor es básica, no tanto por su supuesta capacidad profesional como por la diferencia de implicación que tiene en el proceso. Los paternalismos en ciertas culturas son muy frecuentes, y cuando una empresa se encuentra en dificultades puede crearse un conflicto añadido entre la alta dirección (los padres) y el resto de la organización (los hijos) al diagnosticar y comunicar la crisis; éstos tienden a considerar que aquéllos deben resolverla y los primeros a entender que la falta de colaboración de los empleados es lo que ha llevado a la compañía a esa situación. En este contexto, la intervención y el análisis «desde fuera», propio de un consultor externo, pueden resultar la manera idónea para que el conjunto de la «familia» entienda que el problema les atañe a todos.

La comunicación permanente con la alta dirección y la observación participante de todos los niveles de la organización son imprescindibles para el consultor.

6. Crear *símbolos tangibles* que representen la nueva etapa y que refuercen el significado del cambio. Existen, en este sentido, un conjunto de posibilidades que deben tenerse en cuenta:

- La creación de una nueva Identidad Visual Corporativa suele ser un requisito inexcusable del cambio cultural. Como ya expuse en el capítulo precedente, un PIV, además de la papelería corporativa, debe incluir todos los soportes empleados habitualmente por la compañía, pero cuando la razón que aconseja la renovación de su identidad es un cambio cultural deberá hacerse un mayor esfuerzo en aquellas áreas del programa que más directamente estén relacionadas con el personal (indumentaria, señalización, comedor de empresa, publicaciones internas, etc.).
- Nuevos sistemas de recompensa para todos aquellos empleados que estén remunerados en función de resultados. Lo más importante es introducir cambios evidentes respecto a la etapa anterior y nuevas ceremonias formales de celebración.
- El patrocinio de actividades relacionadas con los nuevos valores de la compañía, y si esta posibilidad no existe, el de otra modalidad, deportiva o cultural, que concite adhesiones dentro de la organización.

Éstos son los aspectos normativos de la gestión del cambio cultural. A continuación describiré el *iter* a seguir para producir dicho cambio o,

<sup>31</sup> Deal, T., y Kennedy, A.: *Op. cit.*, pág. 175.

<sup>32</sup> Thevenet, M.: *Op. cit.*, pág. 174.

como ya he dicho anteriormente, cualquier modificación de la cultura corporativa de una organización.

Este proceso implica, primero, determinar el «estado cultural» de la organización, es decir, la morfología actual de la cultura corporativa y, en segundo lugar, definir el «*pattern* cultural» o, dicho de otra manera, definir la cultura organizativa tal como podría y debería ser. La diferencia entre ambos modelos decidirá la pertinencia del cambio cultural y la intensidad y orientación del Programa de Intervención Cultural.

### 5.3.2. Determinación del estado cultural

Comienza aquí la fase operativa del *Programa de Intervención Cultural (PIC)*, el otro instrumento, junto al Programa de Identidad Visual y al Manual de Gestión Comunicativa, específico para la configuración de la personalidad corporativa de la compañía (véase figura 2.1: Modelo general para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa).

Para ello voy a analizar los siguientes aspectos de la organización a través de los tres protocolos que componen el PIC, los cuales resultan sumamente útiles para su formalización:

- Su ideología, para lo que utilizaré el cuestionario propuesto por Roger Harrison.
- El comportamiento de la organización, siguiendo el método propuesto por Schein.
- El estado cultural, en sí mismo, a través de la «matriz cultural» de la organización.

#### *PIC/Protocolo 1: La ideología de la organización*

El cuestionario Harrison<sup>33</sup> es un instrumento válido para caracterizar la ideología organizativa de una compañía a partir de los cuatro paradigmas expuestos en el apartado 5.2.1. Este cuestionario permite averiguar:

- Los valores absolutos dentro de la organización de cada una de las orientaciones ideológicas paradigmáticas (poder, función, tarea, persona).
- Los valores relativos y los sesgos individuales, de departamento, de factoría, etc., respecto a la orientación dominante.
- Los valores ideológicos de la organización respecto a las variables utilizadas.

<sup>33</sup> En Handy, *op. cit.*, pág. 215, el lector podrá encontrar la fórmula polinómica que permite extraer los valores numéricos de cada una de las variables descritas.

El cuestionario debe representar a todos los estamentos de la compañía y sus datos deben ser explotados individual y colectivamente.

## IDEOLOGÍA CORPORATIVA

### 1. Un buen jefe debe ser:

- Fuerte, decidido y firme, pero justo; protector, generoso e indulgente con los subordinados leales..... ☐
- Impersonal y correcto, evitando el ejercicio de su autoridad en beneficio propio y que exija a sus subordinados sólo las obligaciones establecidas..... ☐
- Igualitario, que fomente la participación en asuntos relacionados con el trabajo, que utilice su autoridad para obtener recursos necesarios para el trabajo..... ☐
- Sensible y responsable con los valores y las necesidades de los demás, usa su posición para procurar satisfacción y simular desarrollo y oportunidades para sus subordinados..... ☐

### 2. Un buen subordinado debe ser:

- Complaciente, gran trabajador y leal con los intereses de su superior..... ☐
- De confianza, responsable, conocedor de los deberes y responsabilidades de su trabajo, evitando acciones que molesten a su superior..... ☐
- Automotivado para contribuir con lo mejor de él al trabajo y abierto a aportar ideas y sugerencias y dar de buen grado el liderazgo a otros cuando poseen mayor experiencia o capacidad..... ☐
- Potencialmente interesado en el desarrollo de sus capacidades y abierto a aprender y recibir ayuda, respetando los valores de los demás y contribuyendo de buen grado a su desarrollo..... ☐

### 3. Un buen miembro de la empresa debe dar prioridad a:

- Las demandas personales del jefe..... ☐
- Los deberes y responsabilidades propias de su función y a los comportamientos personales acostumbrados en la organización..... ☐



- c) Las necesidades del trabajo respecto a la competencia, habilidad, energía y recursos materiales ..... ☐
- d) Las necesidades personales de cada uno ..... ☐

**4. La gente que hace bien las cosas en la empresa son aquellos que:**

- a) Son listos y capaces para dirigir y controlar el poder ..... ☐
- b) Son conscientes y responsables, con un fuerte sentido de lealtad a la empresa ..... ☐
- c) Son técnica y profesionalmente competentes y están comprometidos con el trabajo bien hecho ..... ☐
- d) Son competentes en las relaciones personales y están comprometidos con el desarrollo de la gente ..... ☐

**5. La empresa trata al individuo:**

- a) De acuerdo con el tiempo y energía dedicados a las altas jerarquías de la empresa ..... ☐
- b) De acuerdo a los derechos y obligaciones estipulados en su contrato ..... ☐
- c) Como un colaborador que ha comprometido su capacidad y habilidades en una causa común ..... ☐
- d) Como a una persona interesante en sí misma ..... ☐

**6. La gente en su empresa está influida y controlada por:**

- a) El ejercicio personal del poder económico y político (premio/castigo) ..... ☐
- b) El ejercicio impersonal del poder económico y político para reforzar los resultados medidos ..... ☐
- c) La comunicación y la discusión de las necesidades del trabajo y de la orientación adecuada para lograr los objetivos propuestos ..... ☐
- d) Por el interés y el placer de lo que hace y/o el compromiso con las necesidades de los demás ..... ☐

**7. El control por parte de una persona de las actividades de otra es legítimo si:**

- a) Tiene más autoridad y poder en la empresa ..... ☐
- b) Ésa es su función en la empresa ..... ☐

- c) Tiene más conocimiento y experiencia ..... ☐
- d) Se acepta que la ayuda o enseñanza de la primera puede contribuir al aprendizaje y desarrollo de los demás ..... ☐

**8. La asignación de tareas en la empresa se debe basar en:**

- a) El juicio y las necesidades personales de la dirección ..... ☐
- b) La división formal de funciones y responsabilidades ..... ☐
- c) Los recursos y experiencia de cada uno necesarios para el trabajo ..... ☐
- d) Los deseos y necesidades personales para el desarrollo individual de los miembros de la empresa ..... ☐

**9. El trabajo es el resultado de:**

- a) Las expectativas de recompensa, el miedo al castigo o la lealtad personal hacia el poder individual ..... ☐
- b) El respeto por las obligaciones contractuales apoyado por sanciones y por la lealtad hacia la empresa ..... ☐
- c) La satisfacción por el trabajo bien hecho y el compromiso personal con los objetivos del trabajo ..... ☐
- d) El placer del trabajo en sí mismo y el compromiso y respeto por las necesidades y valores de los demás ..... ☐

**10. La gente trabaja junta cuando:**

- a) Por requerimiento de la alta dirección o porque creen que pueden sacar ventajas del otro ..... ☐
- b) La coordinación y el cambio vienen especificados formalmente ..... ☐
- c) Cuando la unión es necesaria para el progreso de la tarea ..... ☐
- d) Cuando la colaboración es especialmente satisfactoria o novedosa ..... ☐

**11. Qué es objeto de mayor competitividad dentro de su empresa:**

- a) Poder y ventajas personales ..... ☐
- b) Un estatus alto en el organigrama ..... ☐
- c) La excelencia en el trabajo ..... ☐
- d) La atención a las propias necesidades personales ..... ☐



## 12. Cómo se gestionan los conflictos en su empresa:

- a) Son controlados por autoridades más altas y a menudo promovidos por ellas mismas para mantener su propio poder ..... ☐
- b) Son evitados por la referencia continua a roles, procedimientos y definiciones de responsabilidad ..... ☐
- c) Mediante una completa discusión de las circunstancias del aspecto polémico del trabajo ..... ☐
- d) A través de abiertas y hondas discusiones sobre las necesidades y los valores personales implicados .... ☐

## 13. Quién toma las decisiones en su empresa:

- a) Las personas con más poder y autoridad ..... ☐
- b) Quien tiene descrito ese cometido entre las funciones de su puesto ..... ☐
- c) Quien más experiencia y conocimiento posea respecto al problema en cuestión ..... ☐
- d) Quien personalmente se encuentre más implicado y afectado por el resultado ..... ☐

## 14. Cómo se controla en su empresa la comunicación y la información:

- a) Fluye de arriba hacia abajo a través de la pirámide jerárquica ..... ☐
- b) Fluye en ambos sentidos según una pirámide funcional, estando cada función controlada por otra superior en la pirámide y la información horizontal constreñida ..... ☐
- c) La información acerca de las necesidades del trabajo fluye desde el centro hacia todas las direcciones donde se encuentren los recursos más próximos dentro de la organización para resolver la tarea. La coordinación de la información es global y su estructura cambiará en función de cada tarea ..... ☐
- d) Se establece de persona a persona en función de relaciones personales, de ayuda mutua, satisfacción y valores compartidos. La coordinación establece niveles globales de contribución para el mantenimiento de la organización, establecidos por mutuo acuerdo. ☐

## 15. El entorno es entendido como:

- a) Una competitiva jungla de todos contra todos en la que explotas o eres explotado ..... ☐
- b) Un sistema ordenado y racional en el que la competencia está regulada por leyes y los conflictos sometidos a negociación y compromiso ..... ☐
- c) Un complejo de formas y sistemas imperfectos que serán reconfiguradas y mejoradas por los logros de la empresa ..... ☐
- d) Un complejo de ayudas y amenazas potenciales que puede ser provechoso para la organización si se toma como un espacio para el juego y el trabajo indistintamente ..... ☐

*PIC/Protocolo 2. El comportamiento de la organización*

El método que voy a utilizar para analizar el comportamiento de la organización es el de la «entrevista reiterada» de Schein. Ello nos va a permitir descubrir las bases de la cultura corporativa —las presunciones culturales y los supuestos subyacentes— necesarios para determinar su estado actual. Las técnicas utilizadas en este nuevo protocolo serán: la *desk research*, la entrevista personal, la «observación participante» y la encuesta de opinión.

**COMPORTAMIENTO CORPORATIVO****1. Atención sistemática a las sorpresas**

Puede arbitrarse, a título orientativo, el siguiente sistema de pautas:

- Cómo se nos recibe.
- Ambiente de trabajo.
- Decoración y estado de las dependencias.
- Edades de los distintos grupos.
- Aspecto exterior de las personas.
- Canales de comunicación interna.
- Relación entre *staff* y línea.
- Controles internos.

**2. Formalización de las sorpresas**

Comprobar las que constituyen posibles rasgos culturales porque se repiten o, simplemente, son fruto del azar.

Agruparlas en conceptos diferenciados del tipo de rasgos externos de jerarquía, estilo de comunicación intergrupal, conflictos, etc.

### 3. Localización de un «sujeto integrado»

Alguien que pertenezca a la organización, la conozca bien y la sepa interpretar, y colabore gustosamente con el consultor.

### 4. Comunicación de las primeras hipótesis al sujeto integrado

Lo ideal es que éste induzca la comunicación de las sorpresas y presunciones que el consultor se va formando acerca de la organización. Esta comunicación debe procurar ser muy concreta y no asertiva para no provocar una postura defensiva ni justificatoria por parte del sujeto integrado y sí una visión analítica de la cultura.

### 5. Exploración conjunta y explicación de las hipótesis

El consultor debe adoptar el rol del psicoanalista o del psicólogo clínico induciendo temas, haciendo proyecciones, pero dejando que sea el sujeto integrado quien explique las hipótesis.

La exploración conjunta puede tener como marco teórico de referencia los principios generales de adaptación externa e integración interna definidos por Schein<sup>34</sup>.

- Misión y estrategia. El concepto compartido sobre la razón de ser de la empresa.
- Metas. La articulación en políticas concretas de la misión (el proyecto empresarial).
- Medios. Cómo diseñar, financiar, fabricar y comercializar sus productos o servicios.
- Medición de los resultados y del propio rendimiento.
- Corrección. Consenso sobre las medidas a tomar cuando no se alcanzan las metas establecidas.
- Lenguaje y conceptos comunes. Qué se entiende por un «buen producto», «alta rentabilidad», «orientación hacia las personas», «compromiso con el cliente», etc.
- Criterios de inclusión y exclusión en el grupo. No todos los empleados de la compañía forman parte, culturalmente, de ella.

- Relaciones interpersonales derivadas de los sentimientos primarios.
- Consenso sobre los premios y castigos.

### 6. Formalización de las hipótesis

La información obtenida en la fase anterior debe considerarse como presentimientos culturales que deben ser formalizados como hipótesis. Para ello es necesario hacer acopio de nuevos datos —en forma de valores operativos deducidos de ciertas presunciones o en forma de conductas observables—. Esta nueva información puede extraerse, mediante cuestionario, de las siete «presunciones sobre la empresa» que configuran la cultura de una organización y que se recogen en el apartado 5.2.2.2. Son éstas:

1. Presunciones de la empresa sobre sí misma. Para ello debe procederse a:

- Reconstruir y analizar la historia de la empresa (fundación, personas implicadas y valores que movilizaban, crisis importantes, actitudes de la gente, etc.).
- Elaborar una ficha por cada evento con suficiente entidad consignando en ella cómo la dirección definía la identidad, los entornos generadores de oportunidades, la posición respecto a ellos, y los criterios estratégicos.
- Hacer una relación de los temas recurrentes en estos eventos.
- Articular las presunciones que apoyan dichos comportamientos.
- Comparar tales presunciones con los comportamientos actuales.

2. Sobre la realidad y la verdad y el fundamento de las decisiones. Las cuales pueden estar afectadas por tres ámbitos diferentes de la realidad que implican otras tantas presunciones de la empresa respecto a dicha realidad:

- Clasificar las decisiones estratégicas en función del ámbito de la realidad al que pertenecían (realidad física, verificadas con datos objetivos o cuestiones de hecho; realidad social, verificadas por consenso sobre opiniones, costumbres, etc.; realidad subjetiva, verificadas mediante valoraciones subjetivas como opiniones, gustos personales, etc.).
- Elaborar una relación de los criterios (que pivotan entre la moral y la pragmática) en función de los cuales se tomó la decisión en cada uno de los tres casos.
- Articular las presunciones de la organización que se encuentran detrás de cada uno de estos criterios.

<sup>34</sup> Schein, E. H.: *Op. cit.*, págs. 66 y ss.

- Comparar dichas presunciones con las vigentes actualmente en la empresa en la toma de decisiones.

### 3. Sobre la conceptualización del tiempo:

- Analizar algunas decisiones importantes tomadas recientemente y comprobar qué referente, respecto al enfoque temporal, se tuvo en cuenta: lo hecho en el pasado, lo que se hace actualmente, lo que se debería hacer en el futuro inmediato.
- Efectuar un estudio temporal de los ciclos de la empresa (programaciones, previsiones, prospectiva, etc.).
- Comprobar la alteración de los plazos temporales tolerada por la organización en sus procedimientos cotidianos (qué significa exactamente «llegar tarde a una cita», entregar un proyecto con una «leve demora», etc.).
- Cuantificar la duración de las reuniones, entrevistas, etc., en los diferentes niveles de la organización.
- Articular las presunciones de la organización en relación con cada uno de estos hechos y comparar los resultados con los procedimientos actuales.

### 4. Sobre la conceptualización del espacio:

- Clasificar por estamentos la disponibilidad de espacio privado, de grupo y público en el seno de la empresa.
- Cuantificar la «distancia de relación» entre los distintos estamentos corporativos.
- Ambiente de «puertas abiertas/cerradas».
- Criterios de distribución del espacio: jerárquicos, funcionales, de empatía.
- Articular las presunciones de la organización respecto al significado simbólico del espacio.

### 5. Sobre la naturaleza del género humano:

- Elaborar una relación de «héroes» y «villanos» en la historia de la empresa, estableciendo con precisión sus conceptualizaciones en tanto seres humanos que han sido transmitidas a través de anécdotas.
- Evaluar en términos culturales los criterios de selección y promoción.
- Evaluar los criterios de control del rendimiento.
- Evaluar los criterios de recompensa y castigo.

- Articular las presunciones implícitas respecto a las personas, sincrónica y diacrónicamente.

### 6. Sobre la naturaleza de la actividad humana frente al entorno:

- Elaborar una relación de los principales obstáculos que ha tenido que superar la empresa desde su creación, consignando los procedimientos concretos que se movilizaron para superarlos.
- Articular las presunciones correspondientes a cada solución y compararlas con las utilizadas en la actualidad en el comportamiento de la organización.

### 7. Sobre la naturaleza de las relaciones humanas y el poder dentro de la organización:

- Elaborar una relación de decisiones estratégicas tomadas recientemente y comprobar la autoría de la decisión (personal, grupo, comité de expertos, etc.).
- Analizar históricamente la relación de los «héroes» y «villanos» con el resto de la organización.
- Evaluar «casos límite» relacionados con la desreglamentación del poder dentro de la organización y comprobar el procedimiento seguido.
- Articular las presunciones pertinentes y compararlas con la situación actual.

## 7. Comprobación de las hipótesis mediante fuentes directas

Fuentes directas que, normalmente, serán personas a las que habrá que entrevistar para comprobar extremos concretos relacionados con las hipótesis de trabajo o, si no existe otra posibilidad, deberá recurrirse a comprobaciones documentales.

En cualquier caso, el trabajo cuantitativo ya ha finalizado con la fase anterior y ahora sólo se trata de pulir la información obtenida.

## 8. Conexión de las presunciones básicas con los comportamientos de la organización

Es la fase más arriesgada del análisis cultural porque supone atribuir un significado, en términos de conducta, a cada presunción suficientemente probada. De ahí la importancia que tiene aislar, incluso en cuanto al soporte físico de la documentación, cada una de las variables analizadas y la explicación de la constante referencia a su comparación con el comportamiento actual de la organización.

## 9. Comprobación del paradigma cultural

La última comprobación sobre las líneas maestras de la cultura corporativa requiere la incorporación de nuevos sujetos integrados, con los que habrá que observar las mismas precauciones que con el inicial, respecto a su posible actitud defensiva o inhibitoria si se siente juzgado por el consultor.

## 10. Descripción del paradigma cultural

Esta última fase constituye el final de la encuesta reiterada que propone Schein. Es necesario elaborar una descripción muy pormenorizada sobre cómo es la cultura y cómo podría o debería ser, todo ello por escrito, porque posteriormente dicho informe deberá someterse al juicio de diversos miembros de la organización en el momento más adecuado para ello.

### PIC/Protocolo 3. El estado de la cultura corporativa

Este nuevo protocolo del Programa de Intervención Cultural tiene por objeto procesar sintéticamente todos los datos obtenidos en el análisis cultural previo y establecer, en el seno de una matriz, sus principales características.

En esta matriz no sólo deberemos introducir nuestras conclusiones sobre la ideología y el comportamiento de la organización, sino todo aquello que permita definir su dinámica cultural (cultura fuerte/débil, concentrada/fragmentada, cerrada/abierta y autónoma/refleja) y, por último, nuestra propia valoración sobre la dialéctica de la organización con el entorno y el cambio que determinará una mentalidad corporativa narcisista, tribal, exploratoria o amplificadora. La figura 5.3 resume el estado de la cultura a través de la *matriz cultural*.

Esta matriz tiene como único objetivo ordenar un conjunto de atributos culturales que van a ser utilizados en la definición de la cultura porque previamente han sido formalizados y, en algunos casos, es posible una evaluación objetiva. No obstante, hay que tener en cuenta que la riqueza de la información obtenida es muy superior a la que permite diferenciar la matriz y que, en algunos casos, ésta deberá modificarse de acuerdo con las particularidades que presente la empresa analizada.

En cualquier caso, la determinación del estado cultural concluye con una definición pormenorizada y por escrito de los principales caracteres que definen la cultura corporativa de la organización, justifi-

cando cada una de las conclusiones a través de referencias directas a los artilugios metodológicos empleados durante el proceso de análisis y aportando todas aquellas evidencias empíricas que el equipo consultor posea.

Ideología de la organización	Cultura del poder	Cultura de la función	Cultura de la tarea	Cultura de la persona
Desarrollo de la organización	Organización primaria	Organización racional	Organización evolutiva	Organización metafísica
	Creación y primer desarrollo	Desarrollo y expansión		Madurez y reciclaje
Dinámica de la cultura	Fuerte	Concentrada	Cerrada	Autónoma
	Débil	Fragmentada	Abierta	Refleja
Relación con el entorno	Mentalidad narcisista	Mentalidad tribal	Mentalidad exploratoria	Mentalidad amplificadora

Figura 5.3.—Matriz cultural.

### 5.3.3. Definición del *pattern* cultural

Es el último paso del análisis cultural. Se supone que ya conocemos, con bastante precisión, cuál es el estado actual de la cultura corporativa y cuál debería ser la cultura de la empresa en función de su proyecto empresarial, las disfunciones observadas, las nuevas circunstancias que vive la compañía, etc. En suma, el *pattern* cultural que es necesario formular deberá describir cómo tendría que ser la cultura, y qué funciones cumplir, para que la empresa satisfaga las necesidades que tiene planteadas en ese momento, externa e internamente.

Dado que resulta imposible ilustrar esta fase sin hacer referencia a una empresa concreta en un momento particular, voy a explicar el *iter* a seguir utilizando como ejemplo didáctico el proyecto, ya comentado, de las cafeterías California, en el que trabajé, durante dos años, desde la fase de ideación del mismo hasta la apertura del primero de los nuevos centros, el cual tenía un carácter prototípico. Omito aquí, lógicamente, la referencia a otras actuaciones del proyecto de Imagen Corporativa de California, el cual se nos contrató íntegramente y dentro del cual se



abordaron desde la creación de la nueva identidad visual corporativa y la selección y supervisión del estudio de arquitectura que debía plasmar la nueva Imagen en los establecimientos de la cadena, hasta la elaboración de las normas de comunicación y diversos programas de comunicación aplicada que se ejecutaron durante el tiempo en el que se desarrolló el proceso de cambio.

Tanto en el caso de California como en cualquier otro hay que distinguir cinco fases en el proceso de adopción de un nuevo patrón de cultura:

1. Determinación del estado cultural (análisis de la cultura).
2. Proyecto empresarial de cambio cultural.
3. Establecimiento del factor de cambio y del tipo de intervención sobre la cultura.
4. Definición del nuevo *pattern* cultural.
5. Adecuación de la cultura corporativa al nuevo *pattern* (gestión del cambio cultural).

#### 1. *Determinación del estado cultural*

De acuerdo con la matriz cultural descrita en el apartado anterior, la cultura de California, muy en síntesis, presentaba los siguientes caracteres:

a) En cuanto a su *desarrollo organizativo*, la compañía se encontraba en una fase *hipermadura* donde se apreciaba, fácilmente, una urgente necesidad de reciclaje. Poseía una cultura *primaria* fuertemente impregnada de la impronta de su fundador; los valores impuestos por éste, cuarenta años antes, seguían vigentes sin apenas evolución y actuaban como freno de cualquier cambio; existía una red cultural con roles muy definidos; se apreciaban ciertos problemas de liderazgo, etc.

b) La *ideología* predominante era la del *poder*; eran frecuentes los «individuos clave» y los «protegidos»; se apreciaba una cultura carismática donde los auténticos cambios eran precedidos por el cambio de personas; inexistencia de un organigrama; incentivos económicos y de «consideración», etc.

c) Respecto a la *dinámica cultural*, California poseía una cultura *fuerte* en la que eran ampliamente compartidas un conjunto de presunciones que constituían su orgullo corporativo (calidad, servicio al cliente, etcétera) que se habían traspasado incluso a una parte de sus clientes; pero era evidente, también, una falsa percepción del entorno y una presunción generalizada sobre un tipo de cliente ideal, que estaba desapareciendo y, en segundo lugar, no era el que más se adaptaba a la concepción que, en ese sentido, establecía el nuevo proyecto empresarial. Su

cultura estaba muy *fragmentada* en diversas subculturas (casi tantas como oficios y estatus existían) y presentaba una escasa cohesión interna. Era, al mismo tiempo, una cultura *cerrada* en la que, incluso los sindicatos, no tenían demasiada ascendencia, y bastante *refleja* en la medida en que se mimetizaban frecuentemente comportamientos externos de otras organizaciones.

d) Por último, en California se percibía una clara mentalidad *tribal* en lo que se refiere a su *relación con el entorno*: orden interno, respeto exagerado a la jerarquía, grandes dosis de conformismo, una gestión muy puritana, etc.

#### 2. *Proyecto empresarial de intervención cultural*

El nuevo proyecto empresarial de California contenía enormes diferencias respecto al anterior por diversos factores. El primero de ellos tenía que ver con el cambio de propietarios de la cadena, ahora en manos de una importante compañía española del sector de alimentación vinculada a una multinacional; sin embargo, esto que, en cuanto al factor que determinó la intervención, podría haber sido considerado como una absorción no se consideró en la práctica como tal, porque los nuevos propietarios decidieron, en un principio, que la cadena se gestionara en régimen de *franquicia* y este hecho fue, en consecuencia, considerado como fundamental para elaborar el nuevo proyecto empresarial y constituyó el núcleo de la intervención cultural.

#### 3. *Factor de cambio y tipo de intervención cultural*

El estado cultural de California nos remitía en cuanto a la determinación del factor de cambio y del tipo de intervención requerido (las distintas opciones se recogen en el apartado 5.3) al de una organización culturalmente *obsoleta* que exigía una actuación destinada a *adaptar* su cultura al nuevo proyecto empresarial de una franquicia de centros multioferta en el sector de la restauración y el ocio.

#### 4. *Definición del nuevo pattern cultural*

La nueva cultura corporativa de California debería adaptarse a un patrón definido así:

Una organización en reciclaje, orientada hacia una cultura de la función, fuerte, concentrada, abierta y autónoma en cuanto a su dinámica cultural y que permitiese adoptar una mentalidad exploratoria en el conjunto de la organización.

Esta definición resume las conclusiones de todo el análisis cultural efectuado durante un largo proceso; en ella, lógicamente, no se incluye la gran cantidad de evidencias empíricas, observaciones, investigación documental, encuestas de opinión y resultados del trabajo en pequeños grupos con la totalidad del personal de la compañía.

A una conclusión como ésta o a una similar se llegará siempre que se cumplan dos condiciones: utilizar una metodología previamente formalizada y cumplir con los principios que regulan los procesos de intervención cultural descritos en este capítulo.

### 5. Adecuación de la cultura al nuevo pattern

La figura 5.4 representa el final del proceso de *adaptación cultural* que concreta la nueva orientación de la cultura corporativa de la organización. En dicho esquema se recoge en la vertical el estado actual de la cultura y, en la horizontal, el nuevo patrón cultural que la organización debe adoptar.

Los contenidos de la figura recogen la propuesta sobre cómo debería ser la cultura corporativa de California, que en su día hicimos, desde Dictum.GCI, a la alta dirección de la cadena.

Como puede observarse, el proceso de intervención, o de adaptación cultural para ser más exacto, de California se centraba, básicamente, en siete conceptos:

a) El de *reciclaje*, que se concretó en un plan específico para todos los empleados de la compañía, y que constituyó la piedra angular de todo el proceso. No sólo se adiestró al personal en el perfeccionamiento de sus respectivos oficios, sino que recibieron una formación específica en comunicación con sus clientes, mediante una adaptación específica del *Communication Training Model*.

b) Una cultura de la *función*, mucho más apropiada al sistema de franquicia que se pretendía implantar ya que el modelo de trabajo característico de esta cultura es el del «flujo» y la «copia»; las actividades de los centros están coordinadas desde el centro de la organización; tiene más importancia la descripción funcional que la persona ejecutante; es típica de economías de escala, etc.

c) Debería tenderse hacia una cultura más *concentrada* ya que la proliferación de subculturas suponía un grave problema para la cohesión interna dado que dichas subculturas contenían en la práctica elementos de confrontación, estamental y gremial. Se propuso un programa específico de comunicación interna que ordenara la discusión sobre pro-

Nuevo pattern cultural				Relación con el entorno
Estado actual de la cultura	Desarrollo organización	Ideología organización	Dinámica de la cultura	
	Reciclaje			
	Hipermadura	Función		
		Poder	Fuerte Concentrada Abierta Autónoma	
			Fuerte Fragmentada Cerrada Refleja	Exploratoria
				Tribal

Figura 5.4.—Adecuación de la cultura corporativa al nuevo pattern cultural.

cedimientos de trabajo, incentivos, turnos, etc., a través de una mayor comunicación horizontal y vertical.

d) La cultura profesional de California era muy cerrada en la medida en que durante muchos años sus «cafeterías» habían sido las mejores. Ahora debía convertirse en una cultura *abierto* simplemente porque sus establecimientos dejaban de ser cafeterías para convertirse en locales con una oferta diversificada de servicios. La cultura del camarero, del repostero, etc., tendría que ser compatible con la de otros oficios nuevos.

e) También tenía que ser más *autónoma*, menos seguidista en cuanto a influencias del sector, fundamentalmente porque el concepto de cambio principal que acuñamos —el «estilo California»— exigía un gran esfuerzo de diferenciación de la competencia basado en la acentuación de la identidad de la cadena. Se creó también un Manual de Estilo California.

f) Era necesario, por último, cambiar la mentalidad tribal que poseía la organización para adoptar una *mentalidad exploratoria* basada en la disciplina y el orden, pero también en una gran apertura al entorno, fundamentalmente por la necesidad de captar nuevos segmentos de clientes (jóvenes y ejecutivos, principalmente) y por la nueva oferta de productos que la nueva concepción de la cadena significaba. Se realizaron diversos programas de promoción específicos.

La intervención cultural, en cualquiera de sus modalidades, debe ser un instrumento eficaz en la gestión empresarial moderna. Cuando la cultura deja de cumplir su función debe ser reforzada, adaptada o cambiada de acuerdo con los mismos criterios con los que evolucionan el resto de las políticas corporativas. Aunque en la parte final de este capítulo he abordado procedimientos y métodos de trabajo con la cultura, existe un principio de validez universal que es el cuidado cotidiano de todos los aspectos relacionados con ella.

## 6

## El Manual de Gestión Comunicativa

Es el instrumento que sintetiza, explícitamente, la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa.

Este manual, sin embargo, va más allá del aspecto normativo de la pura comunicación y, en la práctica, incluye cuestiones de más honda trascendencia que repercuten en la Imagen misma de la compañía. De hecho, en la terminología teórica y en el argot profesional de origen francés se habla de *Le Schema Directeur D'Image* para referirse a algo muy próximo a lo que a continuación voy a exponer acerca del Manual de Gestión Comunicativa (MGC). La razón por la que no identifiqué ambos instrumentos tiene que ver con mi propio concepto sobre la Imagen Corporativa, que como expuse en el capítulo 1 es mucho más amplio, no sólo que el concepto mismo de comunicación, sino que el de «sistema débil» en su conjunto (que incluye, además, la identidad visual y la cultura corporativas) y que abarca incluso a aquellas políticas funcionales responsables de la gestión del «sistema duro» (la de producción, la financiera, la comercial, etc.).

El MGC, igual que el de identidad visual, debe contener un conjunto de normas que regulen, unívocamente, el desarrollo de la función comunicativa de la empresa. Por ello, y con independencia de que en él se puedan determinar algunos aspectos más específicos de cada empresa, éste debe incluir los siguientes capítulos básicos:

1. Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
2. Dirección de Comunicación.
3. Normas Generales de Comunicación.

4. Mapa de Públicos.
5. Plan Anual de Comunicación.

A pesar de la generalidad de los apartados anteriores y de la posible inclusión en el manual de otros particulares, un MGC debe adaptarse a las singularidades de cada empresa, por ello los apartados siguientes deben tomarse como un conjunto de pautas para la elaboración de dicho manual cuya redacción y actualización es una función intransferible del Director de Comunicación.

### 6.1. Plan Estratégico de Imagen Corporativa

El plan estratégico de Imagen es un documento de síntesis que traduce, en términos de Imagen y comunicación, el proyecto empresarial de la compañía, establece cuál debe ser la Imagen intencional de ésta y fija la estrategia a medio plazo (un período de cuatro años parece lo más razonable) para conseguirlo.

En este sentido, el MGC debe comenzar por hacer explícitos los objetivos y las líneas maestras de la estrategia empresarial que ha sido diseñada para la satisfacción de sus objetivos de desarrollo y, en consecuencia, la estrategia de Imagen debe estar completamente adaptada a la empresarial; la única diferencia estará en las formulaciones de los objetivos y en los medios a emplear para conseguirlos, los cuales, lógicamente, tendrán una naturaleza comunicativa ya que la comunicación es el gran instrumento del que se va a valer la empresa para controlar su Imagen Corporativa.

A puntar un modelo general que ilustre lo que es un plan estratégico de Imagen resulta un ejercicio un tanto retórico puesto que, necesariamente, es preciso conocer antes la estrategia empresarial, la cual está gobernada a través de sus políticas funcionales; no obstante, y a riesgo de incurrir en una excesiva generalización, voy a plantear los puntos básicos en torno a los cuales se debe construir dicho plan.

- a) *Enumeración de los objetivos empresariales*, de acuerdo a los siguientes criterios:
  - Que estén formulados en términos operativos y si es posible cuantificados con precisión.
  - Que sean compatibles y no demasiado numerosos.
  - Expresados en relación a un plazo temporal concreto (ya he dicho que lo razonable resulta hacer una estrategia plurianual).

b) *Traducir los objetivos anteriores en términos de Imagen*, de acuerdo a los mismos criterios.

c) *Conocer con exactitud el estado actual de la Imagen de la compañía*, especialmente en aquellos componentes que van a estar directamente asociados a los objetivos a cumplir. En este sentido, una auditoría de Imagen, o la actualización del «valor» de dicha Imagen mediante procedimientos cotidianos de evaluación, pueden ser dos vías útiles. De cualquier manera, existen cuatro grandes áreas de Imagen que, casi siempre, es necesario conocer bien: la interna, la pública, la financiera y la de producto.

d) *Configuración o adaptación de la personalidad corporativa de la compañía*, de acuerdo con el estado de su Imagen y con los objetivos a los que ésta debe servir. Ello implica crear o adaptar los tres instrumentos fundamentales de la personalidad pública de la empresa: la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativas.

e) *Gestión de la comunicación* a partir de un conjunto de programas de comunicación aplicada, observando algunas reglas elementales como éstas:

- Que estén programados de acuerdo a planes anuales de comunicación.
- Referidos a los objetivos operativos de la estrategia empresarial y de Imagen.
- Que se disponga de algún instrumento de control y medida de resultados.

Además de lo anterior, el Plan Estratégico de Imagen incluido en el MGC debe poseer dos anexos imprescindibles:

f) *Un método de difusión interna del plan*, que facilite su conocimiento en las áreas estratégicas de la empresa y que establezca al menos los siguientes extremos:

- El nivel de difusión hasta el cual debe comunicarse su contenido.
- Las responsabilidades, competencias e implicaciones en el mismo de los distintos departamentos de la compañía.

g) *El presupuesto necesario para llevar adelante dicho plan*, a partir del cual y una vez cerrado éste deben revisarse de nuevo los objetivos empresariales y comprobar la viabilidad de los mismos. Este presupuesto debe hacerse en relación al plan anual de comunicación y luego extrapolarlo, estimativamente; al período total que abarque el Plan Estratégico atendiendo no al gasto que se prevé para el ejercicio presupuestado sino a las necesidades que contempla dicho plan, por lo que es recomendable



utilizar alguna técnica presupuestaria, como el *Zero Base Budgeting System*, que garantice un control de las inversiones en comunicación que resulten estrictamente necesarias para llevar adelante la estrategia de Imagen.

## 6.2. La dirección de comunicación

La dirección de comunicación es el órgano que debe elaborar y ejecutar el plan estratégico de Imagen de la compañía; de la eficacia de esta dirección va a depender en gran medida el éxito del plan, pero muchas veces, lamentablemente, los criterios de eficacia no se corresponden con la capacidad y competencia de los responsables de la Imagen de una empresa sino de la propia consideración de ésta en el seno de la misma.

En 1988 en el Grupo Dictum.GCI se decidió crear el INDECA (Instituto para el Desarrollo de la Comunicación Aplicada) como una plataforma de investigación sobre la praxis profesional en el terreno de la comunicación empresarial. La primera tarea que se abordó fue la realización de una encuesta<sup>1</sup> que fijara cuál era la importancia que las empresas españolas concedían a la comunicación. De las conclusiones de la misma extraigo algunas que son muy pertinentes con lo que voy a decir a continuación.

a) Una valoración muy baja por parte de los directivos de la función de comunicación y, consecuentemente, un escaso reconocimiento del responsable de la misma; hecho que se evidenciaba, al margen de las declaraciones de buenos principios de los directivos, por la inclusión en el organigrama de este responsable en jefaturas de departamento sin categoría directiva, en dependencia directa de los directores de marketing o comercial...

b) Si hablo de responsable de comunicación es porque la figura del director de comunicación, con esta denominación y con unas funciones claramente delimitadas, sólo alcanzaba al 17 por 100 de las empresas encuestadas.

c) La función de comunicación rarisíma vez era objeto de una planificación y gestión estratégica y su desarrollo devenía, la mayor parte de las veces, en una labor coyuntural y supeditada, muy frecuentemente, a la función comercial de la compañía, lo que, de paso, demostraba una vez más ese vicio endémico en nuestro país de identificar comunicación con comunicación de marketing, es decir, con publicidad y promoción.

<sup>1</sup> La gestión de la comunicación en empresas e instituciones, encuesta elaborada por el Instituto para el Desarrollo de la Comunicación Aplicada (INDECA), 1988.

De lo anterior cabe extraer como primera y principal conclusión que la tarea inicial para gestionar la comunicación debe ser el reconocimiento de dicha función por parte de la presidencia o de la dirección general de la compañía de acuerdo con los criterios que a continuación expongo en relación con la propia figura del director de comunicación, sus funciones, instrumentos, etc.

### 6.2.1. El «dircom»

El director de comunicación —«dircom»— es el responsable de la Imagen de la empresa. Ignoro las razones por las cuales se ha acuñado esta denominación y no la de director de Imagen ya que, como he reiterado a lo largo del libro, este concepto tiene mucho mayor calado que el de comunicación. En cualquier caso, es ya una cuestión de hecho que no tiene, además, mayor importancia.

La denominación «dircom», aunque de origen francés, se está imponiendo en la jerga profesional. En ese país, a diferencia como he dicho de España, existe un gran reconocimiento profesional de su figura. Desde septiembre de 1988 hasta ahora, se han venido celebrando en la ciudad francesa de Deauville los TOP-COM<sup>2</sup>, que reúnen a centenares de directores de comunicación franceses, los cuales, durante tres días, debaten cuestiones y métodos profesionales.

La definición de su *profesiograma*, aunque no resulta especialmente trascendente, sí contiene un aspecto que considero importante; me refiero a su necesaria capacidad para traducir la estrategia global de la empresa —su proyecto— a un esquema de Imagen que debe ser desarrollado y controlado a través de técnicas de comunicación.

Buscar un determinado currículum o perfil profesional que garantice esa traducción de la estrategia empresarial a la de Imagen y que ofrezca, además, una gran solvencia en el terreno de la comunicación no resulta fácil, pero ambos extremos son imprescindibles para ejercer la función del «dircom».

El primero de ellos exige un conocimiento suficiente de lo que son las técnicas de la gestión empresarial; el segundo, una concepción global de la Imagen Corporativa, la cual, como acabo de decir, aunque se gestiona comunicativamente, debe expresar no sólo las políticas formales y el sistema débil de la empresa, sino las funcionales y su sistema duro, es decir,

<sup>2</sup> El lector puede encontrar una cumplida información sobre estos salones profesionales en los artículos publicados por Luis J. Martínez en *Anuncios*, núms. 400 y 444, y en *IPMARK*, núm. 396.

todos los aspectos clásicos de la gestión empresarial (producción, financiación, comercialización, etc.).

El segundo aspecto que hay que delimitar al definir la figura del «dircom» son sus *funciones específicas* e intransferibles y diferenciar éstas de las más generales de la Dirección de Comunicación como órgano, las cuales pueden ser asumidas colegiadamente o por alguno de sus colaboradores en particular. Me refiero a tres muy concretas:

a) La *elaboración del MGC*, para lo que puede recabar la colaboración de una empresa, o de consultores externos en comunicación, pero cuya dirección, reitero, es intransferible. De lo que se trata es de disponer no de un *pret a porter*, sino de un traje sastre hecho a medida de las necesidades y de la personalidad corporativa propias.

b) El rol de *portavoz de la compañía*, tanto hacia el exterior como hacia el seno de ésta. Esta función, sólo compartida con el Presidente o Director General, quien tomará la palabra en los momentos de mayor trascendencia, implica un importante reconocimiento de la propia figura del «dircom» que debe traducirse convenientemente en el organigrama. Desde mi punto de vista, nunca puede descender más abajo de la primera línea del mismo.

c) La dirección personal del programa de *comunicación del Presidente*. El «dircom» es el responsable de la Imagen pública del Presidente de la compañía. En este sentido, es función suya suministrarle regularmente los indicadores necesarios para orientar su comunicación; la planificación de sus intervenciones; la supervisión del funcionamiento de su propio gabinete. De este programa me ocuparé específicamente en el último capítulo del libro.

Quiero terminar este apartado con una nueva referencia a la situación española más actual, en relación con la normativa que la ADC.DIRCOM —asociación de directores de comunicación— estableció en su Junta Directiva del 13 de abril de 1993. Tal como reza en el acta de esa reunión, se propusieron los siguientes criterios para regular la admisión de los nuevos socios:

1. Desempeñar al menos cuatro de las siguientes funciones, además de las relaciones con la prensa:

- Comunicación institucional.
- Comunicación interna.
- Publicidad.
- Estudios y sondeos de opinión.

- Imagen Corporativa.
- Protocolo.
- Producciones audiovisuales.
- Mecenazgo y patrocinio.
- Relaciones con los inversores y accionistas.
- Publicaciones.

2. Ostentar la máxima responsabilidad del Área de Comunicación, en relación directa con el Presidente o Director General, y poseer rango directivo.

3. Que dirija un equipo de, al menos, otras tres personas.

4. Que pertenezca a una empresa con una facturación mínima de 1.000 millones de pesetas/año.

5. Finalmente, en el caso de empresas consultoras se podrán variar los criterios anteriores pudiendo el interesado ser admitido una vez analizado su currículum y justificada una antigüedad mínima de cinco años en tareas relacionadas con la comunicación.

### 6.2.2. Ubicación orgánica y funciones de la dirección de comunicación

En el *organigrama* de una compañía existe un antes y un después de la asunción por parte de ésta de la importancia de la Imagen Corporativa como factor de competitividad, que se refleja en la ubicación en dicho organigrama del responsable de la dirección de comunicación. En los dos gráficos de la figura 6.1 se recoge la estructura orgánica y funcional de una empresa<sup>3</sup> antes y después de la consolidación de la figura del «dircom».

En el primer esquema, algunas de las funciones que actualmente se concentran en la dirección de comunicación aparecen dispersas y asociadas a otras direcciones de la primera línea. En el segundo, la función de comunicación (interna, financiera, corporativa, etc.) es monopolizada por esa dirección específica, quedando fuera de sus competencias exclusivamente la comunicación de marketing o publicitaria.

Otro aspecto importante que refleja el segundo esquema es la conversión de la dirección de comunicación en el auténtico gabinete de la presidencia, lo que refuerza el valor de la función de comunicación en la gestión de la compañía y, más concretamente, el rol de emisor que debe asumir su Presidente.

<sup>3</sup> Tomados de Corporate, *Les Cahiers de la Communication*, núm. 1, «Les bases théoriques de la fonction Communication des entreprises», pág. 9.

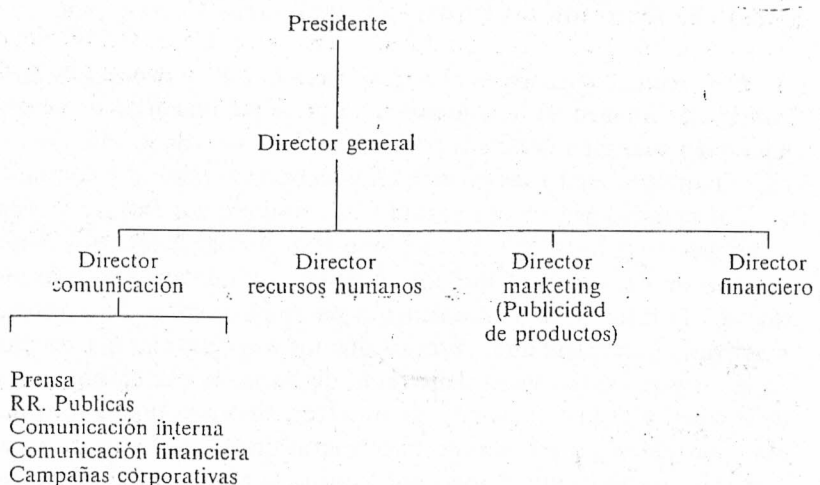
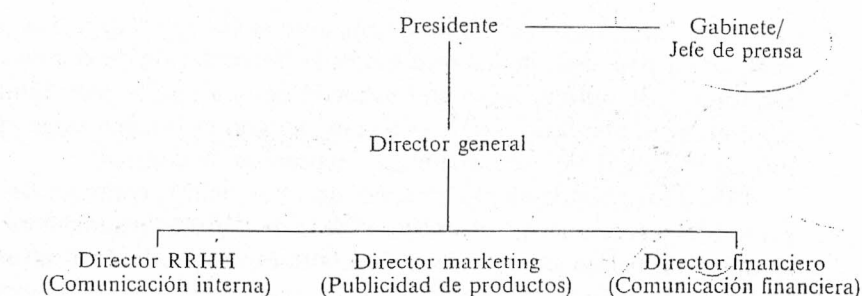


Figura 6.1.—Estructura orgánica y funcional de una compañía antes y después de la consolidación de la figura del «dircom».

Respecto a las funciones de la dirección de comunicación, éstas pueden concretarse en las siguientes:

a) La función normativa, que persigue la cohesión y coordinación, de todos los activos de Imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa. En este sentido, el MGC debe recoger un conjunto de reglas, de obligado cumplimiento (comunicación del proyecto empresarial, identidad visual corporativa, libro de estilo, protocolos de comunicación, normas de selección de agencias, programas guía, etc.).

b) La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos (formación, selección y contratación de servicios de

comunicación, etc.), pero sin sustituirlos en el plano operativo. La dirección de comunicación debe, asimismo, suministrar materiales comunes (audiovisuales, publicaciones corporativas, etc.) que sirvan para optimizar la función comunicativa del conjunto de la compañía.

c) La función formativa en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.

En el primer caso, la dirección de comunicación debe establecer los departamentos, servicios o personas de la empresa que necesitan un entrenamiento específico en comunicación (fuerza de ventas, empleados de contacto, telefonistas, servicios de reclamaciones, etc.) y articular los medios necesarios para su formación. En este sentido, en Dictum.GCI hemos utilizado en diversas ocasiones un método de origen norteamericano —el *Communication Training Model (CTM)*— que, previa adaptación a las necesidades específicas de cada empresa, puede resultar de gran utilidad. Esta función de entrenamiento puede ser ejecutada directamente por la dirección de comunicación propia o, si la complejidad o dimensión de la tarea así lo requiere, contratar los servicios de una empresa especializada.

La transmisión de la cultura corporativa, aunque es una tarea que afecta al conjunto de la organización, debe ser animada por la dirección de comunicación, quien controla los instrumentos de comunicación interna. Esta función debe ejercerse por delegación del Presidente o Director General, a quien le corresponde la tarea de infundir valores en el seno de la organización.

d) La función prospectiva respecto a la Imagen Corporativa de la empresa. En este sentido, la dirección de comunicación debe convertirse en un observatorio permanente. Esta labor prospectiva variará sobremedida dependiendo del tamaño, actividad, evolución, etc., de la compañía; por ello, no se puede establecer con precisión cuáles deben ser los informes a elaborar ni la periodicidad de los mismos, pero al menos deberá confeccionarse un informe anual que recoja el estado actual y las tendencias de:

- Los competidores más directos.
- El mercado.
- La opinión, interna y externa, sobre la compañía.

La clave en el desarrollo de la función prospectiva de la dirección de comunicación está en la periodicidad y permanencia de esta tarea; por ello, lo ideal sería comenzar con la realización de una auditoría de Imagen que anualmente sería revisada y cuya revisión constituiría la base del informe anual ya mencionado.



### 6.2.3. Instrumentos de la dirección de comunicación

Una vez establecido el perfil del director de comunicación, sus funciones específicas y las del órgano colegiado que él dirige así como su ubicación orgánica en el seno de la empresa, se trata ahora de definir las herramientas específicas que deben existir en una dirección de comunicación para llevar a cabo su cometido profesional.

En este sentido, si uno repasa la bibliografía al uso, sobre todo la de origen francés, encontrará un amplio repertorio de *outils spécifiques d'une direction de communication*: el esquema director de Imagen ya mencionado, la agencia central de información y documentación, el informe anual sobre la Imagen de la compañía, la guía de comunicación, el mapa de públicos, el observatorio de Imagen, la universidad de empresa, etc. Todos estos instrumentos son, sin ninguna duda, útiles y necesarios para la gestión de la Imagen Corporativa pero, no nos engañemos, tampoco conviene sofisticar demasiado una función profesional en un país como España en el que la dirección de comunicación y la gestión de la Imagen han sido hasta ahora y, salvo honrosas excepciones, un cometido tan aleatorio. Además, algunas de estas herramientas de trabajo están incluidas en este sumario mínimo del MGC que he apuntado al inicio del presente capítulo. En consecuencia, soy más partidario de reducir a lo imprescindible esos instrumentos específicos con los que ha de contar todo «dircom», que de multiplicar artificialmente los mismos sabiendo que, en la mayor parte de las empresas en las que, nominalmente, éstos existen, están siendo infrutilizados cuando no ignorados.

Desde mi punto de vista, esos instrumentos imprescindibles son aquellos que tienen el máximo valor estratégico y que satisfacen aquellas demandas no coyunturales sino permanentes e, insisto, estratégicas para la compañía en la consecución de sus objetivos empresariales. En tal sentido, el primer requisito que debe perseguir toda política de Imagen es la coordinación de las políticas funcionales y formales, ya que, como he expuesto reiteradamente a lo largo del libro, la única concepción válida de la Imagen de una empresa es aquella que metaboliza tanto su sistema fuerte como el débil, integrando ambos vectores en un comportamiento corporativo unitario en el que no quepa diferenciar aspectos tangibles como la calidad del producto o una eficaz organización de la producción, de otros menos objetivables como el estilo de su comunicación, el grado de cohesión interna de su plantilla o la gestión de su Imagen pública.

Un segundo requisito estratégico que exige a la dirección de comunicación disponer de un instrumento igualmente específico es justamente el diseño y la definición de la estrategia de Imagen de la compañía, desde la perspectiva global antes apuntada.

Por último, un tercer hecho importante es el *control de la imagen*. La evaluación y medida de los resultados, la introducción de elementos correctores o de optimización, la búsqueda de una mayor rentabilidad de las inversiones en todo lo que tiene que ver con la Imagen exige, asimismo, la existencia de ese instrumento específico de control.

Desde mi planteamiento y experiencia personal y, como ya he dicho, sin hacer concesiones innecesarias a favor de dudosas necesidades profesionales, creo que los tres requisitos anteriores pueden ser satisfechos con dos únicos instrumentos propios de una dirección de comunicación:

- a) El Comité de Imagen.
- b) El Observatorio Permanente de Imagen Corporativa.

El *Comité de Imagen* es el órgano de reflexión y decisión acerca de la política de Imagen de la compañía. Su principal cometido es procurar un equilibrio sinérgico entre sus políticas funcionales (de producción, comercial, financiera, etc.) y las formales (de identidad, cultural y comunicativa).

Tal como decía en el apartado 2.1, titulado *La Imagen Corporativa como principio de gestión*, la gestión estratégica de la Imagen es más una función de *management* que una función comunicativa, por importante que sea la función de comunicación en dicha gestión. En consecuencia, marginar o, simplemente, permitir que los responsables del sistema duro de la empresa estén fuera del círculo de decisión que elabore la política de Imagen Corporativa es no sólo un error, sino una buena ilustración de esa concepción no estructural ni estructurante de la Imagen. En el mencionado apartado apuntaba también que la competitividad empresarial es el resultado de la optimización que la Imagen hace del sistema fuerte ( $C = SF + I$ ), lo que reitera, desde otro punto de vista, la necesidad de contar con los responsables de las políticas funcionales en el diseño de la de Imagen de la empresa.

En resumen, en el Comité de Imagen deben integrarse no sólo el Presidente o Director General y el Director de Comunicación, sino la totalidad de los miembros de la primera línea orgánica: los directores financieros, de recursos humanos, de marketing, etc.

El *Observatorio Permanente de Imagen Corporativa (OPIC)* es el instrumento de control de la Imagen de la compañía tanto en el seno de ésta como en su entorno exterior. El OPIC procesa dos tipos de informaciones distintas —la aferente y la almacenada— y a partir de ahí obtiene los resultados que permitirán, igualmente, hacer un doble análisis —el evolutivo y el de situación.

La apertura de un OPIC hace muy aconsejable la realización previa de una auditoría de Imagen, a partir de la cual, y una vez detectados los



sesgos más significativos de la misma, resultará más fácil la actualización de su estado.

Un OPIC, en su expresión más elemental y sencilla, comprende dos componentes: una base documental y un gabinete de análisis. En la *base documental*, además de los resultados y documentación de la mencionada auditoría, debe incluirse todos aquellos estudios e informaciones estratégicas o funcionales sobre la empresa, el mercado y la competencia. Igualmente almacenará documentos audiovisuales y gráficos sobre la compañía. El *gabinete de análisis* ejerce una triple función: el análisis periódico de la opinión pública en los distintos entornos, internos y externos, de la empresa (laboral, financiero, institucional, comercial, del usuario, etc.), con una frecuencia semestral o anual; el análisis de los contenidos de los medios de comunicación, cuya periodicidad puede variar entre el análisis diario y el semanal o quincenal, igual que la metodología para efectuar este análisis de contenidos. La tercera función del gabinete es la prospectiva, la que sin duda es más importante para el OPIC como instrumento de diseño y definición de la estrategia de Imagen de la compañía.

Además de estos dos instrumentos específicos, una dirección de comunicación profesional cuenta con otros menos necesarios o incluidos, en mi descripción instrumental, en otro lugar del MGC. Me refiero a las guías de comunicación, a los «quién es quién»; los repertorios de públicos, etc.

### 6.3. Normas generales de comunicación

Es otro de los capítulos imprescindibles en todo Manual de Gestión Comunicativa, no tanto por el aspecto normativo en sí mismo considerado como por la expresión de un estilo general que debe impregnar todas las comunicaciones de la empresa.

Además de imponer un estilo de comunicación, el MGC debe sentar las bases de la relación con los medios de comunicación, relación que debe ser objeto de una detenida reflexión, a partir de la cual se establezcan objetivos y metas operativas, ya que en absoluto estoy de acuerdo con esa opinión generalizada por la cual mientras más presencia mediática alcance una empresa o una institución, mejor gestionada está su comunicación.

El tercer aspecto al que se refiere este capítulo de normas es el de los «programas orientados», es decir, aquellos programas de comunicación que tienen un carácter cerrado, bien porque se refieran a situaciones excepcionales, por ejemplo una crisis, o absolutamente cotidianos, como el

programa de acogida para nuevos empleados, y que deben estar previstos sistemáticamente en el MGC.

#### 6.3.1. Estilo de comunicación

Conseguir que el conjunto de las comunicaciones de una compañía tengan un estilo unitario, armonioso e identificador es comenzar a hacer que éstas resulten eficaces.

Concretar lo que es un estilo de comunicación, de vida, artístico, etc., resulta fácil a partir de la constatación de sus resultados, de sus manifestaciones. Sin embargo, no lo es tanto cuando debe ser formalizado en abstracto, como exige, en cierta medida, todo desarrollo normativo. Esta dificultad debe ser afrontada, desde dentro de la compañía, por la dirección de comunicación y una vez esté resuelta, y no antes, es cuando puede convocarse a las agencias o colaboradores externos para que la materialicen. Hacer lo contrario es apostar por lo coyuntural, por lo aleatorio, por el desarrollo de una función comunicativa desconectada de la realidad y de la identidad de la empresa.

A continuación voy a enumerar un conjunto de normas que pueden coadyuvar a la obtención de ese *style* que debe definir e identificar algo más que los mensajes de una compañía. Este ligero aparato normativo se refiere a tres dimensiones:

- La conceptual.
- La formal.
- La de aplicación.

Obviamente son normas muy generales, cada una de las cuales es susceptible de una mayor concreción pero, en este sentido, insisto en la necesidad de esgrimir nociones genéricas si no se quiere condicionar a priori los resultados de la comunicación. Veamos en primer lugar aquellos principios que tienen una naturaleza eminentemente *conceptual*:

a) *La comunicación como cristalización de la cultura corporativa.* Una vez declarado mi rechazo por los «estilos cosméticos», basados en un *look* coyuntural y, las más de las veces, artificioso, sólo queda buscar el fundamento de dicho estilo de comunicación y, en consecuencia, éste debe expresar los valores más acendrados de la cultura corporativa de la empresa, optimizando la representación de la misma y reforzándola con la expresión de dichos valores.

b) *Orientación nítida hacia la posición estratégica dominante.* Toda la acción comunicativa debe orientarse hacia la difusión, explícita

e implícita, de aquel o aquellos atributos corporativos que constituyan la base de la estrategia empresarial. La innovación, los recursos humanos, el liderazgo, la vocación de servicio público, etc., pueden ser el concepto central necesario para imprimir un estilo comunicativo preciso desde el plano conceptual.

c) *Concatenar misión, proyecto y mensaje de la compañía.* El objetivo es que la comunicación, desde el plano más coyuntural de un mensaje concreto haga referencia, implícita o explícitamente, al proyecto empresarial y a la misión de la compañía. Esta columna vertebral misión-proyecto-mensaje debe tenerse siempre en cuenta como criterio de selección conceptual en cualquier actuación comunicativa.

d) *Elaboración de un repertorio de leit motivs complementarios*, que desarrollen el concepto básico anterior y que concreten aspectos menos genéricos de éste referidos a los productos/servicios de la compañía, a factores competitivos de ésta, etc.

e) *Equilibrar el plano funcional y emotivo del mensaje.* El primero es pragmático, asertivo, unidireccional, etc., el segundo es más polisémico, busca la implicación, y sobre todo debe estar basado en rasgos de identidad que, permanentemente, deben habitar los mensajes de la compañía.

Los siguientes principios pueden proporcionar ese estilo de comunicación unitario desde el punto de vista formal:

f) *Simplicidad estructural de las comunicaciones.* La noción de simplicidad estructural que el lector puede ampliar en alguno de mis libros anteriores<sup>4</sup> puede servir de marco general para enfocar esta cuestión. Yendo a los resultados, este principio implica:

- La correcta elección de los soportes de comunicación, siendo el criterio de idoneidad la correspondencia entre la estructura del contenido y la del soporte.
- La unificación de los recursos gráficos o visuales de cada pieza de comunicación.
- Que el repertorio de núcleos informativos sea lo más limitado posible en cada una de las piezas y todas ellas contengan siempre aquellos que se refieren a la identidad y concepto básico de la comunicación de la compañía.

g) *Armonía e identificación visual de todos los soportes*, es decir, conseguir un *estilo visual* diferenciado, que contribuya a la obtención de un estilo de comunicación general.

<sup>4</sup> Villafañe, J.: *Introducción a la teoría de la imagen*, Pirámide, 1985, págs. 131 y ss.

Finalmente, habrá que tener en cuenta algunos principios elementales derivados de la *aplicación* del conjunto normativo anterior:

h) *Elaboración de normas para la selección de agencias.* Además de la información específica referida a la acción comunicativa que se piense abordar, cualquier *briefing* con una agencia o colaborador externo debe ir precedido de la entrega de dichas normas que resuman lo dicho anteriormente.

i) *Interrelación entre la comunicación de marketing y la corporativa.* A no ser que la estrategia general de la compañía exija lo contrario, lo normal es que sus productos o servicios estén apoyados en la Imagen de aquélla para lo cual, los responsables de la publicidad, promoción, *packaging*, etc., deben recibir instrucciones precisas de la dirección de comunicación respecto a la utilización de la identidad visual, la elaboración de *displays*, la utilización de publicidad de respuesta directa, etc., buscando en todos los casos la máxima interrelación con las constantes universales de identidad de la compañía.

j) *Formación permanente del personal.* Porque el efecto más duradero de la comunicación es el que imprimen las personas, no hay que olvidar que si una compañía pretende disfrutar de un estilo propio y diferenciado de comunicación debe extremar la formación de su personal, especialmente el de contacto. Ya he hablado en este mismo capítulo del *Communication Training Model* como programa específico para optimizar esta capacidad comunicativa.

### 6.3.2. Las relaciones con la prensa

El manual de gestión comunicativa debe establecer las bases de las relaciones con la prensa de acuerdo con la estrategia de Imagen de la compañía.

Ya he dicho anteriormente que no hay que incurrir en la presunción de que una gran presencia en los medios es la mejor política que puede seguirse. En este sentido, los mejores resultados se obtendrán cuando esa presencia se dé en el momento y circunstancias adecuados. Esto, naturalmente, es difícil, pero ésa debe ser la meta; para ello, y desde una perspectiva profesional, sólo cabe el camino de una gestión inteligente con los profesionales de los medios, sobre todo si se tiene en cuenta que un alto número de las noticias emitidas por los medios de comunicación proceden de la «agenda» del medio, siendo ésta la primera fuente en términos cuantitativos (el 26 por 100 según la investigación que se cita), como demostró un estudio realizado en España en

1987<sup>5</sup>, lo que certifica la creciente influencia de los gabinetes de prensa y su capacidad de influir indirectamente en la producción informativa, dado que, al margen de otras consideraciones, este hecho responde a dos criterios básicos: las rutinas profesionales y el abaratamiento de dicha producción informativa.

Existen, por supuesto, otros métodos «atípicos» para asegurar esa oportuna presencia mediática, pero el lector entenderá que los omite por tres razones: esos procedimientos excepcionales atentan contra cualquier código deontológico; la prensa seria es impermeable a tales prácticas y, por último, las inversiones económicas casi siempre son difícilmente amortizables en relación a los resultados.

Los objetivos de un director de comunicación en lo que a la gestión de sus relaciones con la prensa se refiere deben ser forzosamente modestos porque los medios, que actúan como amplificadores, modifican, manipulan la información al adoptar, casi siempre, una posición —más o menos positiva o negativa— bastante aleatoria. Trabajar en la optimización de ese resultado final, procurando que sea lo más favorable para los intereses de la compañía, es el pequeño, pero muy importante, logro al que debe aspirar la dirección de comunicación de la empresa.

Los resultados, por otra parte, de cualquier acción orientada hacia la prensa están sujetos a múltiples avatares, en ocasiones incontrolables. Sobre éstos nada se puede hacer, pero sí se debe, al menos, prever cualquier otro evento como los períodos de vacaciones, los procesos electorales, la disponibilidad de los medios ante la ausencia o abundancia de noticias, la intensidad momentánea de determinadas corrientes de opinión, etc., a la hora de programar una campaña de prensa o cualquier acción comunicativa que, teóricamente, debe tener cierta repercusión en los medios.

La manera de construir unas relaciones eficaces con la prensa, que contribuyan a que ésta proyecte una Imagen Positiva de la compañía, se basan en un conjunto de procedimientos bastante simples, pero cuya importancia sólo se hace evidente cuando en la práctica cotidiana se ignoran o improvisan. Para evitar esto, el MGC debe establecer ciertos procedimientos elementales, que a continuación expongo, algunos de los cuales han sido tomados, casi literalmente, de *Le Communicator* de Westphalen<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Villafañe, J.; Bustamante, E., y Prado, E.: *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Mitre, 1987, pág. 59.

<sup>6</sup> Westphalen, M. H.: *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Dunod, 1989, págs. 87 y ss.

1. *Establecimiento de una política a largo plazo.* Existen algunos programas o actuaciones comunicativas que pueden dar resultados casi inmediatamente; sin embargo, en la gestión de las relaciones con la prensa hay que olvidarse de las técnicas hipodérmicas y planificarlas globalmente de acuerdo con la estrategia de Imagen a medio o largo plazo.

2. *Procurar un cierto espíritu de colaboración con los periodistas*, lo que implica:

- a) Satisfacer rápidamente sus demandas de información, incluso cuando éstas no se refieran directamente a la compañía.
- b) Generar confianza, evitando informaciones inexactas, anuncios prematuros, promesas imposibles, etc.
- c) Establecer relaciones privilegiadas mediante exclusivas, primicias, etc.

3. *Eficacia en la difusión informativa*, destinada a los medios de comunicación, para lo cual habrá que observar tres elementales principios:

- a) Elaborar un fichero de prensa, en el que la elección de los medios-meta se efectúe de acuerdo a los siguientes criterios:
  - Naturaleza de la publicación: objeto (información general, económica, etc.), implantación territorial, audiencia, periodicidad, precio, etc.
  - Penetración: antigüedad, tirada, tasa de circulación, etc.
  - Calidad de la información: bien documentada, de prestigio; con capacidad de anticipación y de seguimiento de los temas, etcétera.

- b) Personalizar el fichero, para entablar lo antes posible una relación con los periodistas responsables de la información.
- c) Actualizarlo constantemente.

4. *Racionalizar los contactos con los periodistas*, es decir:

- a) Seleccionándolos, porque la cantidad no implica ningún resultado o, incluso, puede ser perjudicial si no suscitan un interés real.
- b) Personalizándolos, y enviándolos a nombre del periodista que ha de elaborar la información. Cuando no se conoce su nombre, o bien debe preguntárselo al redactor jefe, o si no existe certeza de quién va a ocuparse de su elaboración, la información debe ser enviada a este último o al director del medio. Unas líneas manuscritas en el envío de un dossier suele ser el procedimiento a seguir cuando existe una mínima relación.



- c) Anticipándose a los periodos lógicos del *newsmaking*, y siempre que no se trate de noticias urgentes o de actualidad (unos días para los diarios, quince días para los semanarios y aproximadamente un mes o mes y medio para las publicaciones mensuales), ofreciendo avances de interés sobre algún tema y negociando con el periodista una fecha tope para enviarle el resto de la información.
- d) Recordando a los periodistas, con cierta discreción, la información que previamente se les ha enviado cuando se cumpla el tiempo previo de elaboración informativa y, por supuesto, cerciorándose de que tal envío ha sido hecho correctamente.

Aunque es de sentido común, el MGC debe especificar también el modo de comunicación establecido, salvo particularidades, para efectuar los contactos con la prensa. La figura 6.2 recoge los mecanismos lógicos para ejecutar esa comunicación.

	Ventajas	Inconvenientes	Óptimos para
Carta	Confidencialidad Bajo coste Tradición	Incertidumbre (pérdidas, día de llegada, etc.) Lentitud Baja implicación del receptor	Grandes envíos Invitaciones
Teléfono	Inmediatez Disponibilidad Personalizado Interactivo	Aquiescencia y localización del receptor	Recuerdo Verificación Actualidad Concreción de informes
Télex y fax	Inmediatez	Frío	Respuestas Informaciones documentadas Presiones Confirmaciones
Entrega en mano	Prestigio Seguridad Personalizado	Costoso	Dossieres voluminosos Informes confidenciales

Figura 6.2.—Canales de comunicación con la prensa.

Aunque las técnicas de comunicación con la prensa pueden ser muy diversas, existen cinco que pueden considerarse canónicas y que el MGC debe formalizar mínimamente. Éstas son:

- El comunicado de prensa.
- El dossier de prensa.
- La conferencia de prensa.
- La entrevista.
- El publlirreportaje.

#### 6.3.2.1. Comunicado de prensa

Sigue el modelo clásico del despacho de agencia, estructurado de la siguiente manera:

- Un titular que resume la información relevante.
- Desarrollo informativo en uno o dos párrafos, intentando que la información sea, desde la brevedad, lo más completa posible y encajando las ideas básicas con mucho orden.

Westphalen resume en un breve párrafo la naturaleza del comunicado de prensa, sus ventajas e inconvenientes:

Instrumento poco costoso, sobrio y discreto, el comunicado proporciona una información fiable y rápida. Es un buen instrumento de trabajo, que presenta sólo dos inconvenientes: Su carácter banal, *passe-partout*: cada día las redacciones reciben decenas de comunicados de prensa. Su necesaria brevedad: limitada a algunos párrafos, una página como máximo, que raramente satisface a los periodistas interesados<sup>7</sup>.

#### 6.3.2.2. Dossier de prensa

Si el comunicado de prensa, por su concisión, apenas puede transmitir el estilo de comunicación de la compañía, el dossier, sin embargo, es un vehículo corporativo que, por la especial importancia de sus destinatarios, debe ser cuidado en extremo tanto en su contenido como en su forma. En este sentido, el MGC debe actuar aquí como un auténtico libro de estilo, no sólo en sus aspectos más formales, sino, además, en lo que atañe a ese principio básico que debe impregnar cualquier actividad informativa: la credibilidad, ya que ésa es la mejor estrategia, en una planificación a medio plazo, para poder acceder a los medios de comunicación más influyentes<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Westphalen: *Op. cit.*, pág. 101.

<sup>8</sup> No es superfluo recordar aquí la tercera cláusula de conducta que Joaquín Estefanía enuncia en el prólogo del libro de estilo del diario que dirige: «Los titulares de las informaciones deben responder fielmente al contenido de la noticia», *El País. Libro de estilo*, El País, 1990, pág. 8.



La existencia de normas escritas en el MGC acerca de la redacción de textos, elementos de titulación, uso de recursos gráficos y visuales, etc., o la asunción de las de otro libro de estilo o manual, previamente elaborado, debe ser una exigencia que el «dircom» debe imponer a la hora de elaborar un dossier de prensa o cualquier otra información destinada, fundamentalmente, a los medios de comunicación escrita.

Un dossier canónico debe observar, en su *aspecto formal*, al menos, los siguientes extremos:

- a) Reunir todas las hojas en una carpeta, muy manejable, que posea algún mecanismo de fácil sujeción de éstas que permita su manipulación y sustracción.
- b) En el índice, que debe figurar al principio, se consignarán los epígrafes y subepígrafes numerados de manera clara y con indicación de la página del dossier en el que se encuentra el contenido correspondiente.
- c) Los folios deben estar perfectamente ordenados e identificados (páginas numeradas, con el logosímbolo de la compañía) para que el periodista, si trabaja con varios dossiers al mismo tiempo, pueda orientarse en todo momento.
- d) Deberá mencionarse en lugar bien visible el nombre y teléfonos de la persona de contacto para ampliar la información.
- e) El dossier deberá expresar la cultura de la empresa hasta en los más mínimos detalles como la calidad de los materiales en él contenidos (papel, carpeta, etc.) o la redacción de los textos.
- f) En cuanto al estilo de redacción deberá evitarse la grandilocuencia y adaptarse lo más posible al denominado «estilo periodístico» (desarrollo a partir de un *lead*, ladillos, etc.).

Respecto a los *contenidos*, el dossier deberá elaborarse de acuerdo a los siguientes principios elementales:

- a) Un texto de apertura, muy sintético, a modo de comunicado de prensa, que indique el objeto del dossier.
- b) El índice.
- c) Las distintas partes que lo componen.
- d) Una presentación de la compañía desde el punto de vista de su realidad corporativa. El folleto corporativo o de prestigio puede cumplir este objetivo.
- e) Fotos u otras ilustraciones, siempre que éstas sean de calidad (si las fotos son en blanco y negro, deben ser muy contrastadas y en formatos de 9 x 13 o 13 x 18).

### 6.3.2.3. Conferencia de prensa

En cuanto a las relaciones con la prensa se refiere, la conferencia es un evento de gran importancia, no exento de riesgos. La gran ventaja, si todo sale bien, es que se satisfacen dos objetivos a corto y medio plazo, es decir, obtener una repercusión inmediata en los medios y entrar en contacto con los profesionales de la información, a partir de cuyo momento se puede establecer una relación más estrecha y duradera. Los riesgos pueden ser varios, aunque el más frecuente sea la escasa comparecencia de periodistas y demás invitados, lo que influye muy negativamente sobre la Imagen de la compañía y, consecuentemente, sobre el trabajo de los periodistas presentes en la conferencia de prensa.

Antes de tomar la decisión de convocar una conferencia de prensa, todo «dircom» debería interpelarse a sí mismo y a su equipo en torno a tres cuestiones:

a) Sobre su *pertinencia* o, como diría Westphalen<sup>9</sup>: *avez-vous de bonnes raisons pour organiser une conférence de presse?* No existen normas generales, en este sentido, que indiquen cuándo es pertinente o no una conferencia de prensa: la dimensión de la empresa, su necesidad de llegar a numerosos soportes simultáneamente, la importancia del evento coyuntural objeto de la convocatoria, etc., pueden ser algunos de los criterios más genéricos, pero ninguno de ellos por sí mismo es garantía de éxito. En consecuencia, en ese ejercicio introspectivo que debe hacer el dircom y su gente deberían tratar de contestar a preguntas simples tales como:

- ¿Es realmente necesaria? o, por el contrario, la información no tiene un excesivo interés y difícilmente captará la atención de la prensa.
- ¿Es ésta la mejor fórmula de relación con los periodistas? o quizá resultara más útil ensayar otra vía más selectiva como un desayuno de trabajo reducido, algunas entrevistas con el Presidente o, simplemente, un comunicado.
- ¿Está suficientemente preparada? En cuanto a las intervenciones de los miembros de la compañía, la calidad de los dossiers de prensa, la concepción en términos de Imagen del acto, la intendencia, etc.

b) Sobre su *estructura*, para lo cual es necesario definir:

- El contenido: qué mensaje comunicar.
- La forma: técnica, de acontecimiento, espectacular, etc.

<sup>9</sup> Westphalen: *Op. cit.*, pág. 108.

- El presupuesto.
- Los medios-meta.
- La fecha y hora: evitar días tradicionalmente conflictivos y horas que aseguren la mayor presencia de periodistas, si no se busca la actualidad, o que haya un espacio suficiente respecto al cierre del diario en caso contrario.

c) Sobre la *fórmula elegida*, es decir, establecer el formato de la conferencia de prensa. Existen, evidentemente, muchas diferencias en cuanto a este formato en función del interés que, presumiblemente, pueda despertar la convocatoria. Si el evento es, en sí mismo, noticia, lo razonable es celebrar la conferencia de prensa en la sede de la empresa o institución y desarrollarla de acuerdo a un formato convencional (sala de prensa, exposición del portavoz, preguntas, etc.) Sin embargo, no siempre el formato tradicional resulta el más idóneo y, en ocasiones, conviene buscar algún incentivo para asegurar la presencia de los periodistas o, simplemente, elegir otro marco menos formal. En estos casos lo ideal es organizar un desayuno de trabajo, un almuerzo, un cóctel o, excepcionalmente, una cena. Cualquiera de estas fórmulas permite: un contacto más cercano con algunos periodistas; matizar individualmente algunas informaciones; implicar a más personas de la compañía en la comunicación directa con los profesionales de la información; obtener un *feedback* más rico por parte de éstos; estrechar relaciones, etc.

Una vez que todo lo anterior esté claro es el momento de ocuparse de la *gestión de la conferencia de prensa*, lo cual no plantea ningún problema especial, pero, en este como en tantos otros cometidos sencillos, es mejor que en el MGC se hallen especificados dos extremos: qué hay que hacer para organizar una conferencia de prensa y quién lo tiene que hacer. En este sentido, los aspectos elementales de toda convocatoria son:

- a) El envío de las *invitaciones*, que exige:
  - Una actualización del fichero de prensa, para que llegue a la persona adecuada.
  - Un plazo previo de, al menos, dos semanas de antelación.
  - La confirmación telefónica la víspera de la conferencia de prensa.
  - Una confección de la propia invitación, utilizando papelería corporativa y donde se informe del objeto, lugar, hora, intervenciones previstas y tiempo estimado de la conferencia, y anunciando el formato de la misma (sobre todo si posteriormente se va a servir un cóctel).
  - El envío de un plano de situación del lugar de convocatoria si el acceso al mismo no es fácil, y el lugar más próximo de aparca-

miento (en casos excepcionales deberá ofrecerse algún medio de transporte).

b) La preparación de las *intervenciones* que, en lo referente a quiénes deben protagonizarlas, admite dos posibilidades:

- La participación exclusiva de personas del *staff* de la compañía.
- La presencia de alguna personalidad de gran notoriedad, que no pertenezca a la empresa, pero que coyunturalmente pueda desempeñar un cierto rol en esa conferencia de prensa y cuya presencia aporte interés informativo a la convocatoria. A veces hay que valorar el riesgo que supone una posible «vampirización» del acto por parte de la «estrella invitada», aunque generalmente los beneficios suelen ser mayores que los inconvenientes.

Las intervenciones y respuestas de los portavoces de la empresa deben ser cuidadosamente preparadas, incluyendo una batería de supuestas preguntas por parte de los periodistas. Asimismo debe prepararse un breve repertorio de anécdotas e ilustraciones en relación con los contenidos de la conferencia, para que sean utilizados por los representantes de la compañía en un momento en el que convenga relajar el ambiente o, simplemente, porque las exposiciones resulten demasiado densas.

En toda intervención se deberá extremar la simplicidad expositiva y conceptual, procurando estructurar ésta en diversos puntos si existen en ella aspectos de diferente naturaleza, que serán enunciados inicialmente a modo de breve sumario y se reiterarán posteriormente cuando el orador se vaya a ocupar de cada uno de ellos. Al referirse a estos puntos, lo ideal es comenzar con un enunciado a modo de titular, seguido a continuación de una descripción algo más detallada.

El conjunto de las intervenciones no debe superar en mucho tiempo los treinta minutos y pasar a continuación al turno de preguntas de los periodistas durante un nuevo período que se prolongará en función del interés de éstos; en cualquier caso, el moderador de la conferencia de prensa, cuyo rol corresponde en principio al jefe de prensa de la compañía o, en su defecto, al «dircom», podrá alargar ésta de acuerdo a las circunstancias particulares de la misma.

c) En cuanto al *desarrollo de la conferencia* existe un conjunto de normas elementales que deben seguirse:

- Detrás del lugar donde estén sentados los representantes de la compañía y en la parte más visible del frontal de su mesa deberán situarse sendos logosimbolos corporativos para que aparezcan en las fotos y tomas televisivas.

- En la sala deberá existir información corporativa de carácter general (memoria anual, folleto corporativo, material audiovisual, etc.).
- Tener dispuestas y ordenadas alfabéticamente las acreditaciones de prensa.
- Llevar a cabo un control de acreditaciones, lo cual permitirá, además de saber quién está presente, la actualización del fichero de prensa, para lo cual, si comparece algún periodista que no estaba previsto, su acreditación deberá escribirse a mano y fichar su nombre y medio para el que trabaja.
- La acreditación deberá consignar el nombre del periodista con la máxima visibilidad para que facilite una relación más fluida con los miembros de la compañía que no le conozcan, los cuales deberán ir, asimismo, identificados.
- El dossier de la conferencia y el resto de la documentación deberá ser entregado antes de la misma.
- Sobre una plantilla previamente dibujada, en la que se ubican todos los asientos disponibles en la sala para los periodistas, el jefe de prensa u otra persona de la compañía debe consignar el nombre de los periodistas una vez sentados y antes de iniciar el turno de preguntas pasársela al director general o persona de mayor responsabilidad presente en la conferencia para que, cuando responda, pueda dirigirse a su interlocutor mencionando su apellido.

d) La *culminación* de una conferencia de prensa se efectúa realmente con posterioridad al acto en sí. Las acciones finales a tener en cuenta son:

- La difusión de un comunicado de prensa, a modo de despacho de agencia, dando cuenta de lo sucedido.
- La atención inmediata de las solicitudes de los periodistas acerca de: documentación suplementaria, fotos, entrevistas posteriores, etc.
- La confección de un *press-book* de acuerdo a un conjunto de normas, que también deberán estar formalizadas en el MGC, dado que éste constituye un instrumento específico de Imagen para la empresa. Estas normas mínimas son:
  - Efectuar una recogida exhaustiva de lo publicado, para lo cual se puede recurrir a una empresa especializada.
  - Establecer un periodo de tiempo razonable desde el acontecimiento (un mes, por ejemplo) y completarlo posteriormente si es necesario.

- Utilizar siempre un mismo soporte normalizado de acuerdo con el Manual de Identidad Visual.
- Seleccionar los contenidos publicados.
- Determinar los públicos destinatarios.

Al margen de la confección del *press-book*, el jefe de prensa de la compañía deberá entrar en contacto con los periodistas que hayan publicado alguna información para agradecerles informalmente su atención y, si fuese necesario, también para matizar algún extremo de aquélla. Hay que ser muy cautos a la hora de señalar los errores en los que un periodista haya podido incurrir, aunque deben ponerse de manifiesto. Este contacto posterior con los profesionales de la información es importante porque permite ahondar la relación personal con ellos.

#### 6.3.2.4. Entrevista

Lo más destacable de la entrevista es su carácter personalizado; lo que resulta muy interesante para la empresa cuando el entrevistado es su presidente o director general, el auténtico portavoz de la misma y, como veremos en el último capítulo de este libro, uno de sus principales activos en lo que a la Imagen Corporativa se refiere. En este sentido, la concesión de entrevistas con el máximo responsable de la compañía debe responder a la estrategia general de Imagen; no obstante, la aceptación de una entrevista siempre depende, en cierta medida, del medio que la solicita. En cualquier caso, responda a una estrategia previa o la iniciativa de un periodista, debe ser preparada cuidadosamente si a través de ella se pretende proyectar una Imagen Positiva de la empresa.

En la *preparación* de la entrevista deberá tenerse en cuenta:

- a) Las características generales de la publicación: grado de notoriedad, tipo de información (general, económica, especializada), público destinatario, difusión, etc.
- b) El contexto informativo en el que se incluye la entrevista: si ésta forma parte de un reportaje o un dossier sobre el sector, habrá que destacar los puntos fuertes de la compañía y adoptar la posición más inteligente en una comparación con la competencia; si se trata de una entrevista aislada, además de destacar el momento actual de la compañía se puede hacer ciertas concesiones acerca de su historia, de sus planes de futuro e incluso sobre la propia figura del entrevistado en relación con la empresa intentando que un mayor equilibrio entre los planos funcional y emotivo aporte brillantez y credibilidad a la entrevista.



c) El autor de la entrevista: si es un periodista conocido resultará fácil saber previamente el sentido y la orientación de la misma; si, por el contrario, no se le conoce, es necesario informarse acerca de sus temas de interés, su trayectoria profesional, el papel que desempeña en el medio, etc.

d) El contenido previsto por el entrevistador. Si la entrevista ha sido solicitada por el periodista, puede pedirse un cuestionario previo de la misma. De no poder contar con tal cuestionario habrá que preparar dos paquetes de intervenciones: el primero relativo a todo aquello que interesa sea publicado, para lo cual el entrevistado debe tener muy presente no más de dos o tres temas muy bien estructurados (información + argumentación + ejemplificación) y de manera concisa para poder introducirlos tangencialmente en el momento más oportuno; en segundo lugar, hay que prever posibles argumentos y ejemplos contrarios en aquellos puntos controvertidos a los que, probablemente, el periodista pueda referirse.

Durante la *celebración* de la entrevista se deberá observar un conjunto de normas livianas, pero que pueden llegar a tener una gran importancia porque todas ellas pretenden incrementar la credibilidad del entrevistado a partir de una actitud serena e inteligente en la relación interpersonal con el periodista.

a) Si el entrevistado va a ser el presidente o el director general de la compañía y la entrevista se celebra en la sede de ésta, el periodista debe ser recibido por el jefe de prensa o por el «dircom» quien le acompañará al despacho del presidente.

b) Una vez presentados, el presidente debe procurar un ambiente relajado: dar instrucciones, explícitamente, para que no le pasen llamadas, no cometer el error de anunciar al periodista el tiempo del que dispone, ofrecerle un café e, incluso, interesarse someramente por su trabajo, etc.

c) Durante la entrevista deberá asegurarse que el periodista ha recibido correctamente su mensaje, pero también se hará notar esta preocupación como un síntoma de cortesía («¿he contestado a su pregunta?, ¿me he expresado con claridad?»).

d) En su exposición el entrevistado debe procurar:

- Concederse tiempos breves de reflexión, aunque esté en disposición de responder inmediatamente.
- Evitar las vacilaciones y las dudas.
- Llevar la conversación hacia los temas realmente importantes para la compañía («creo que éste es un tema secundario, en mi opinión lo verdaderamente sustantivo es...»).

— No indicar al periodista lo que se puede o no se puede publicar y ofrecerle *off records* como síntoma de confianza, siempre que ésta sea recíproca.

e) En el mismo sentido, se deberá evitar:

- Un lenguaje excesivamente técnico.
- Entrar en disputas de opinión con el periodista.
- Interpelarle sobre el contenido de sus notas.
- Faltar a la objetividad en la información dada.

### 6.3.2.5. Publireportaje

Es una técnica mixta entre el artículo periodístico y la publicidad que permite a la empresa ocupar ciertos espacios en los diarios y publicaciones para transmitir un mensaje no mediado y que, si se hace inteligentemente, gozará de mayor credibilidad que la publicidad convencional.

El publireportaje puede aparecer solo o dentro de un suplemento especial temático o sectorial en cuya redacción deberán observarse un conjunto de *normas*:

a) Emular el tono y estilo periodísticos convencionales para buscar una mayor integración en el discurso informativo de la publicación a pesar de que, preceptivamente, debe indicarse explícitamente que se trata de publicidad. En este sentido, deberán utilizarse titulares, ladillos, etc.

b) Equilibrar la información general, que puede ser de algún interés para el lector, con la corporativa. Utilizar una parte del espacio disponible para informar de algo que sólo genéricamente tiene que ver con la empresa no es desperdiciar espacio pagado sino invertir para que el lector lea nuestro publireportaje.

c) Deben evitarse los textos que contengan una excesiva cantidad de cifras, los excesivamente largos en función del espacio disponible, aquellos que contengan juicios demasiado laudatorios acerca de la empresa, etc.

d) El estilo del publireportaje debe elegirse en función de los públicos-meta a los que se pretende llegar prioritariamente y del objetivo pretendido. Esta modalidad admite muy diversos estilos, tales como:

- La *información de actualidad*, similar a la que contiene el resto de la publicación, suele ser el más útil para comunicar aspectos particulares como la aparición de un nuevo producto, una innovación tecnológica de la compañía, etc.
- La *narración*, más propia de objetivos corporativos globales que pretenden ofrecer una Imagen Positiva de la empresa. En este



caso puede ofrecerse una historia de ésta, destacando las principales vicisitudes históricas, señalando sus valores corporativos, mostrando la evolución de sus productos, la orientación estratégica de la compañía, etc.

- La *encuesta*, referida a aspectos que están presentes en el entorno de la empresa, que destacan los resultados positivos de ésta, la opinión de la población o de un colectivo sobre hechos relacionados con los resultados de aquélla, etc.
- El *testimonio* de personalidades que con su opinión favorable acerca de la compañía o de algún producto o servicio de ésta actúan como prescriptores. El estilo testimonial es frecuente en campañas institucionales que pretenden cambios de actitud entre la población, nuevos hábitos de comportamiento, etc.
- La *entrevista* hecha por un periodista al presidente o director general de la compañía, que puede responder a múltiples objetivos tales como un programa de comunicación de crisis, una fusión o absorción, un cambio en la alta dirección, etc.
- La *carta del presidente*, cuando el máximo responsable de la empresa se dirige personalmente a los públicos de la empresa para efectuar una declaración importante sobre ésta.

#### 6.4. Mapa de públicos

[Establece el repertorio de públicos con los que la entidad debe comunicarse y fija las prioridades de dicha comunicación. Asimismo, es el instrumento de configuración de dichos públicos a partir de un conjunto de variables que los definen.

La idea del «mapa» me parece muy apropiada en la medida en que en un simple gráfico puede recogerse la información básica relacionada con los públicos de la empresa. Su construcción es sencilla: se trata de un cuadro de doble entrada en cuyas ordenadas se situará el repertorio de públicos de la empresa y en las abscisas las variables de configuración y definición de dichos públicos.

Como ya he comentado en este mismo capítulo, resulta difícil ilustrar qué es y cómo se utiliza un mapa de públicos sin referirse a una empresa concreta; no obstante, voy a utilizar un mapa real para explicar posteriormente su función.

El *repertorio de públicos* puede tener una extensión muy variable dependiendo de la dimensión y actividad de la empresa; no obstante, en su confección se recomienda proceder «por exceso» con el fin de no omitir ningún grupo o segmento social susceptible de convertirse en un receptor de la comunicación de la entidad.

De la misma forma, no hay que tener ningún reparo en *segmentar* las veces que haga falta cualquiera de los públicos si existen razones en orden a su naturaleza que así lo aconsejen. Por ejemplo, dentro de la comunicación interna de la compañía, la diversidad de funciones, categorías, centros de trabajo, etc., puede aconsejar un repertorio muy segmentado de públicos a los que dirigir mensajes diferenciados. En el mismo sentido, la necesidad de comunicación con las entidades financieras no será la misma en el caso de una empresa que cotice en bolsa que en el caso de otra que no lo haga; en el primero existen receptores específicos inherentes a esa actividad (agentes de cambio y bolsa, sociedades de cartera, etc.) que habrá que tener en cuenta. La segmentación es siempre aconsejable ya que está sobradamente demostrado que la eficacia comunicativa es directamente proporcional al carácter específico de dicha comunicación y, en tal sentido, el criterio determinante deberá ser el que establece el binomio coste/rendimiento.

[Las *variables de configuración* sirven para definir cualitativamente a los distintos públicos. Éstas no tienen por qué ser las mismas en cualquier mapa de públicos] muy al contrario, en la redacción del MGC habrá que ser muy riguroso a la hora de determinar las que mejor definen a los públicos naturales de la compañía de acuerdo con su proyecto empresarial o su estrategia. Las que se recogen en la figura 6.3, correspondientes a una empresa del sector de la restauración, son las siguientes:

a) La *dimensión estratégica* que para la empresa posea el público correspondiente, en función de la cual éste puede clasificarse en:

- Estratégico, si se trata de un público fundamental para el desarrollo de la compañía.
- Táctico, si su importancia es relativa y, en cualquier caso, no resulta vital para el cumplimiento de sus objetivos.
- Coyuntural, cuando la importancia real que tiene un público determinado tiene un carácter episódico.

b) La *capacidad de influencia en la opinión pública* proyectando una Imagen Positiva de la compañía, que permite categorizar a los públicos como:

- Prescriptores, cuando dicha capacidad es tan elevada que puede inducir comportamientos.
- Mediadores, cuando poseen capacidad de intercesión o, incluso, una leve influencia positiva.
- Neutros, son públicos que no influyen ni positiva ni negativamente.
- Detractores, que ejercen una influencia negativa.

Repertorio de públicos	Dimensiones estratégicas			Influencia en la opinión pública				Difusión de imagen				Intereses económicos				Conocimiento corporativo				Composición interna				Coeficiente «cn»
	Est	Tac	Coy	Pre	Med	Neu	Det	Gen	Tra	Ine	Des	Pro	Ali	Pal	Com	Est	Fun	For	Sup	Maho	Mahe	Miho	Mihe	
1. Personal directivo			■					•					△			■						△		0,54
2. Cargos intermedios			△					■					•				■					△		0,54
3. Personal de contacto		■				•			■					•			△					△		0,58
4. Empleados administrativos		△							•					•			△					△		0,33
5. Empleados de producción		△												•			△					△		0,29
6. Fuerza de ventas																								—
8. Distribuidores																								—
8. Accionistas			■									■						△					■	0,58
9. Grandes clientes																								—
10. Pequeños clientes			■		■					△								•			△			0,54
11. Entidades financieras		△												△					△					0,25
12. Administración central																								—
13. Administración autonómica																								—
14. Administración local	■																	■						0,3
15. Sindicatos		■					•				•				■			△					△	0,62
16. Patronales	•													•					•				•	0,16
17. Líderes de oposición	△			■				■						■				•					•	0,66
18. Periodistas	•				△				△										•				•	0,29
19. Asociaciones de consumidores		•			•					•									•					0,16
20. Empresas del sector																								—
21. Universidades																								—

Figura 6.3.—Mapa de Públicos.

c) La *difusión directa de la Imagen Corporativa*, lo que sirve para dividir a los públicos en:

- Generadores, si crean una Imagen Positiva de la compañía independientemente del ámbito y de la dimensión cuantitativa del efecto.
- Transmisores, si reproducen los códigos de comportamiento en los que está basada, normativamente, la Imagen Corporativa.
- Inertes, si son públicos inactivos en lo que a esta función se refiere.
- Destructores, si menoscaban la Imagen de la empresa.

d) Los *intereses económicos* que la compañía comparte con cada uno de sus públicos, en función de los cuales éstos pueden definirse como:

- Providencia, cuando un público es altamente benéfico para la empresa.
- Aliado, cuando existen intereses comunes con independencia de quien resulte más o menos beneficiado.
- Potencialmente aliado, si existen fundadas expectativas de un interés común.
- Competidor, cuando los intereses son contrapuestos.

e) El *conocimiento corporativo* que cada público posee acerca de la empresa, a partir del cual éste puede clasificarse como:

- Estructural, si se trata de un conocimiento hondo, que abarca la totalidad de la empresa, de sus políticas, sistemas, actividades, etc.
- Funcional, si se refiere a funciones o tareas concretas.
- Formal, si es un conocimiento global poco profundo.
- Superficial, cuando se refiere a aspectos muy parciales.

f) La *composición interna* del grupo en función de su tamaño y homogeneidad permite dividirlos en:

- Macrogrupos-homogéneos.
- Macrogrupos-heterogéneos.
- Microgrupos-homogéneos.
- Microgrupos-heterogéneos.

Establecidas las variables que sirven para definir a los distintos públicos y que, insisto, pueden ser diferentes respecto a su número y al criterio en el que se basan, veamos a continuación las distintas *lecturas*, todas ellas complementarias, que puede tener el Mapa de Públicos.

a) En primer lugar, es un instrumento de *definición cualitativa de cada público* y, consecuentemente, resultará de gran ayuda para orientar, también cualitativamente, la comunicación de la compañía. Cada uno de los públicos comprendidos en el repertorio de la figura 6.3 está categorizado en función de las variables de configuración citadas. A partir de una lectura detenida del mismo pueden descubrirse aspectos importantes, que requieren en función de esa importancia un tratamiento comunicativo especial y que, frecuentemente, pueden pasar inadvertidos; por ejemplo, el público «administración local» tan sólo es categorizado en dos ocasiones, como público «coyunturalmente estratégico» y como «conocedor formal» de la empresa. Parecería un poco exagerado afirmar que a partir de esta definición tan somera se hace imprescindible ejecutar un programa específico de comunicación, si no fuera porque la empresa a la que se refiere este Mapa de Públicos, dedicada como ya he dicho a la restauración, hubiese estado inmersa, en el momento en el que éste se elaboró, en un vasto proyecto de transformación y profundas reformas de todos sus centros que exigían las pertinentes licencias de obras y apertura, sin las cuales el nuevo proyecto empresarial nunca habría sido posible o se hubiera demorado innecesariamente. Está claro que las autoridades municipales no conceden o deniegan tales permisos por la eficiencia comunicativa de sus administrados, pero no es menos cierto que a partir de una comunicación optimizada con los responsables técnicos y políticos de dicha administración los resultados suelen mejorar notablemente.

b) La *evaluación cuantitativa de las necesidades de comunicación* con cada uno de los públicos es la segunda lectura que nos ofrece el mapa propuesto. Tiene tan sólo un valor orientativo, pero puede resultar igualmente útil, sobre todo en lo que se refiere a aquellos públicos considerados no convencionales. El *coeficiente cn* (comunicación necesaria) expresa la acción comunicativa que requiere cada público en función de la importancia que posee para la empresa y de acuerdo con su definición cualitativa.

El *coeficiente cn* viene indicado por un valor numérico que es el resultado de sumar los valores de cada una de las variables que definen a cada público y dividirlo entre el número total de éstos (en la figura 6.3 el cuadrado equivale a 4 puntos, el triángulo a 2 y el círculo a 1; estos valores sólo indican, en términos cuantitativos, la intensidad de la definición cualitativa. Por ejemplo, el primero de los públicos, el «personal directivo», suma  $4 + 1 + 2 + 4 + 2 = 13$ , que dividido entre 6 variables supone un *coeficiente cn* de 0,54).

c) Por último, una lectura *variable a variable* del mapa nos indicará el estado de cada una de ellas y los públicos responsables de dicho

estado. Así, la primera de las variables de la figura 6.3, la «dimensión estratégica», supone una síntesis, cualitativa y cuantitativa, de los públicos prioritarios para la empresa y la intensidad de tal prioridad.

## 6.5. Plan anual de comunicación

Es el esquema operativo para la planificación anual de la comunicación de la entidad; debe estar redactado por escrito y ser aprobado por el comité de Imagen. En esencia, debe ser un documento simple cuyos desarrollos y pormenorizaciones no tienen por qué figurar en el MGC.

Consta de tres apartados principales:

- El estado actual de la Imagen Corporativa de la entidad.
- Los objetivos anuales de comunicación.
- Los programas de comunicación.

El estado actual de la Imagen Corporativa de la compañía supone una revisión actualizada del más general que figura en otro apartado del MGC —el Plan Estratégico de Imagen Corporativa— que, como ya he indicado, se refiere al medio plazo (cuatro años normalmente). No voy a insistir de nuevo en la conveniencia de efectuar una auditoría de Imagen, el único método fiable para establecer con precisión su estado real en un momento dado, pero sí en la necesidad de llevar a cabo algún tipo de control de ésta, mínimamente objetivable, que permita fijar una referencia para la evaluación del Plan Anual al final del ejercicio.

Este control de la Imagen de la compañía implica:

a) Su evaluación dentro del contexto de los objetivos de la programación plurianual contenida en el mencionado Plan Estratégico de Imagen, con el fin de detectar los sesgos y desviaciones existentes e incorporar la tarea correctora a los nuevos objetivos anuales. Esta evaluación, de carácter general, se hará de acuerdo con las recomendaciones apuntadas en el apartado 6.1.

Además de esa evaluación general, es necesario:

- b) Revisar los soportes permanentes de Imagen de la compañía, especialmente las aplicaciones de su Identidad Visual y las ediciones corporativas.
- c) Comprobar la fluidez de los canales de comunicación interna.
- d) Verificar que la comunicación exterior ha satisfecho el estilo de comunicación que establece el MGC.
- e) Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos sectoriales de la acción comunicativa (por departamentos, programas, etc.).

Finalmente habrá que elaborar un informe, lo más escueto y preciso posible, que resuma esta primera etapa de la elaboración del Plan Anual y que formule, mediante objetivos operativos, las nuevas necesidades de cara a la siguiente programación.

Los nuevos *objetivos anuales de comunicación* deben sistematizarse de acuerdo con algún procedimiento formalizador. El que propongo a continuación es muy simple pero eficaz:

- a) Los objetivos deberán formularse en términos operativos y se identificarán con conductas o hechos observables empíricamente y, de ser posible, mensurables.
- b) Se determinarán a través de un método selectivo a partir de tres *inputs*:

- La pregunta, por cuestionario, a todos los departamentos de la empresa de sus necesidades de comunicación para el ejercicio que se va a programar.
- La armonía de los objetivos de comunicación de marketing, interna y corporativa.
- La recuperación de los objetivos insatisfechos en el ejercicio anterior.

Finalmente, el Plan Anual deberá concretarse en un conjunto de *programas de comunicación* que se aplicarán en los tres grandes ámbitos de la comunicación de marketing, interna y corporativa. La sistemática a seguir es igualmente simple:

a) *Configuración del mensaje*. No es necesario, ni mucho menos, codificar en términos de comunicación final ningún tipo de mensaje, pero sí es imprescindible definir:

- El *concepto fuerza* que deberá transmitirse a través de cualquier acción comunicativa de la compañía. No tiene por qué ser uno solo, pero tampoco debe cometerse el error de diversificar el mensaje central a fin de garantizar el impacto del mismo.
- Los *leit motivs secundarios* que complementan al anterior y marcan lo específico de cada uno de los tres ámbitos comunicativos citados.
- El *repertorio argumental* que, sobre todo en los soportes que permitan una explicación de motivos más detenida, debe comunicarse para desarrollar el concepto fuerza.

b) *Determinación de los públicos-meta*. Una vez que los receptores han sido configurados cualitativamente a través del Mapa de Públicos es



el momento de programar las acciones comunicativas destinadas a cada uno de ellos. Para lo cual será necesario establecer la periodicidad e intensidad de la comunicación.

c) *Selección de canales y soportes.* En esta fase del proceso quizá sea conveniente tener en cuenta un conjunto de principios muy elementales acerca de la naturaleza de los canales de comunicación, los cuales, por su obviedad, tienden a ser frecuentemente ignorados.

### NATURALEZA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Tres criterios de análisis pueden servir para definirlos:

1. La propia naturaleza del medio de comunicación<sup>10</sup>.
2. Las características de la transmisión.
3. Los efectos de la comunicación.

Desde esta perspectiva, podemos considerar dos tipos de canales:

- a) De difusión o macro-media.
- b) De comunicación interpersonal o micro-media.

#### Características de los macro-media:

- Altamente tecnificados.
- Unidireccionales.
- Distantes.
- De difusión simultánea.
- Impersonales e indiscriminados.
- Indirectos.
- Organizados.
- Inespecíficos.
- Respuesta diferida y no siempre manifestada.
- Canales diferentes de respuesta.
- Efectos cuantitativos de la respuesta inmediata.
- Leve implicación.
- Poca profundidad psicológica.
- Olvido rápido.

#### Características de los micro-media:

- a) Como vehículos de *comunicación interpersonal* (transferencia del rol entre E y R):

- Comunicación directa (teléfono, correo, etc.).
- Individualizada.
- Bidireccional.
- Proximidad psicológica.
- Selectiva (dirigida a microgrupos).

#### b) Canales y vehículos fácilmente adquiribles por la empresa:

- Canales específicos (memoria anual, informes, etc.).
- Respuesta a través de los mismos canales de emisión.
- Respuesta espontánea, inmediata y verificable.

#### c) Efectos de la comunicación:

- Acumulativos y perdurables.
- Implicativos (concernen más que los macro-media).
- Mayor profundidad psicológica.

d) *Establecimiento de un calendario.* Que prevea y coordine las actuaciones periódicas con aquellas otras sujetas a situaciones coyunturales.

e) *Aprobación de un presupuesto.* Aunque resulte muy prosaico, la Dirección de Comunicación no debe dar por bueno un Plan Anual que no tenga asegurado el presupuesto necesario para su puesta en práctica, de la misma manera que no debe presentar al órgano decisorio un plan que no se ajuste razonablemente a la asignación presupuestaria establecida previamente.

Para la elaboración del presupuesto, como ya he indicado en el apartado 6.1, es aconsejable seguir la técnica del *Zero Base Budgeting System*.

<sup>10</sup> Soy consciente de mi laxitud en el empleo de los términos canal y medio. Aunque no considero relevante entrar en ningún tipo de disquisición semántica respecto a la teoría de la comunicación, doy por zanjado este asunto remitiendo al lector a la ya clásica interpretación sobre esta cuestión de Berlo, D. K.: *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. El Ateneo, 1976, págs. 49 y ss.

## 7 La gestión de la comunicación interna

El siguiente texto encabeza un artículo de Bernard Galambaud titulado «Information: outil de management»<sup>1</sup>:

La información interna, ¿una herramienta de gestión o un signo exterior de modernidad? ¿Es un medio o un fin? ¿Debe entenderse como una técnica o se trata de un verdadero marketing social? ¿Busca la eficacia o una simple estética? ¿La recuperación o la integración?

La comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de *management*, a la creciente complejidad de la propia empresa. El intercambio de información ha sido siempre necesario en las organizaciones y siempre ha existido en mayor o menor grado, lo que ha cambiado es su función en la medida que también lo ha hecho la concepción de los sistemas de gestión. Esta idea, que no es nueva, ha sido bien sintetizada por Nguyen-Thanh:

La comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración que comienza con el pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del *management* participativo<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Galambaud, B.: «Information: outil de management», *Personnel*, núm. 292, 1988, pág. 17.

<sup>2</sup> Nguyen-Thanh, F.: «La communication: une stratégie au service de l'entreprise», *Economica*, 1991, pág. 13.

La idea que más me interesa destacar es justamente la indisolubilidad entre la función de comunicación interna y la función de *management*. Sería tan artificioso pensar que en un modelo de gestión arcaico la información cumpliera otra finalidad que la puramente funcional (asertiva, descendente, instrumental, etc.) como que en otro orientado hacia los recursos humanos ésta satisficiera sólo ese objetivo. La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.

Otra idea general sobre la que conviene reflexionar es la posible dependencia orgánica de la gestión de la comunicación interna respecto a la Dirección de Recursos Humanos o a la Dirección de Comunicación. Desde mi punto de vista, y dejando bien sentada la inexcusable necesidad de coordinación que debe existir entre ambas áreas, la dependencia de la Dirección de Comunicación es clara, ya que ésta es una función transversal a todas las políticas corporativas, tiene un ámbito de competencia más extenso que los RRHH, y posee una mayor capacidad de representación del conjunto de la empresa que aquélla.

Paradójicamente la comunicación interna suele ser, en la mayoría de las empresas, una competencia de la Dirección de Recursos Humanos; no obstante, en la encuesta realizada por INERGIE y dirigida por Philippe Détrie y Catherine Meslin<sup>3</sup> entre directores generales, de recursos humanos y de comunicación, el 51 por 100 de éstos opinaba que la comunicación interna debería depender de la estructura de comunicación general, frente al 37 por 100, que era partidario de su dependencia de la estructura de RRHH.

## 7.1. Función y objetivos de la comunicación interna

Su principal función es *apoyar estructuralmente el proyecto empresarial*, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de *management*; pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y competitividad a sus RRHH. Lejos de constituir ésta una afir-

mación retórica, yo la considero sustantiva en un entorno empresarial e institucional como el español en el que, en general, no se acaban de alcanzar niveles de competitividad satisfactorios.

Si el lector relea el apartado 4.3.5, donde se enumeran y pormenorizan los posibles atributos corporativos sobre los que basar la Identidad Visual de una compañía y que no son otra cosa que posibles orientaciones estratégicas de ésta, podrá discernir, pensando en términos españoles, sobre las posibilidades reales que tiene una gran mayoría de nuestras empresas de orientar su estrategia hacia otro activo que garantice mejor su competitividad que los recursos humanos (el resto son la orientación hacia la acción, la innovación, la gran dimensión, la tradición, el cliente, la utilidad social y el interés nacional).

Si las estimaciones que hace el profesor García Echevarría<sup>4</sup> sobre el cambio que se está operando en el *management* de la empresa española son correctas, se confirmaría esta orientación hegemónica hacia los recursos humanos. Los datos que él ofrece sobre la orientación estratégica de las empresas españolas son éstos:

1. Orientación al personal.....	4,6
2. Orientación a los costes.....	4,4
3. Orientación al cliente.....	4,4
4. Orientación a los resultados y prestaciones.....	4,2
5. Orientación a la tecnología.....	4,1
6. Orientación a la empresa.....	3,9
7. Orientación a la innovación.....	3,7

No obstante, el propio García Echevarría, al hablar más adelante de las circunstancias que deben darse para que pueda producirse un cambio efectivo del *management* español, apunta lo siguiente:

Pero la característica clave del cambio del *management* español es el diseño de otro tipo de escenarios de política de personal y el paso, a segundo lugar, de la administración de personal. Uno de los grandes déficits (...) es el desarrollo de una política de personal en la que los recursos humanos no solamente se implementen de forma eficiente en los procesos, sino que se integren en la identidad corporativa, en la organización. Esto obliga a otro tipo de política de personal que la que se ha venido realizando en el *management* español<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Esta encuesta fue realizada, por correo, entre el 12 de marzo y el 30 de abril de 1987 a una muestra de 2.279 directores generales, de recursos humanos y de comunicación de empresas francesas segmentadas en cinco categorías en función del número de trabajadores (20-99/100-499/500-1.999/2.000-4.999/+ 5.000). Se recogieron 155 cuestionarios y fueron explotados 126. La dirección de INERGIE es rue Troyon, 92310 Sèvres.

<sup>4</sup> García Echevarría, S.: *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*, Díaz de Santos, 1989, pág. 220. Las cifras son valores medios de una escala de 0 a 5.

<sup>5</sup> García Echevarría, S.: *Op. cit.*, pág. 248.

Una última cita, de nuevo de la autora francesa Nguyen-Thanh, destaca esta función estelar de la comunicación interna como soporte básico del proyecto de la empresa:

La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general<sup>6</sup>.

De esta función estructural de la comunicación interna se desgranar los siguientes objetivos:

a) *La implicación del personal.* Aunque la mayor parte de los especialistas utilizan el concepto de motivación, ya expliqué en el apartado 5.1 el planteamiento que Maurice Thevenet<sup>7</sup> hace respecto a la trínica motivación-satisfacción-implicación. Esta última noción implica, a diferencia de las dos anteriores, una relación biunívoca entre la empresa y el individuo y una movilización de éste para conseguir, a partir de la intersección de su sistema de valores con el de la organización, cumplir sus expectativas en el seno de ésta asociando su propio éxito al de la empresa.

La comunicación interna es un instrumento imprescindible para lograr la implicación del personal. «La condición esencial para que exista motivación —dice Nguyen-Thanh— es el conocimiento mínimo de la empresa y su sentido de acción»<sup>8</sup>, y cita una reciente encuesta sobre *La transformación social de las empresas* realizada en Francia por COFREMCA en la que el 54 por 100 de los asalariados no se sienten bien informados por sus empresas.

Frecuentemente, y sobre todo en épocas de crisis, la incertidumbre que genera una información escasa o poco clara sobre el futuro de la empresa o del individuo dentro de ella produce altos niveles de angustia, estrés, ansiedad, que pueden llegar a ser paralizantes. En una situación tal, resulta utópico pensar en la implicación de las personas. Es el momento en el que la empresa debe responder a preguntas como ¿cuáles son sus objetivos?, ¿qué misión debe cumplir?, ¿cuáles son sus valores, sus compromisos con la sociedad y con sus trabajadores?, ¿cuál es la

contribución de cada uno?, ¿cómo es percibida en el exterior?, ¿cuál es su porvenir?

No obstante, en las empresas como en los campos existen terrenos fértiles y baldíos y la comunicación interna para cumplir con el objetivo de la implicación exige una cultura corporativa favorecedora. Digamos, en este sentido, que con el mismo esfuerzo comunicativo se pueden obtener dos resultados, de muy diferente eficacia, en función del grado de cohesión cultural. Si éste es insuficiente, la comunicación interna producirá tres efectos benéficos indudables en la medida en que la acción misma de comunicar:

- Es una manera de valorar al receptor.
- Es un medio para reconocerle un lugar dentro de la organización.
- Es un modo de integrarle y de reforzar la cohesión del grupo.

Pero si existe una cultura basada en sólidos valores compartidos, además la comunicación favorecerá, a través de un proceso gradual, la implicación del personal. Tal proceso, como indica la figura 7.1, tiene tres etapas.

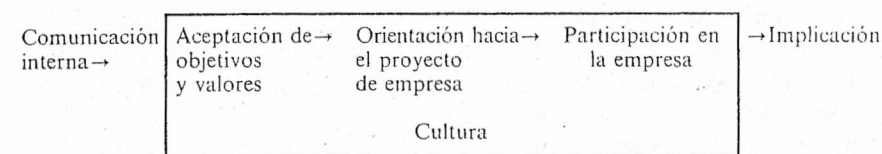


Figura 7.1.—Relación comunicación-cultura-implicación.

b) *La armonía de las acciones de la empresa.* La noción de armonía implica una categoría superior, un estadio más complejo, de la más utilizada noción de coherencia. La coherencia exige el conocimiento y la integración de los objetivos estratégicos de la empresa en un plan de acción, pero cuando ese conocimiento es el resultado de un viaje de la información por diferentes niveles y áreas de la compañía, y es metabolizada y formulada de nuevo por la dirección de ésta, las acciones que de ella se derivan pueden considerarse armónicas y se podrá garantizar su identificación con el pensamiento de la empresa.

Mientras que la acción coherente implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción, la acción armónica exige, además, la circulación de esa información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la compañía y un nuevo planteamiento por parte de ésta.

c) *El cambio de actitudes.* La dinámica más repetida en las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de nuevas

<sup>6</sup> Nguyen-Thanh, F.: *Op. cit.*, pág. 33.

<sup>7</sup> Thevenet, M.: *Auditoría de la cultura empresarial*. Díaz de Santos, 1992, págs. 32 y ss.

<sup>8</sup> Nguyen-Thanh, F.: *Op. cit.*, pág. 35.



tecnologías, la internacionalización de las empresas, las fusiones o absorciones, las crisis, etc., son algunas de las causas más comunes que lo provocan con unas u otras manifestaciones, pero en todas ellas puede afirmarse sin riesgo que el vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente, la interna.

En el apartado 5.3 y siguientes el lector puede recuperar la radiografía del cambio empresarial y el papel en el mismo de la función de comunicación; ahora tan sólo quiero recordar que de los tres requisitos básicos que según Andrew Mayo<sup>9</sup> resultan imprescindibles en todo cambio, uno de ellos es el gran esfuerzo de formación y comunicación que las empresas deben realizar, ya que la propia acción comunicativa, en tanto proceso de evolución interactivo, es en sí mismo un factor de cambio.

d) *La mejora de la productividad.* La comunicación interna puede mejorar la productividad en dos niveles diferentes:

- Mediante la transmisión de información operativa (instrucciones, procedimientos, normas, etc.).
- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Si en ambos casos es imprescindible disponer de canales específicos de comunicación, el segundo exige un nivel de implicación del personal, en el sentido conceptual expuesto anteriormente, y un claro compromiso de reciprocidad por parte de la empresa.

El más genuino ejemplo de la utilización de técnicas de comunicación interna en la mejora de la productividad es la gestión de la calidad que a partir de la década de los ochenta implantaron muchas empresas a través de los círculos de calidad.

La encuesta de INERGIE, anteriormente citada, destaca tres objetivos hegemónicos de la comunicación interna: la sensibilización del personal respecto a los objetivos de la empresa (citada como muy importante o fundamental por el 84 por 100 de los encuestados), construir un espíritu de equipo y reforzar la cohesión (idéntico porcentaje) y establecer un clima de confianza (83 por 100).

## 7.2. Principios de gestión de la comunicación interna

Desde mi punto de vista, tres son los principios más generales que rigen la función de comunicación interna dentro de la empresa:

1. Su integración en el *management* de la compañía.
2. La evaluación permanentemente del clima interno.
3. La adopción de un enfoque estratégico.

Desde esta filosofía general es posible abordar el desarrollo y la gestión de una política específica de comunicación interna que comprenderá cuatro fases:

1. El diagnóstico.
2. La planificación.
3. El plan de actuación.
4. El seguimiento.

Estas fases no constituyen etapas en sentido estricto, ya que pueden cumplirse simultáneamente. En adelante me referiré a ellas implícitamente advirtiendo que el diagnóstico, la planificación y el seguimiento se corresponden con la evaluación del clima interno y el plan de actuación se concreta en la estrategia de comunicación interna.

### 7.2.1. La integración de la comunicación interna en la gestión empresarial

Gestionar eficazmente la comunicación interna, es decir, satisfacer los objetivos que antes he expuesto exige su integración en el modelo de gestión de la compañía. Desde mi punto de vista, la empresa posee un conjunto de políticas corporativas que tienen carácter estratégico, la gestión de éstas constituye el objeto del *management* estratégico. ¿Es la comunicación interna una de estas políticas?

La respuesta es afirmativa en la medida en que lo es la propia política de Imagen, una de cuyas variables es la comunicación y un componente fundamental de ésta la comunicación interna. Sin duda alguna lo sería también si dependiera del área de RRHH, pero la política de RRHH no abarca, a diferencia de la de Imagen, al conjunto de la organización.

Una vez más se suscita un aparente conflicto de competencias; sin embargo, lo realmente importante no es de qué área va a depender una función, sino desde qué área la gestión de esa función será más eficaz porque pueda o no convertirse en un principio de gestión global para toda la empresa. Cuando hablo de la necesidad de integrar la comunicación interna en el *management* de la empresa me refiero exactamente a esa posibilidad de abarcar todos los ámbitos de la organización y no sólo los del personal, por muy importantes y decisivos que éstos sean.

<sup>9</sup> Mayo, A.: *Managing Careers. Strategies for Organizations*, Institute of Personnel Management, 1991, pág. 38.

La proyección de la comunicación interna hacia el exterior de la empresa sería la primera razón para intentar zanjar este conflicto ficticio. En este sentido, Nguyen-Thanh<sup>10</sup> recoge, además de los objetivos de la comunicación interna, tres *enjeux externes*: favorecer la simbiosis entre los entornos interior y exterior de la empresa, acentuar el papel de la empresa en el desarrollo económico, político y social de su entorno y facilitar el cumplimiento de los objetivos externos de la empresa: volumen de negocios, posición estratégica, etc.

El argumento anterior apunta un fenómeno cada vez más evidente, la práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación externa e interna; lo que cuenta, en definitiva, es que la entidad proyecte tanto hacia fuera como hacia dentro una Imagen Positiva que, además de muchos otros requisitos, exige un tratamiento unitario. Esto se logrará más fácilmente si es responsabilidad de una misma área de trabajo que actúa, con independencia del público-meta, con las mismas estrategias y procedimientos.

En resumen, mi tesis es que la gestión de la comunicación interna no será eficaz si no se encuadra en una política global que abarque todos los ámbitos de la empresa. Esa política sólo puede ser la de Imagen.

### 7.2.2. La evaluación del clima interno

El segundo principio de gestión de la comunicación interna exige la existencia de mecanismos de control que permitan medir el grado de adhesión del personal al proyecto de la empresa y, más generalmente, evalúen su clima interno. Esta evaluación implica dos funciones de carácter permanente: el *diagnóstico del estado actual* y el *seguimiento de la situación*. Quiero recordar que la primera de estas funciones, el diagnóstico, estaría satisfecha también con la auditoría de Imagen, una de cuyas variables es precisamente el análisis del clima interno.

El instrumento específico para diagnosticar la situación actual es el *barómetro de clima interno*, método basado en la realización de encuestas de opinión entre el personal. Para que sea eficaz deben observarse las siguientes normas:

#### 1. Cuestionario:

- a) Se utilizarán cuestionarios autoadministrados y anónimos.
- b) La modalidad es indiferente: abierto, cerrado o semiabierto.

<sup>10</sup> Nguyen-Thanh, F.: *Op. cit.*, págs. 39 y ss.

2. *Criterios de pregunta.* Es imprescindible una cierta homogeneidad en el repertorio de preguntas con el fin de poder efectuar posteriormente la evolución de las actitudes. Existen tres grupos de criterios:

a) Los correspondientes a los grandes ejes que recoge la auditoría sobre clima interno:

- Higiene y seguridad.
- Resultados.
- Formación.
- Promoción.
- Participación.

b) Los referidos a la comunicación interna en particular (que también es una subvariable de la auditoría, pero que en el barómetro tiene una mayor amplitud):

- Satisfacción por los canales informativos internos.
- Interés y satisfacción por la información recibida.

c) Los que tienen un carácter general:

- Conocimiento de la empresa.
- Identificación con los objetivos de la empresa.

#### 3. Objeto:

- a) Objetivos de la encuesta.
- b) Función que cumple la encuesta.
- c) Muestra encuestada.
- d) Periodicidad.

#### 4. Resultados:

- a) Cómo se comunicarán los resultados.
- b) Asunción visible de los resultados.
- c) Explotación informática exhaustiva.

Los resultados de la primera encuesta constituirán los valores de referencia del clima interno a partir de los cuales se efectuará el seguimiento de su evolución. Estos valores, que equivalen al «grado de acuerdo medio de los empleados encuestados», se representan sobre las ordenadas de un eje con una escala de 0-5 niveles, reservando las abscisas para el repertorio de preguntas, que serán agrupadas por criterios comunes. El 30 por 100 de la zona superior e inferior del eje de ordenadas representa los límites de las *zonas de adhesión y oposición*, respectivamente. El nivel 5 de la escala coincide con la *Imagen intencional* y la

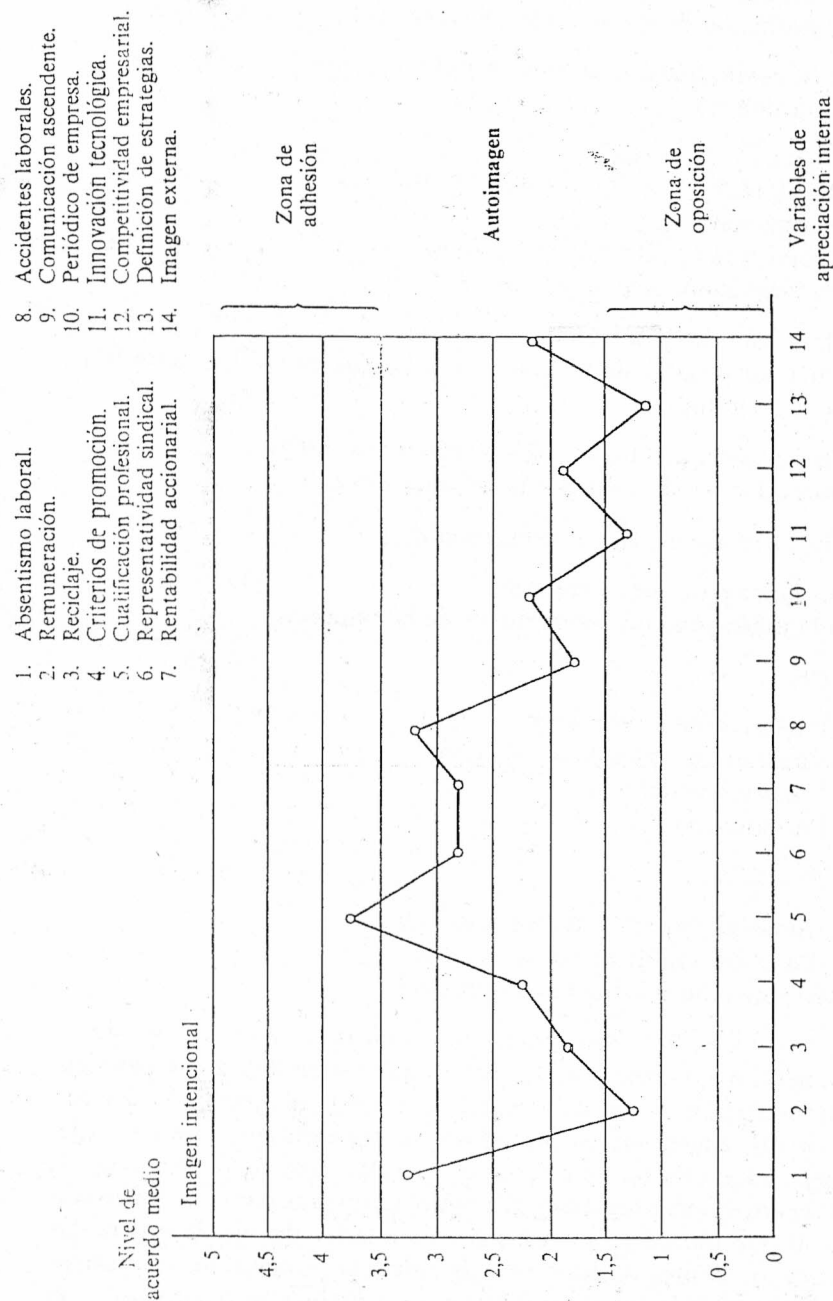


Figura 7.2.—Barómetro de clima interno.

línea quebrada que se obtendrá al registrar los valores numéricos de las respuesta con la *autoimagen*.

El barómetro puede representarse según valores generales representativos de la empresa en su conjunto o a través de segmentaciones (edad, sexo, formación, antigüedad, centro de producción, jerarquía, etc.).

La evaluación y formalización del clima interno supone, de alguna manera, la representación de la autoimagen o imagen interna de la organización, lo que permite, en un nuevo gráfico, visualizar la evolución de ésta a través del tiempo, siempre que se efectúe el correspondiente seguimiento.

La *parrilla de análisis rápido* es otro mecanismo de escucha, que puede complementar al barómetro, aunque en este caso se trata de un instrumento específico de evaluación de la calidad de la comunicación interna. A partir de los resultados obtenidos por ambos procedimientos es posible orientar la acción comunicativa en el seno de la organización de acuerdo con la estrategia de gestión general.

Esta técnica, a diferencia de la empleada en el barómetro, no se basa en ninguna modalidad de sondeo sino en el control de acciones de comunicación concretas como el anuncio de coyunturas especiales para la compañía, planes que afectan directamente a los empleados... Se basa en un análisis de flujos de información que contempla según Westphalen<sup>11</sup> dos niveles distintos de evaluación: la acción comunicativa propiamente dicha y los resultados.

Respecto a una *acción comunicativa* dada se trata de averiguar con el máximo detalle:

- a) Quién informa:
  - La alta dirección.
  - Los cuadros de la empresa.
  - Otros emisores.
- b) La naturaleza y el marco de la información:
  - Información oficial y controlada.
  - Información oficiosa (rumores, circuitos cerrados...).
  - Información ascendente o descendente.
  - Qué medios informativos se utilizan.
- c) Cuándo se informa:
  - Los flujos de información son regulares o esporádicos (cuando las circunstancias así lo exigen).

<sup>11</sup> Westphalen, M. H.: *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*. Dunod, 1989, pág. 49.

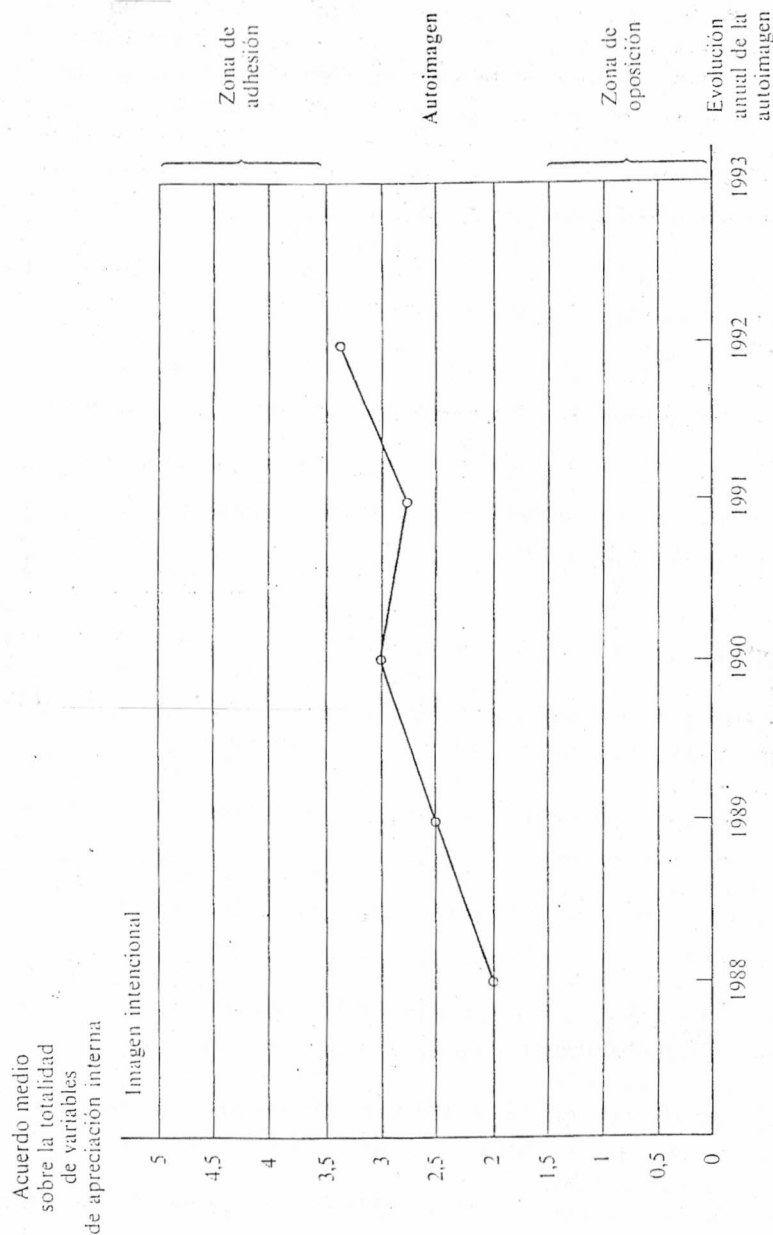


Figura 7.3.—Evolución de la autoimagen.

- En qué fase de los procesos de decisión (previamente o cuando la decisión se ha tomado).
- La información interna precede a la externa o sucede lo contrario.

En relación con los *resultados*:

- a) Cuáles son las expectativas del personal en materia de información:
  - Respecto a la temática de ésta (económicos, sociales, culturales, etcétera).
  - En cuanto a su objeto (estricta información, participación en las decisiones, formación, etc.).
  - Sobre el grado de satisfacción con el sistema actual de comunicación interna.
- b) Cuál es el conocimiento de la empresa por parte del personal:
  - Cómo lo ha adquirido.
  - Retiene la información difundida.
- c) Qué Imagen de la empresa proyecta el personal hacia el exterior:
  - Habla de ella.
  - En lo positivo, de qué y cómo habla de la empresa.
  - Cuáles son, a su juicio, los éxitos de la empresa.

La tarea de *seguimiento* tanto de la evolución del clima interno como de la calidad de la comunicación es imprescindible para la gestión de la Imagen de la entidad. Cualquier variable que periódicamente sea evaluada puede representarse en un gráfico como el barómetro anterior, de la misma manera que los resultados globales de la autoimagen, tal como registra la figura 7.3, representan la evolución por períodos anuales del conjunto de las variables evaluadas.

### 7.2.3. La estrategia de comunicación interna

Como ya he dicho, una vez que se dispone de los resultados de la evaluación del clima interno es posible preparar una estrategia para optimizar la comunicación dentro de la organización. Ésta implica tres cometidos principales: la atribución de responsabilidades, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos.

En cuanto a la *atribución de la responsabilidad* de la gestión de la comunicación interna no voy a reiterar mi punto de vista sobre la



conveniencia de que sea el «dircom» quien la asuma. No obstante, en el cuadro de la figura 7.4, que reproduzco de la obra de Westphalen<sup>12</sup>, en la que me estoy basando principalmente, la autora francesa recomienda que sea aquel quien la ejerza en las empresas grandes y un ejecutivo bien ligado a la dirección de personal o a la de comunicación en las medianas. Según ella, esta última alternativa tiene ventajas e inconvenientes.

Responsable ligado a...	La Dirección de personal	La Dirección de comunicación
Ventajas	Es terreno conocido: se apoya sobre un buen conocimiento de los asalariados. Zonas de actividades paralelas: la gestión de personal y la comunicación interna persiguen objetivos complementarios.	Un estilo más seductor: la proximidad de un servicio de comunicación es más atractiva que la de una Dirección de Personal, con frecuencia austera. Armonización de los mensajes en el exterior e interior de la empresa.
Inconvenientes	Conflictos potenciales: sus gestiones y sus prioridades no serán necesariamente concordantes.	Peligro: la empresa corre el riesgo de practicar una política de segunda mano, contentándose con aplicar a lo interno operaciones concebidas para lo externo.
Balance	Se debe planificar con una doble condición: — Que la comunicación interna no sea tratada como un subproducto de la política de personal. — Que no se limite a la difusión bruta de informaciones.	Buena solución en el marco de una gran empresa suficientemente madura en materia de comunicación.

Figura 7.4.—La responsabilidad de la comunicación interna.

El triple papel de este responsable es el de observación, en la labor anteriormente expuesta de evaluación del clima interno; de ejecución de continuos programas de comunicación interna y de creación de contenidos que alimenten los canales establecidos. Sin embargo, su principal misión es implicar en esos procesos comunicativos a las personas con mayor capacidad de prescripción dentro de la empresa, desde el presidente o director general al resto de los directores o jefes de departamento.

<sup>12</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, pág. 51.

En la *concepción de los mensajes*, según Westphalen debe tener prioridad la información interna; en este sentido, toda acción comunicativa hacia el exterior (campana publicitaria, patrocinio, etc.) debe ir precedida de una comunicación hacia el interior de la compañía. Esta actitud implica confianza e, incluso, una cierta complicidad que favorecerá la cohesión dentro de la organización en la medida en que el entorno de la empresa se bipolariza en dos ámbitos interior-exterior que implican a su vez dos situaciones «tenemos la información-no la tienen».

La información será difundida por los canales internos sólo uno o dos días antes de hacerse pública, procurando que los cuadros de la empresa la reciban con una cierta anticipación y, si es posible, mediante una comunicación personal.

Además, para que un mensaje sea eficaz debe ser:

- Comunicado con diligencia, para eliminar la deformación informativa que genera el rumor.
- Simple, para garantizar la comprensión general.
- Novedoso, si se pretende que despierte interés.
- Selectivo, para orientarlo hacia los hechos que realmente motiven su comunicación.

En la *elección de los instrumentos* actualmente se dispone de una panoplia muy extensa de canales y soportes de comunicación, lo que exige una selección correcta de los mismos, ya que de ello va a depender en buena medida su eficacia. La figura 7.5, que de nuevo tomo de la ya mencionada obra de Westphalen<sup>13</sup>, sintetiza las ventajas e inconvenientes de los soportes escritos, orales y audiovisuales en la comunicación interior de la empresa.

En la elección de un soporte básicamente deben tenerse en cuenta tres criterios: el contenido del mensaje, el perfil del destinatario y el efecto deseado.

Respecto al *contenido del mensaje*, habrá que tener muy en cuenta la complejidad del mismo y su extensión. Si es complejo y largo, los soportes audiovisuales ofrecen buenos resultados en la medida en que, como todo medio secuencial, permiten una narración estructurada sobre diferentes núcleos argumentales; además, la inclusión en el mismo de gráficos puede servir para efectuar resúmenes, comparaciones, etc. También en este caso, los soportes escritos son eficaces; en el empleo de éstos tan sólo habrá que tener en cuenta el público al que va dirigido, su capa-

<sup>13</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, pág. 54.

	Escrito	Oral	Audiovisual
Ventajas	<i>Inmediato:</i> cualquiera puede tomar la pluma y escribir. <i>Tradicional:</i> en los países latinos, la difusión pasa tradicionalmente por lo escrito. <i>Rico:</i> la reproducción se acomoda a un número importante de destinatarios; en el tiempo y en el espacio.	<i>Directo:</i> contacto inmediato, diálogo posible. <i>Económico:</i> cuando la audiencia es limitada (no excede de un centenar de personas).	<i>Agradable:</i> un medio cálido, agradable para el receptor que no necesita una escucha muy sostenida. <i>Manejable:</i> los procesos de conservación y reproducción forman parte del dispositivo inicial. <i>Eficaz:</i> buena memorización.
Inconvenientes	<i>Traidor:</i> saber escribir no es saber hacer llegar un mensaje. Para redactar un buen mensaje, hay que emplear tiempo. <i>Peligroso:</i> las empresas tienen tendencia a sepultar a sus asalariados bajo un exceso de documentos escritos.	<i>Impreciso:</i> riesgo de deformar la información en dos estadios de transmisión (emisión, recepción). <i>Volátil:</i> al no dejar huella, el análisis reposado es imposible (a menos de haber puesto cuidado en registrar el mensaje).	<i>Largo:</i> la preparación es pesada. Los plazos impuestos son inconciliables con una operación de comunicación rápida. <i>Complejo:</i> la concepción técnica es competencia de especialistas. <i>Exigente:</i> concebir además de difundir los mensajes exige un material importante. <i>Oneroso:</i> coste de la concepción, de la fabricación y de la duplicación.
Balanced	<i>Fundamental:</i> el medio más clásico, el menos costoso. <i>Cómodo:</i> difusión ilimitada, conservación perfecta, consulta flexible (posible en todo momento). <i>Modulable:</i> utilizado por todos los tamaños de empresa. <i>A limitar:</i> ¡ojo con los excesos!	<i>Indispensable:</i> medio compartido, económico, pero poco fiable. <i>A encuadrar:</i> todo mensaje oral debería estar acompañado de una información escrita (complementaria o preparatoria).	<i>Limitado:</i> por su coste, la duplicación de una banda magnética se hace con un número limitado de ejemplares. <i>Moderno:</i> tecnología de futuro. <i>Imponente:</i> conviene a las grandes estructuras. <i>A seguir:</i> ninguna empresa puede hoy ignorarlo.

Figura 7.5.—La elección de un soporte escrito, oral o audiovisual.

cidad de comprensión y hábito de lectura. Ambos tipos de soportes suelen utilizarse como vehículo de informaciones técnicas.

Si el contenido informativo tiene una naturaleza más social, los canales orales, por ser mucho más implicativos, son más eficaces que cualquier otro.

El *perfil del destinatario* es, lógicamente, de gran ayuda a la hora de elegir el soporte adecuado para la comunicación interna. Accionistas, cuadros, obreros, etc., requieren informaciones distintas también en lo que se refiere al soporte informativo. Ya he dicho varias veces que la segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación; mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales.

Por último, el *efecto deseado* es el tercer criterio que, junto a los dos anteriores, ayuda a una correcta elección. Pueden contemplarse, en este sentido, cinco efectos prioritarios: la comprensión correcta del contenido del mensaje, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la memorización, la conservación de la información durante un período largo de tiempo y el coste económico de la comunicación. A partir de este repertorio de efectos puede establecerse una tabla valorativa de los soportes escritos, orales y audiovisuales:

Soportes \ Efecto deseado	Comprensión	Deformación	Memorización	Conservación	Coste
Escritos	B	MB	MB	MB	B
Orales	R	R	R	R	MB
Audiovisuales	MB	B	B	B	R

MB: Muy bien. B: Bien. R: Regular.

Figura 7.6.—Valoración de los soportes en función del efecto deseado.

### 7.3. Orientación estratégica de los soportes de comunicación interna

En la mayor parte de las empresas, sobre todo en aquellas de un tamaño considerable en cuanto a número de empleados, la panoplia de los soportes de comunicación interna es realmente amplia y la tendencia es a que aumente todavía más a medida que se vayan incorporando las nuevas tecnologías (video interactivo, facsimil, videotex, teleconferencia, vídeo-conferencia, correo electrónico, bases de datos, etc.).

No voy a describir aquí ese repertorio de soportes siguiendo la taxonomía clásica que los divide en orales, escritos y audiovisuales para luego apuntar en cada caso un conjunto de características y posibles usos de comunicación. Sobre la descripción técnica de los mismos existe numerosa bibliografía<sup>14</sup>, y en lo que se refiere a su dimensión funcional la propia Marie-Hélène Westphalen<sup>15</sup> nos ofrece esa visión clásica que yo pretendo evitar.

La orientación estratégica que, desde mi punto de vista, debe presidir el desarrollo de la comunicación en el seno de la empresa se identifica con el conocido principio del *marketing interno* que identifica a los miembros de la organización como «clientes internos». Desde esta perspectiva, al referirme a los soportes de comunicación interna incluyo aquellos medios, vehículos y actuaciones de todo tipo que se pueden llevar a cabo para motivar y cohesionar al personal y para lograr su adhesión a los objetivos de la compañía movilizándolo a todos y cada uno hacia la satisfacción de *objetivos compartidos*.

Esta es la razón por la cual el sentido de los mencionados soportes puede difuminar su naturaleza de ingeniería de comunicación, dado que a la consecución del fin propuesto se puede y debe llegar aprovechando todas las sinergias y contextualizando actuaciones de variada procedencia gnoseológica (informativas, publicitarias, pedagógicas, psicosociológicas, etc.) en el devenir de la empresa con unas tácticas y estrategias decididamente comunicativas y una finalidad única.

Conviene, en consecuencia, ordenar estos soportes de acuerdo con el sentido direccional de la comunicación —descendente, ascendente, horizontal y transversal—, dado que el grado de inclinación del vector define el «qué» y el «para qué» de los medios, vehículos y actuaciones y esto permitirá diseñar el «cómo»; y digo *diseñar* porque la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa. Cada día se insiste más, desde todas las escuelas de negocios, en el enfoque y misión facilitadora de la comunicación interna hacia desarrollos de *management participativo*. Esto supone, entre otras muchas cosas, la pérdida de perfiles rigurosos o encuadres académicos de la comunicación interna respecto a su necesaria interacción con las herramientas, como técnicas de gestión y de producción, utilizadas en la búsqueda de la Calidad Total.

<sup>14</sup> Ratzke, D.: *Manual de los nuevos medios. El impacto de las tecnologías en la comunicación del futuro*, Gustavo Gili, 1986.

<sup>15</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, págs. 46 y ss.

### 7.3.1. Vector descendente

La comunicación interna, a través de su vector descendente, debe «narrar» a todos los públicos internos la *historia económica de la empresa* (vertebración, actividades, desarrollos técnicos, estructura, procedimientos, aspectos económicos y financieros, I+D, descripción de la competencia, etc.) y la *historia del colectivo humano* que la forma (reglas de juego, aspectos socio-laborales, actividades formativas, promoción, información, etc.). Los *objetivos*, en este caso, son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

La satisfacción de estos objetivos depende más de la veracidad y objetividad de los contenidos que del soporte que los transmite. Fundamentalmente, son medios escritos los que se suelen utilizar en este tipo de comunicación. A continuación describo sucintamente alguno de los que se puede emplear sin menoscabo de que sean los recursos económicos y las necesidades y circunstancias particulares los criterios que determinen qué medios resultarán más eficaces en cada caso:

- a) Las *publicaciones periódicas* de distribución general —en mano o a través del correo a domicilio— en centros de trabajo o colectivos determinados, que incluyan contenidos generales o temáticos.
- b) Las *noticias o flashes informativos breves* a través de soportes de pared o de medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión; con una distribución general o entre colectivos o centros de trabajo. Sus contenidos suelen ser de carácter general y abarcan todos los hechos noticiosos que se producen en la empresa.
- c) Las *hojas informativas para mandos*, cuya finalidad es ampliar la información emitida a través de las noticias breves y cuyo contenido matiza esa información anterior y aporta nuevos elementos de reflexión que ese colectivo utilizará en la comunicación personal con sus colaboradores.
- d) Los *tableros de anuncios*, de pared o a través de pantallas informáticas, que ofrecen información operativa y de servicio, de utilidad para el desarrollo del trabajo de los usuarios.



e) La *guía práctica de la empresa* que recoge diversa información técnica, organizativa, histórica, utilitaria, etc., que permite, periódicamente, su renovación y puesta al día.

f) Los *folletos* sobre temas particulares y específicos que convenga acometer de forma preventiva (seguridad y salud laboral, servicios generales, asistencia social, formación, etc.) o en el marco de campañas publicitarias<sup>16</sup> en el interior de la organización.

g) Los *carteles* como soporte de las mencionadas campañas publicitarias.

h) Los *objetos promocionales*, con igual sentido que en el caso anterior.

i) El *video* como soporte de comunicación interna adquiere una relevancia especial dadas sus características estéticas, formales y su capacidad de impacto. Desde su utilización, junto a otros medios, en campañas de publicidad hasta su empleo como *revista audiovisual* de carácter periódico, el vídeo se configura como el medio más adecuado para la divulgación de mensajes institucionales en los que la Imagen Positiva del emisor influye en la credibilidad del mismo y de sus mensajes.

j) Los *canales audio*, como la utilización de emisiones radiofónicas o a través de sistemas de megafonía durante el desarrollo del trabajo o en descansos, es una técnica que se ha utilizado con no demasiado éxito en algunas empresas japonesas; su escasa implantación en América o Europa resulta ilustrativo de lo que, a mi juicio, resulta una práctica poco exitosa.

### 7.3.2. Vector ascendente

El *objetivo* de este tipo de comunicación es favorecer el diálogo social en la empresa para:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- El máximo aprovechamiento de las ideas.
- Favorecer el autoanálisis y la reflexión.
- Estimular el consenso.

<sup>16</sup> La utilización de las técnicas publicitarias en el interior de la empresa cada día se demuestran más eficaces en la satisfacción de objetivos a corto plazo. Por tanto, estas campañas deben ser entendidas como prácticas de la comunicación interna al mismo nivel que cualquier otra actuación.

El peligro de la comunicación ascendente es el de la posible —y casi segura— contaminación en escala. Para fortalecer e incrementar este tipo de comunicación existen actuaciones específicas tales como:

- Los *sistemas de sugerencias*, que persiguen la participación heurística de los miembros de la organización en todo tipo de tareas profesionales y que debe ser animada con premios y recompensas.
- Las *jornadas de despachos abiertos*, para facilitar la comunicación vertical, la comprensión de las tareas de los directivos, etc.
- Las *notas de obligada respuesta* que, como su propio nombre indica, exige la atención explícita de un superior hacia un subordinado.
- Los *teléfonos de servicio* a través de los cuales los miembros de la organización pueden acceder a un conjunto de informaciones relativas a la empresa.

Estas y otras actividades darán agilidad a este tipo de comunicación, pero su rigor y utilidad sólo se conseguirán cuando el diálogo superior-colaborador se convierta en algo habitual, y la hondura de la comunicación en el seno de la compañía haya alcanzado su punto de inflexión en términos actitudinales entre «lo que se dice» y «lo que se hace».

Estos objetivos serán satisfechos a partir de unas bases sólidas que fortalezcan y optimicen el diálogo social. En este sentido, es muy recomendable la asunción en la empresa de un *manual de acogida* para el personal de nuevo ingreso, riguroso, eficaz y amplio tanto en los contenidos como en los tiempos. Uno de los protagonistas fundamentales en el desarrollo de cualquier manual de acogida debe ser el superior jerárquico de la persona que se incorpora a la organización; de esta manera, se fortalecerán las actitudes y aptitudes necesarias para desarrollar la comunicación ascendente. Existe ya un buen número de compañías en las que, entre las herramientas utilizadas para establecer una cultura basada en la Calidad Total, se utiliza el diálogo superior-colaborador debidamente formalizado para desarrollar habilidades específicas en las personas que lo practican.

### 7.3.3. Vector horizontal

El *objetivo* de la comunicación horizontal es implicar a todas las personas para:



- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Agilizar los procesos de gestión.

En este vector horizontal, la figura del emisor adquiere naturaleza de pedagogo, ya que este tipo de comunicación se basa fundamentalmente en dos aspectos principales:

- El conocimiento de los procedimientos y procesos tanto de gestión como productivos o de servicios por parte de los «clientes y proveedores internos».
- El aprendizaje de técnicas que favorezcan la comunicación interpersonal.

Desde una óptica operativa se hace necesaria la divulgación exhaustiva, de la forma más didáctica y atractiva posible, de todo tipo de normas y procedimientos de régimen interno y externo de obligado cumplimiento. En esta función se ha demostrado que los soportes más eficaces suelen ser los escritos —publicaciones periódicas o específicas— y los audiovisuales.

En cuanto a la preparación de las personas, en las técnicas y habilidades que les capaciten comunicativamente, es conveniente proceder a impartir cursos (especialmente en los niveles de mandos) sobre dinámica de grupos, dirección de equipos de trabajo, oratoria, etc.

Los soportes más adecuados para favorecer la comunicación horizontal se basan en la formalización de reuniones, encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones. Los desarrollos de Calidad Total se basan precisamente en estos principios.

Desde un punto de vista estrictamente comunicativo, son de gran utilidad las *sesiones informativas*, es decir, reuniones diseñadas para presentar alguna información de retorno. En dichas sesiones deberán participar pocas personas, procedentes de diferentes escalas y departamentos. Resulta también fundamental dar un carácter estructural a las mismas, las cuales pueden diseñarse teniendo en cuenta múltiples matices, adecuados tanto a los momentos como a las características de la audiencia.

Cualquier justificación (entrega de distinciones de antigüedad, visitas a otros centros, reuniones de fin de año, días de puertas abiertas, etc.) es

buena para fortalecer las reuniones y eventos de las personas que integran la organización.

#### 7.3.4. Vector transversal

Su *objetivo* primordial es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de:

- Promover nuevas mentalidades.
- Modificar ciertos comportamientos.
- Elevar el espíritu de trabajo en equipo.
- Hacer más visible la aportación individual.
- Aumentar el rendimiento.
- Ganar en eficacia y satisfacción.
- Incrementar la competitividad.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación.

El entronque de esta comunicación transversal con enfoques de *management participativo* es total y absoluto y, por tanto, los soportes se confunden con las herramientas que apoyan la puesta en marcha de estas técnicas de gestión:

- Grupos de gestión.
- Equipos de proyecto.
- Clasificación de funciones.
- Auditorías internas.
- Clasificación de objetivos.
- Diálogo superior-colaborador, etc.

Esta filosofía que representa la comunicación transversal para tener éxito debe basarse en:

- Una voluntad decidida de hacer flexibles los accesos a la información desde todos los estadios de la pirámide jerárquica de acuerdo a necesidades de conocimiento y operativas.
- La máxima valoración de los reconocimientos individuales y colectivos.
- La creación y desarrollo de un sistema de visualización de los resultados y los procesos corporativos.
- Una línea general de actuación comunicativa orientada hacia la calidad total.

	Muy avanzado		Algo avanzado		Implantado/ No avanza		Poco desarrollado		Nada (no existe)			
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)	Total	NS/NC
Correo electrónico	23	24,21	23	24,21	6	6,32	18	18,95	25	26,32	95	6
Boletín o revista de empresa	44	44,44	19	19,19	8	8,08	6	6,06	22	22,22	99	2
Vídeo corporativo	33	34,38	16	16,67	10	10,42	12	12,5	25	26,04	96	5
Tablones de anuncios	45	45,45	25	25,25	18	18,18	7	7,07	4	4,04	99	2
Teléfono de información	20	21,51	11	11,83	5	5,38	13	13,98	44	47,31	93	8
Buzón de sugerencias	13	13,54	12	12,5	10	10,42	19	19,79	42	43,75	96	5
Grupos de trabajo interdepartamentales	25	26,6	34	36,17	9	9,57	16	17,02	10	10,64	94	7
Reuniones con otras divisiones	22	23,4	43	45,74	11	11,7	15	15,96	3	3,19	94	7
Reuniones con subordinados	36	36,73	42	42,86	6	6,12	14	14,29	0	0	98	3
Reuniones con superiores	34	35,05	42	43,3	7	7,22	10	10,31	4	4,12	97	4
Programa global de comunicación interna	12	12,37	33	34,02	9	9,28	27	27,84	16	16,49	97	4
Media implantación	30,7	31,77	27,27	28,34	9	9,33	14,27	14,89	17,73	18,56	96,18	4,82

Figura 7.7.—Grado de implantación de los canales de comunicación interna en España.

Antes de concluir esta exposición quiero recoger, de forma esquemática, una referencia estadística en relación al grado de implantación de los canales de Comunicación Interna en la empresa española<sup>17</sup>.

Finalmente, debo confesar una presunción muy personal en relación con el contenido de este capítulo, y es que a la hora de hacer Comunicación Interna casi todo vale y que las únicas condiciones esenciales para hacerla eficaz son la voluntad política que significa incorporarla estratégicamente a la gestión de la empresa, la creatividad en su concepción y el sentido común en su utilización.

<sup>17</sup> Gráfico extraído del informe *El estado de la comunicación interna en España*, página 142, elaborado en 1992 por el Instituto de Empresa y NorConsult.

## 8. La gestión de la comunicación corporativa

El término comunicación corporativa posee una cierta polisemia ya que, en sentido estricto, debería abarcar a la totalidad de las comunicaciones de la empresa. No obstante, el sentido con el que hasta ahora lo he venido utilizando y que de nuevo reitero es el de *la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior*.

Ya en el capítulo 1 definí la personalidad corporativa como la zona visible de la identidad de la empresa, donde es posible la intervención comunicativa, cuyo objetivo es la inducción de una Imagen intencional de la entidad. En este sentido, la comunicación corporativa será una comunicación, hacia el exterior, que deberá partir de los atributos explícitos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una Imagen Positiva de ésta.

Frecuentemente esta denominación es traducida por otras como comunicación institucional o comunicación de firma. Personalmente prefiero el término corporativa; primero, porque el término institucional, al menos en España, es más utilizado en referencia a las entidades públicas y, en segundo lugar, porque en la Comunidad Europea, y especialmente en Francia, se utiliza casi monosémicamente en el mismo sentido que acabo de exponer.

La comunicación corporativa se distingue de la de producto o de marketing porque el referente de la primera es la empresa globalmente considerada, como un sujeto con una personalidad pública particular, mientras que la segunda, aunque implique a la Imagen de la compañía, se circunscribe a un ámbito mucho más reducido, el del producto. La diferencia respecto a la comunicación interna estriba, fundamentalmente, en que la corporativa implica una gran proyección hacia el

exterior, además de perseguir otros objetivos distintos a los de la comunicación interna.

A continuación voy a describir un conjunto de programas de comunicación corporativa haciendo hincapié no tanto en su componente instrumental, que puede ser terriblemente variable entre unas empresas y otras, sino en la naturaleza de los mismos y en su repercusión en la Imagen de la compañía.

### 8.1. Comunicación del presidente

Existen dos aspectos centrales en la llamada comunicación del presidente que a mi juicio son determinantes a la hora de gestionar la comunicación corporativa de una entidad: la participación de éste en la definición de la política de Imagen de la compañía y su involucración en dicha política como el primero de sus instrumentos de Imagen.

En relación con el primer aspecto, mi opinión es categórica, el presidente de la compañía o, en su defecto, su director general debe asumir, políticamente, las máximas competencias en relación con la Imagen Corporativa. Esto se traduce, primero, en su responsabilidad a la hora de establecer los objetivos estratégicos de Imagen, es decir, él ha de determinar cuál debe ser la «Imagen intencional» que la compañía necesita de acuerdo con su proyecto empresarial; segundo, en el reconocimiento orgánico del responsable de la Imagen de la empresa, el cual debe estar, al menos, equiparado a los responsables de las políticas «fuertes» de la compañía y, en tercer lugar, la voluntad de gestionar estratégicamente la Imagen de la empresa como un activo del que dependerá, en gran medida, su competitividad.

En cuanto a esa dimensión instrumental, el presidente debe ser considerado como un medio más de la empresa al servicio de su estrategia comunicativa y de Imagen y, en consecuencia, el desarrollo de ese rol exige un grado de rigor en cuanto a su gestión similar al de cualquier otro programa. Sus intervenciones públicas, comparecencias ante los medios de comunicación, la participación en debates, sus posturas ante los grandes temas sociales, etc., deben ser cuidadosamente preparadas de acuerdo a los objetivos de Imagen de la compañía, dentro todo ello de un abanico de posibilidades que van desde la figura rechazable del «patrón-espectáculo» a la no menos inconveniente del «patrón-secreto». Esta proyección tanto hacia el exterior como hacia el interior de la organización debe buscar un equilibrio entre:

- Su propia Imagen pública, que no debe menoscabar la de la compañía que siempre es prioritaria.

- El resto de los instrumentos de Imagen de la entidad, que deben interactuar sinérgicamente con la dimensión pública del presidente.
- Las manifestaciones formales e informales de su comunicación, combinando encuentros y comparecencias menos trascendentes con otras de mayor fuste y solemnidad.

Comunicativamente el presidente cumple una doble función dentro de lo que, en el capítulo 2, denominé el «sistema débil» de la empresa: encarna sus valores culturales y actúa como portavoz del discurso corporativo de la entidad.

La comunicación del presidente debe tener, fundamentalmente, una dimensión estratégica y cultural. Como máximo responsable de la compañía le compete establecer los objetivos estratégicos que desarrollen el proyecto de empresa, pero, además, no hay que olvidar que él es el custodio último de los valores de la cultura corporativa, quien los encarna y proyecta tanto hacia el exterior como hacia el interior de la organización. Sus comportamientos, actitudes, su Imagen al fin y al cabo, van a ser decodificados como uno de los más importantes símbolos corporativos. Como he dicho a lo largo del libro en numerosas ocasiones, la Imagen de una empresa se construye en la mente de los públicos a partir del metabolismo de diferentes *inputs* (la opinión acerca de sus productos o servicios, el liderazgo, la atención al cliente, su renovada capacidad de innovación, etc.); en este mismo sentido, la Imagen pública del presidente puede llegar a constituir uno de los principales referentes de la compañía, similar en cuanto a su importancia a los citados *inputs*, o acaso no es éste el caso, por ejemplo, de Mario Conde respecto a Banesto, o el de Miguel Durán en relación a la ONCE.

Como portavoz del discurso corporativo, el presidente ha de aportar la dimensión simbólica y afectiva a los mensajes de la compañía. El *management* moderno exige la producción de significados; la empresa hoy necesita comunicar cuál es su papel en la sociedad y debe adoptar una posición clara en relación con las grandes corrientes de opinión (medioambiente, solidaridad, construcción europea, etc.). Ésta es una función irrenunciable del presidente como portavoz de su organización, necesaria además para equilibrar el plano funcional y emotivo de sus mensajes, lo cual resulta ser, a mi juicio, una de las claves del éxito de la función comunicativa de la presidencia, ya que de no mediar esa dimensión simbólica, de creación de significados, su discurso se convertiría en una continua declaración asertiva y funcionalista incapaz de provocar procesos de implicación en el ámbito interno y de identificación en el exterior.



Esta es la filosofía desde la que se ha de partir a la hora de organizar operativamente la comunicación del presidente. A continuación me ocuparé de la organización necesaria para ejecutarla desde la presidencia o dirección general de una empresa importante en cuanto a su dimensión y proyección pública. En este sentido, hay que destacar dos aspectos básicos: uno relativo a la planificación y programación de las intervenciones y acciones comunicativas del presidente y otro netamente instrumental referido a las herramientas con las que él ha de contar para llevar a cabo esa función comunicativa.

### 8.1.1. La praxis comunicativa

La planificación de la comunicación del presidente debe hacerse de acuerdo con la programación establecida en el plan de comunicación anual de la compañía. He dicho ya que el presidente debe considerarse como un medio de comunicación más al servicio de la estrategia global de Imagen y comunicación y, en tal sentido, sus actuaciones tanto las periódicas como las coyunturales han de ser programadas con el objeto de buscar sinergias con el resto de los instrumentos de Imagen de la empresa.

Entre las *acciones permanentes* de comunicación dirigidas hacia el interior de la empresa, el Grupo Corporate<sup>1</sup> considera imprescindibles:

- a) La carta del presidente, dirigida a los directivos y cuadros intermedios, para fijar los objetivos estratégicos de la empresa.
- b) La inclusión de artículos del presidente en el periódico de la empresa con el objetivo específico de transmitir y reforzar los valores de la cultura corporativa.
- c) La aparición en vídeos de la empresa para reforzar el impacto y la credibilidad de los mensajes.
- d) Las comunicaciones personalizadas a todos los empleados, al menos una o dos veces al año (cumpleaños, navidad, etc.), para favorecer el sentido de pertenencia a la organización.
- e) La carta de bienvenida o despedida a los empleados que se incorporan a la empresa o se jubilan.
- f) Los desayunos de trabajo con grupos restringidos de diversa naturaleza, los cuales deben ocupar en la agenda del presidente un hueco de forma permanente.
- g) Su participación en cursos de formación y reciclaje para los em-

<sup>1</sup> Corporate: *Les Cahiers de la Communication*, núm. 1 «Les bases théoriques de la fonction Communication des entreprises», pág. 43.

pleados, no tanto ejerciendo una labor didáctica sino para subrayar el sentido de los mismos dentro del proyecto empresarial.

h) La dirección efectiva de asambleas generales de cuadros, accionistas, etc., para potenciar su propio liderazgo en la organización.

Además de la anterior, el presidente debe mantener una comunicación permanente con los siguientes *públicos externos* de la empresa:

- a) El poder político: estatal, autonómico o local, de acuerdo a la ubicación y a los intereses geográficos de la empresa; altos cargos públicos electos y administrativos, etc. Para programar adecuadamente esta comunicación deben establecerse los objetivos operativos finales y fijar a partir de ellos una serie de contactos con las personas adecuadas.
- b) Los grandes clientes y proveedores, no para discutir aspectos funcionales de la relación interempresarial, sino para conocer y dar a conocer las respectivas estrategias empresariales.
- c) Los medios de comunicación, en los que debe programarse un conjunto de apariciones con carácter periódico de acuerdo a la estrategia de gestión comunicativa (vease el apartado 6.3.2). Insisto una vez más que es muy beneficioso para la Imagen de la compañía que su presidente posea un alto perfil de notoriedad pública, pero también que dicha notoriedad debe ir ineludiblemente unida a la compañía.

Además de estas acciones comunicativas de carácter permanente existen otras *coyunturales* que también tienen al presidente como protagonista en tanto portavoz principal de la compañía. Weil<sup>2</sup> señala las siguientes:

- a) Cambio de la identidad visual corporativa, cuyo nuevo programa debe ser presentado por el presidente en el marco de un programa de relaciones públicas utilizándose su propia Imagen y proyección pública como nexo entre la anterior y la nueva identidad.
- b) En las OPA, donde su capacidad de liderazgo y su proyección hacia la opinión pública puede resultar altamente beneficioso como elemento de estabilidad hacia el interior y de seguridad hacia el exterior.
- c) En las fusiones o absorciones donde la revisión y ajuste de la cultura corporativa es siempre necesaria.
- d) Los anuncios de cambios de capital importantes exigen una acción comunicativa específica por parte del presidente en una triple dirección: el seno de la compañía, los accionistas y la opinión pública.

<sup>2</sup> Weil, P.: *Communication oblige! communication institutionnelle et de marketing*, Les Éditions d'Organisation, 1990, págs. 67 y ss.

e) Los cambios importantes de la Imagen Corporativa de la empresa exigen asimismo una explicación por parte de su principal ejecutivo.

f) El inicio de la cotización en bolsa de la compañía debe ser anunciado siempre por el presidente.

g) El lanzamiento de operaciones importantes de patrocinio o su balance, cuando éste haya alcanzado importantes resultados, es otro de las funciones propias de la comunicación del presidente.

### 8.1.2. Los instrumentos de comunicación

El presidente debe apoyar su comunicación en cuatro instrumentos de diferente naturaleza, ya que cada uno de ellos satisface una función distinta en la praxis comunicativa. Son éstos:

a) El *comité de Imagen*, del que ya se ha hablado en el apartado 6.2.3, define la política estratégica de la compañía respecto a su Imagen. Sus miembros deben asesorar personalmente al presidente en aquellos campos de su competencia que vayan a ser objeto de su comunicación.

b) El *observatorio permanente de Imagen Corporativa* (OPIC), también descrito en el apartado anteriormente mencionado, suministrará regularmente al presidente un conjunto de indicadores necesarios para orientar su comunicación:

- Resultados del barómetro de Imagen.
- Dossiers de prensa comentados y analizados.
- Resultados de encuestas.
- El perfil de Imagen del presidente y su evolución en comparación con sus competidores.
- El estado de Imagen de la competencia.

c) El *gabinete técnico*, que independientemente de la organización interna de la compañía debe satisfacer las siguientes funciones:

- Planificar las intervenciones y las acciones comunicativas del presidente de acuerdo con la programación general (normalmente el Plan Anual de Comunicación).
- Redactar las alocuciones y los textos del presidente.
- Dar coherencia al mensaje corporativo de acuerdo con los objetivos de Imagen de la compañía.

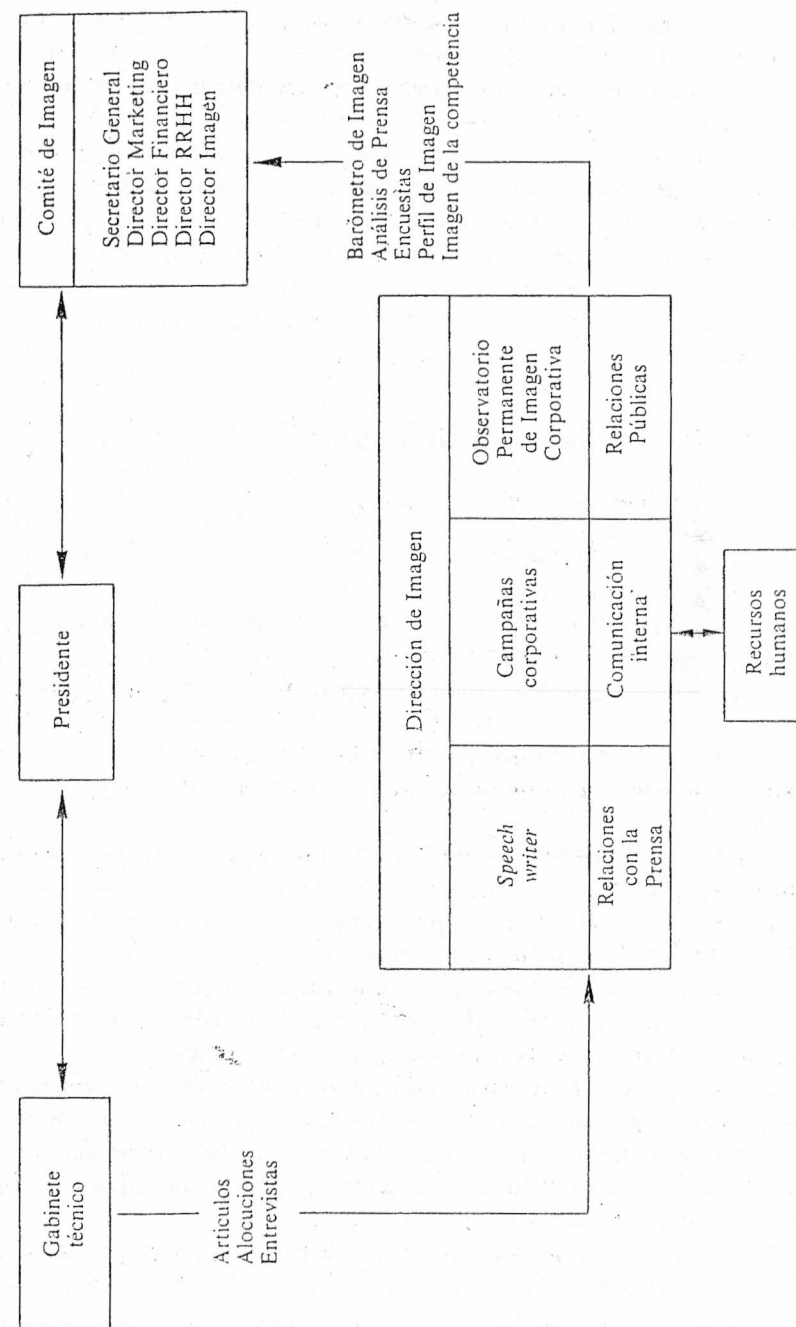


Figura 8.1.—La estructura de comunicación del presidente.

Este gabinete, que según la publicación ya mencionada del Grupo Corporate<sup>3</sup> debe constituir una estructura ligera y directamente dependiente del presidente, estará dirigido por el director de comunicación y su organización funcional y orgánica idealmente respondería al siguiente esquema.

d) El *equipo de difusión*, cuya función es el registro y la distribución de las acciones comunicativas del presidente, con especial interés hacia el público interno de la empresa evitando el desfase temporal entre la información exterior y la que circula por los canales propios de la organización. Este equipo suministrará importantes materiales informativos que nutrirán, una vez elaborados, los medios de comunicación propios de la compañía.

## 8.2. La comunicación financiera

Si se entiende por sistema financiero aquel ámbito que permite que el ahorro producido pase a disposición de los inversores mediante una labor de intermediación que determinadas instituciones especializadas realizan en los oportunos mercados utilizando productos o activos financieros, se habrá definido el campo de la comunicación financiera.

La misión del sistema financiero en una economía de mercado va más lejos de la simple intermediación entre ahorradores e inversores, ya que su grado de eficacia condiciona el volumen de ahorro y, por tanto, las posibilidades de desarrollo económico, si funciona de forma eficiente.

Del sistema financiero depende que a través de instituciones especializadas llegue a los inversores la mayor cantidad de dinero posible en unas condiciones satisfactorias para ambos. La no coincidencia, lógica, de ahorradores e inversores y su necesidad de aproximación a través de dicho sistema hace necesario que el conocimiento de productos, mercados e instituciones se vea reforzado utilizando las técnicas y procedimientos propios de la comunicación. En consecuencia, la existencia de un creciente grado de especialización requiere cada vez mayor necesidad de comunicación adecuada al objetivo propuesto. De esta manera, nos encontramos con diversas formas de comunicación financiera, todas ellas aplicadas a los productos, mercados o instituciones que participan o constituyen parte del sistema financiero.

Además, la proyección de una Imagen Positiva por parte de las empresas depende del equilibrio y la optimización de un conjunto de imá-

genes parciales relativas a lo que podrían considerarse las cuatro dimensiones claves de la Imagen Corporativa: la Imagen financiera es una de ellas, además de la de producto, la interna y la institucional u opinión pública acerca de la empresa.

Pero si estos tres últimos componentes son importantes para lograr esa Imagen Positiva, la propia Imagen financiera resulta decisiva en ciertos ámbitos como son los mercados financieros en los que la alta sensibilidad hacia determinados matices que afectan a la percepción pública de una compañía puede repercutir, positiva o negativamente, en sus resultados económicos. «El mercado financiero es un mercado de anticipación, donde las representaciones, las imágenes, son esenciales», dice Schwebig<sup>4</sup> muy acertadamente, lo que exige a la comunicación financiera un mayor rigor y celo en su gestión ya que, además de afectar a esa dimensión global de la Imagen Corporativa, lo puede hacer sobre el resultado concreto de una operación financiera.

El concepto de comunicación financiera se refiere, según Westphalen<sup>5</sup>, a todo aquello que afecta a la vida económica y financiera de las sociedades que cotizan en bolsa, pero va más allá de la comunicación bursátil en sentido estricto. Para este tipo de empresas, la comunicación financiera nació como una obligación legal, derivada de la exigencia que tiene toda compañía que opere en bolsa de publicar sus resultados. Sin embargo, la llegada a los mercados bursátiles de nuevos públicos, fundamentalmente los pequeños inversores, ha provocado dos tipos de transformaciones en los mercados financieros:

a) *De escala*. En Francia, por ejemplo, según la Comisión de Operaciones de Bolsa el número de accionistas ronda los nueve millones y medio, de los cuales sólo unos veinte mil no se consideran pequeños inversores.

Este hecho ha sido trascendental en la evolución que ha sufrido la comunicación financiera tanto en su *objeto*, que ha pasado de la casi exclusiva comunicación de anuncios legales a la comunicación de la estrategia empresarial de la sociedad; la *forma* de la propia comunicación que, cualitativamente, estaba dominada por un estilo críptico, sólo para iniciados, y que se ha homologado con los planteamientos publicitarios de otros productos o servicios convencionales; como en sus *destinatarios*, teniendo que responder a la exigencia comunicativa que plantea un público heterogéneo mediante la segmentación y la diversificación de sus mensajes.

<sup>4</sup> Schwebig, P.: *Les communications de l'entreprise*, McGraw Hill, 1988.

<sup>5</sup> Westphalen, M. H.: *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Dunod, 1989, págs. 169 y ss.

<sup>3</sup> Corporate: *Op. cit.*, pág. 42.



b) De *cultura*. Esta suerte de «democratización» de los mercados financieros ha propiciado un cierto cambio cultural en lo que se refiere a la comunicación financiera como algo fastidioso y sin provecho que las sociedades bursátiles delegaban en sus contables, en favor de una consideración actual como una cuestión estratégica, gestionada en ocasiones de forma directa por la propia dirección general. Este cambio se ha traducido en una mayor humanización de los informes, con una tendencia creciente hacia la comunicación personalizada, y en el uso de técnicas cada vez más sofisticadas, que progresivamente han incorporado, además de la difusión de los boletines de anuncios legales, de carácter obligatorio, y de algunos comunicados de prensa, otros soportes de información como los paquetes informativos financieros personalizados, el marketing telefónico, etc.

Dentro de esta nueva configuración, cualitativa y cuantitativa, de los mercados financieros, una acción no es otra cosa que un producto, y como tal necesita una comunicación de marketing en nada diferente a la de cualquier otro bien o servicio presente en el mercado. Pero además, una acción es un producto que tiene el mismo nombre de la empresa y, en este sentido, su rentabilidad depende, en gran parte, de la Imagen de esa empresa. En este hecho encontramos, de nuevo, una magnífica ilustración de lo que supone el capital-Imagen y la trascendencia, incluso en términos contables, de una Imagen Positiva.

De lo anterior es fácil deducir que en la gestión de la comunicación financiera actual se dan tres hechos que, desde mi punto de vista, constituyen los ejes de su estrategia operativa; me refiero a:

a) La necesidad de segmentar los públicos a los que va dirigida, teniendo en cuenta a esa gran masa de pequeños clientes que poseen las entidades financieras, no sólo por el hecho de ser clientes, sino, y esto es lo más importante, por la Imagen Positiva que ese interés va a producir en la percepción de la entidad. La lógica exclusiva y antigua del volumen de negocio como único criterio para la inversión en comunicación, que aconsejaría dirigir toda acción informativa a ese 1 ó 2 por 100 de los públicos que tienen influencia directa en los resultados económicos de la entidad, debe ser desplazada, ha sido desplazada ya en las empresas que gestionan bien su Imagen, por una nueva lógica que se identifica con la concepción de la empresa como un cuerpo social que se comunica con todo su entorno y no sólo con aquellas zonas del mismo que representan sus núcleos de rentabilidad contable más importantes.

b) La exigencia de incorporar al mensaje de la comunicación financiera no sólo el contenido económico de los resultados, la evolución y las

perspectivas, sino las directrices esenciales de la estrategia empresarial globalmente considerada. Esto se debe traducir en una nueva configuración del mensaje financiero, el cual debe incluir referencias institucionales acerca de la compañía, de sus productos, de su cultura, etc., además de la información específicamente financiera.

c) La correcta elección de las técnicas y canales comunicativos, en la cual habrá que combinar la capacidad de difusión (medios masivos/micro-media) y su grado de especialización (medios especializados/no especializados) y en cuyo *mix* de medios deberá concederse una importancia sobresaliente a las relaciones públicas financieras.

### 8.2.1. Segmentación de los públicos

¿Qué tienen en común un pequeño inversor, un inversor institucional y un analista financiero?, se pregunta acertadamente Westphalen al recomendar que la base de cualquier estrategia de comunicación financiera debe partir de una segmentación de los públicos-meta, único modo de llevar a cabo una comunicación eficaz.

Los destinatarios de un programa así pueden ser numerosos. Miller<sup>6</sup> apunta doce diferentes:

- Miembros de sociedades del mercado de valores, agentes de cambio de los clientes, directores de sucursales.
- Miembros de las sociedades de análisis de valores y analistas independientes.
- Negociadores no inscritos.
- Bancos de inversión.
- Bancos comerciales (departamentos de depósitos).
- Servicios registrados de asesoría de inversiones.
- Compañías de seguros y cajas de pensiones que compran valores cotizables.
- Compañías de fondos mutuos y de inversión.
- Consejeros de inversión.
- Fideicomisarios de los estados e instituciones.
- Organizaciones estadísticas financieras.
- Revistas de inversión y publicaciones financieras.

<sup>6</sup> Miller, E.: «Relaciones públicas financieras», en Lesly, Ph., *Nuevo manual de relaciones públicas*, tomo 1, Martínez Roca, 1981, pág. 191.



Sin embargo, una estrategia actual de comunicación financiera debe tener también en cuenta, de acuerdo a lo dicho anteriormente, a los pequeños inversores.

### 8.2.2. Configuración del mensaje

El esquema anterior nos demuestra la existencia de dos lógicas diferentes —la del gran público y la de los expertos financieros—; éstos demandan una información más tradicional y técnica, los clásicos comunicados y avisos financieros, y aquéllos, otra más vulgarizada. La segunda fase de la estrategia de la comunicación financiera deberá abordar, en consecuencia, la configuración del mensaje, para lo cual es recomendable tener en cuenta los siguientes principios:

a) Un mensaje financiero es ante todo un *mensaje institucional*, en el que antes incluso de suministrar la información coyuntural habrá que introducir referencias, implícitas o explícitas, a los principales y más definitorios atributos corporativos de la compañía.

b) El objeto central de la comunicación lo ha de constituir la *estrategia de la compañía a medio y largo plazo*<sup>7</sup>, huyendo inicialmente de toda coyuntura asociada a una operación financiera concreta. Esta información debe ser globalizadora respecto a la empresa y deberá establecer cuál será la estrategia empresarial de la compañía en cuanto a sus políticas funcionales.

c) El emisor del mensaje debe tener un rostro, o al menos una *referencia personal*. El presidente es siempre la mejor referencia para comunicar el mensaje corporativo; en este sentido, una declaración suya, o un extracto de la misma, se hace casi imprescindible en todo soporte de comunicación financiera.

d) La *posición competitiva* de la empresa es otro de los contenidos ineludibles del mensaje. Para Eugene Miller, éste es el perfil más importante de un programa de comunicación financiera, el cual, según este autor:

Debe incluir un análisis de los productos o servicios de la compañía, sus fortalezas y debilidades relativas, las áreas y métodos de marketing de la compañía, su posición en comparación con otras firmas de la misma industria, su experiencia an-

terior de ventas, los efectos de las condiciones económicas variantes, la fortaleza y debilidad de la investigación de la compañía y su desarrollo —con atención especial a los nuevos productos que puedan ser puestos en el mercado en el próximo futuro—, y la capacidad de producción de la compañía. También deben hacerse algunas estimaciones de cuánto contribuyen los productos al reconocimiento público de la compañía como vehículo de inversión<sup>8</sup>.

e) Respecto al *perfil financiero* del mensaje, debe tenerse en cuenta que la información económico-financiera de una empresa se obtiene básicamente a través de su balance, que indica el origen de sus recursos financieros y cómo han sido empleados, y de la cuenta de pérdidas y ganancias, que se refiere a los resultados de la gestión de dichos recursos. Ambos instrumentos son útiles para averiguar cuál es la realidad empresarial, cuáles pueden ser sus extrapolaciones en términos de Imagen financiera y, además, constituyen una gran ayuda para guiar tanto la toma de decisiones como la comunicación con los públicos de la empresa. Cualquier Imagen que se pretenda proyectar prescindiendo de las cuentas anuales, o al menos de la información y análisis derivado de las mismas, nunca podrá ser una Imagen nítida, dice López Lita, quien más adelante añade:

En la construcción de la Imagen de la empresa debe tenerse en cuenta la información de las cuentas anuales, ya que en cualquier caso, por imperativo legal, las mismas van a llegar a sus públicos, por lo que si la Imagen que perciben proyectada por la empresa es discordante con algunos rasgos de dicha Imagen que conocen a través de otros canales, la rechazarán u olvidarán, en ambos casos con efectos negativos para la empresa<sup>9</sup>.

Pero además de informar de las cuentas anuales y de los resultados económicos, éstos deben ser contextualizados y explicados. No es lo mismo ganar x pesetas por acción que obtener el mismo beneficio por una mejora de la productividad; en este segundo caso, la compañía proyectará un perfil financiero más atractivo para los inversores.

f) Finalmente, el mensaje financiero debe participar del mismo *estilo de comunicación* que el resto de los soportes corporativos. En este sentido, un informe anual, por ejemplo, no tiene por qué diferenciarse

<sup>8</sup> Miller, E.: *Op. cit.*, pág. 196.

<sup>9</sup> López Lita, R.: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Ediciones de las Ciencias Sociales, 1990, pág. 217.

<sup>7</sup> En el apartado 6.1 se estableció el medio plazo en torno a los cuatro años; el largo debe considerarse al menos en tres veces ese tiempo.

formalmente de un catálogo de productos o del folleto corporativo de la compañía ni en su lenguaje, línea visual, etc.

### 8.2.3. Técnicas de comunicación financiera

La exigencia, cada vez mayor, de que las entidades financieras sean organizaciones más transparentes y la ampliación cuantitativa de sus mercados hacia el gran público ha supuesto, primero, una intensificación de la función comunicativa de esas entidades; segundo, la diversificación de sus técnicas comunicativas, único método de ser eficaces ante la gran segmentación de sus públicos y, en tercer lugar, la homologación del estilo comunicativo al de otras empresas y productos o servicios ya que, como he dicho anteriormente, el viejo y caduco estilo financiero para iniciados ha pasado definitivamente al bazar de la historia. En consecuencia, puede decirse que, en la actualidad, existen un conjunto de técnicas específicas de la comunicación financiera que suelen ser utilizadas por casi todas las entidades que operan en este mercado.

#### 8.2.3.1. Avisos financieros obligatorios

La difusión de este tipo de información responde a la obligación legal que tienen las empresas que operan en bolsa de informar periódicamente sobre sus resultados.

Sin ningún ánimo de exhaustividad, quiero recordar aquí algunas normas reguladoras de esa obligación. Así, y en primer lugar, la Orden de 18 de enero de 1991 del Ministerio de Economía y Hacienda sobre información pública periódica de las Entidades emisoras de valores admitidas a negociación en Bolsas de Valores dice en su preámbulo:

El artículo 35 de la Ley 24/1988, de 25 de julio, del Mercado de Valores, al que ha dado nueva redacción el artículo 58 de la Ley 4/1990, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para 1990, encomienda al Ministerio de Economía y Hacienda la determinación del contenido de las informaciones que las Entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales han de hacer públicas con carácter *trimestral y semestral* (...) Puede destacarse, igualmente, la inclusión entre las informaciones a suministrar de un preciso catálogo de los *hechos relevantes* o significativos que puedan

haberse producido durante los períodos en cada caso considerados<sup>10</sup>.

Y en el artículo octavo de la presente Orden ministerial se menciona que:

El deber de incluir entre la información trimestral o semestral remitida, conforme a lo que resulta de los anexos de la presente Orden, mención de los hechos significativos acaecidos en el período, se entenderá sin perjuicio de la obligación de las Entidades emisoras de valores de informar al público, en el más breve plazo posible, de todo hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización de los mismos, establecida en el artículo 82 de la Ley 24/1988, de 28 de julio del Mercado de Valores.

El citado artículo 82 de la Ley del Mercado de Valores, que tiene un carácter iniciático en lo que se refiere al *corpus* normativo sobre información financiera obligatoria dice:

Los emisores de valores deberán informar al público, en el más breve plazo posible, de todo hecho o decisión que pueda influir de forma sensible en la cotización de los mismos. Cuando el emisor considere que la información no debe ser hecha pública por afectar a sus intereses legítimos, informará inmediatamente a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que podrá, si lo estima necesario, dispensarle de tal obligación.

Otro de los textos normativos acerca de la información financiera obligatoria es el Real Decreto 377/1991, de 15 de marzo, sobre comunicación y participación significativas en Sociedades cotizadas y de adquisiciones por éstas de acciones propias, en cuyo capítulo primero sobre Comunicación de participaciones significativas en Sociedades cotizadas, artículo primero, referente a la «Obligación de comunicar. Porcentajes de referencia» se dice:

Las adquisiciones o transmisiones de acciones de Sociedades cotizadas que determinen que el porcentaje de capital que quede en poder del adquirente alcance el 5 por 100 o sus sucesivos múltiplos o, que el que quede en poder del transmitente descienda por debajo de alguno de dichos porcentajes, se comunicarán a la Sociedad afectada, a las Sociedades Rectoras de

<sup>10</sup> El subrayado es mío.

las Bolsas en que sus acciones estén admitidas a negociación y a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de acuerdo con lo establecido en el presente Real Decreto.

Más adelante, en el capítulo II de dicho Real Decreto, relativo a la Comunicación de la adquisición de acciones propias por Sociedades cotizadas, en su artículo 12 sobre «Obligación de comunicar» se dice:

Cualquier adquisición por una Sociedad, en un solo acto o por actos sucesivos, de acciones admitidas a negociación en una Bolsa de Valores, ya se trate de acciones propias o de la Sociedad dominante, que supere el 1 por 100 del capital del que formen parte las acciones adquiridas deberá comunicarse a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de acuerdo con lo establecido en el presente capítulo.

Además, la Orden de 23 de abril de 1991 de desarrollo del Real Decreto 377/1991, sobre comunicación de participaciones significativas en Sociedades cotizadas y de adquisiciones por éstas de acciones propias, regula en su artículo quinto la obligación de informar sobre «Fusiones y escisiones de Sociedades» y en el sexto sobre «Préstamo de valores», y la Orden de 30 de septiembre de 1992 por la que se modifica la ya mencionada de 18 de enero de 1991 sobre información pública periódica de las Entidades emisoras de valores admitidos a negociación en Bolsa y la Circular para la Comunicación y Publicación de Hechos Relevantes de las Sociedades cuyos títulos estén admitidos a negociación en la Bolsa de Valores de Madrid<sup>11</sup>.

Finalmente, con la aprobación por parte del Consejo de Administración de la Bolsa de Madrid, en su sesión de 3 de marzo de 1993, de la Circular 2/93 sobre Comunicación y Puesta en Conocimiento General de Información Pública relativa a Entidades Emisoras de Valores y a las Instituciones de Inversión Colectiva, en cuyo punto II, apartado A, se establece la obligatoriedad de información *de carácter anual* (cuentas anuales, aplicación de resultados, informe de Gestión e informe de auditoría, con el informe especial, en el caso previsto en la Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 30 de septiembre de 1992), *semestral* (información económico financiera ajustada a los modelos establecidos en la Orden del MEH de 18 de enero de 1991) y *trimestral* (información económico financiera ajustada a los modelos establecidos en la Orden

<sup>11</sup> Me refiero a la Circular 15/1990 emitida por la Sociedad Rectora de la Bolsa de Valores de Madrid S. A., equivalente a otras similares del resto de las Bolsas españolas.

ministerial anterior), se completa este personal recorrido por la selva legislativa de la información financiera obligatoria.

Una buena parte de estas informaciones no se hace pública, pero aquella que sí es difundida masivamente (sobre la primera cabe opinar a favor de la conveniencia de difundirla por una mera cuestión de Imagen pese a que no sea preceptivo) debe recibir un tratamiento similar a la comunicación corporativa convencional o, incluso, a la comunicación de marketing. En este sentido, los avisos financieros, algunos de los cuales son utilizados para difundir operaciones de capital, deben ser compuestos de acuerdo a los principios anteriormente expuestos en el apartado dedicado a la configuración del mensaje y que ahora concreto para este caso particular:

- a) En la inserción deberá aparecer la identidad visual de la compañía según prescriba el Manual de Normas correspondiente.
- b) La información económico financiera deberá ir precedida por una declaración institucional, preferentemente emitida por el presidente de la compañía.
- c) La selección de medios periodísticos en los que se va a insertar la pieza deberá hacerse fundamentalmente de acuerdo a dos criterios: el grado de penetración de los mismos entre los accionistas de la compañía, dato que puede obtenerse a partir de los resultados de los sondeos periódicos entre el accionariado, y la tasa de circulación de la publicación entre los prescriptores del mercado financiero.

#### 8.2.3.2. Relaciones con la prensa financiera

Las relaciones con la prensa financiera, en términos profesionales, no difieren en cuanto a sus principios de actuación de las expuestas con carácter general en el Manual de Gestión Comunicativa (apartado 6.3.2). Su objetivo es conseguir que la compañía tenga más visibilidad en el sector y que, a partir de un mayor conocimiento de la misma por parte de los periodistas económicos, obtenga una Imagen Positiva. Para satisfacer ese objetivo habrá que cuidar, además de lo indicado en el mencionado apartado, los siguientes aspectos:

- a) Elaborar una política específica de revelaciones que regule, de acuerdo a los preceptos legales vigentes (la mencionada Circular 2/93 de la Bolsa de Madrid recoge en su apartado C nueve instrucciones sobre Hechos Relevantes de Obligada Comunicación y Publicación). Esta política sobre hechos relevantes debe seguir las siguientes pautas:



- Evitar, por principio, las revelaciones hasta que éstas no sean objetivamente necesarias. Una cierta continencia respecto a las informaciones, más o menos reservadas, no transgrede el principio de transparencia y evita influencias aleatorias, no siempre calculables en cuanto a sus efectos.
- Comunicación inmediata de cualquier dato que afecte a la cotización de la compañía en los mercados de valores. El inicio de la negociación de una fusión o absorción (una vez, claro está, que haya concluido la etapa de reserva absoluta), la sucesión en la presidencia, una importante regulación de plantilla, etc., son algunos ejemplos de este objeto de revelaciones.
- Extremar la discreción sobre las informaciones confidenciales hasta el momento en el que, o bien vaya a ser comunicada públicamente, o haya trascendido lo suficiente en el interior de la compañía que haga previsible una filtración no controlada.
- Responder con contundencia y rapidez ante los rumores u opiniones no veraces.
- En condiciones normales, que no siempre se dan naturalmente, evítese ofrecer información a un solo medio si no se le va a ofrecer a otros.

La estrategia de revelaciones es difícilmente formalizable ya que su eficacia depende de múltiples factores y, aunque aparentemente muchas situaciones pueden ser tomadas como referencias, cada una de ellas contiene aspectos particulares que la hacen única. En cualquier caso, y con carácter general, Philip Lesly<sup>12</sup> recomienda que ante la duda se efectúe la revelación.

b) Respecto a los comunicados de prensa, además de la agilidad extrema que exige su difusión en el campo de la información financiera, habrá que tener en cuenta los siguientes principios:

- Veracidad y síntesis.
- Informativamente suficientes, para poder evaluar su importancia relativa en relación a las actividades de la compañía.
- Equilibrados en cuanto a: la no omisión de hechos desfavorables; la presentación de expectativas positivas como hechos ciertos o como más probables de lo que en realidad son; las extrapolaciones insuficientemente justificadas; las manifestaciones negativas que induzcan implicaciones positivas, y el uso de la jerga de promoción calculada para excitar, más que para informar.

<sup>12</sup> Lesly, Ph.: *Nuevo manual de relaciones públicas*, tomo I, Martínez Roca, 1981, página 227.

- Lenguaje llano y no excesivamente tecnificado.
- Aclarar cualquier otra alternativa razonable diferente a la que se está comunicando.

c) Atención especial a los periodistas que trabajen en medios que, aun no siendo de referencia dominante en el sector, pertenezcan a zonas geográficas en las que se detecte una gran concentración de accionistas de la compañía.

d) La participación en cursos sobre información económica es altamente recomendable igual que la colaboración con las Facultades de Ciencias de la Información.

### 8.2.3.3. Edición de documentación financiera

La edición de documentos financieros es otra técnica de comunicación específica en la que, según Westphalen<sup>13</sup>, deben observarse los siguientes requisitos:

a) Una presentación clara que incluya cuadros, gráficos, sumarios, etcétera.

b) Un perfil de contenidos que seleccione, de la manera más hábil posible, las ventajas competitivas de la compañía respecto a:

- La situación del sector y de la competencia.
- La evolución del mercado.
- El impacto del entorno.
- Las perspectivas a corto plazo.

c) Un marcado carácter utilitario que favorezca la consulta y que resulte práctico en cualquier momento. Para ello será recomendable incluir:

- Un sumario exhaustivo.
- Párrafos que no superen las 15 líneas.
- Anexos específicos.
- Un cuerpo de letra que garantice una cómoda lectura.
- El nombre y la referencia postal y telemática de la persona o personas de contacto a las que recurrir para ampliar cualquier tipo de información.

Dentro de la edición de documentación financiera destaca, por su importancia, el *Informe Anual*, denominación actual de la clásica

<sup>13</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, pág. 178.



«memoria anual»<sup>14</sup> que recoge los resultados de cada ejercicio. Veamos a continuación una serie de normas que pueden ser de alguna ayuda a la hora de confeccionar ese importante documento que es la memoria. Básicamente este conjunto normativo comprende cuatro etapas canónicas que se desarrollan sucesivamente: concepción, ejecución, redacción y difusión.

1. En la *etapa de concepción*, las dos cuestiones más importantes que hay que tener en cuenta y que, en consecuencia, deben orientar todo el proceso de confección de la memoria son el perfil medio de los públicos a los que va dirigida, y la traducción de la identidad de la empresa a través de su memoria anual con el fin de favorecer una Imagen Positiva de la misma.

Respecto al primer punto, y a partir del mapa de públicos (véase apartado 6.4), se establecerá el repertorio de destinatarios del documento. Los accionistas, analistas financieros, líderes de opinión económica, sociedades de cartera, periodistas económicos, etc., serán, sin duda, una parte importante de esos públicos; la memoria, lógicamente, no podrá ser concebida de manera que se adapte al estilo y a las necesidades de información de todos ellos, por lo cual habrá que establecer una prelación, de acuerdo con la importancia de cada segmento, y ser coherentes en las etapas dos y tres con ese criterio. Sin duda, el método menos arriesgado es optar por un discurso sintético, claro y poco tecnificado —como ya he indicado anteriormente— e incluir la información más árida en anexos destinados al público más entendido.

En lo que se refiere a la segunda cuestión, hay que tener muy presente que la memoria anual es uno de los instrumentos de Imagen más decisivos de una compañía, no sólo porque en ella se expresa una buena parte de su identidad, sino porque en ese soporte se contienen los resultados objetivos de la gestión y, de alguna manera, es una especie de crisol de las expectativas de muchas personas que están implicadas en el desarrollo de la empresa. De los tres componentes de la identidad corporativa —el comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas—, es sin duda el primero de ellos el que más fielmente habrá que reflejar en la memoria, ya que es el que más específicamente se identifica con los resultados de un «modo de hacer» de la compañía (véase apartado 1.1), pero, además, la memoria deberá traducir los otros dos componentes, es decir, la cultura y la personalidad.

<sup>14</sup> La reciente revisión de la legislación mercantil española identifica la «memoria» con una parte de las cuentas anuales de las sociedades y al término «informe anual» con la clásica denominación de «memoria anual».

Para llevar a cabo esta traducción de la identidad corporativa a través de la memoria es recomendable, desde un punto de vista pragmático, seguir las siguientes pautas:

a) Establecer los atributos corporativos más definitorios de la compañía (véase apartado 4.3.5), aquellos que recojan con más fidelidad el carácter distintivo de ésta frente a sus competidores.

b) Determinar si existe un estilo sectorial, en cuanto a sus aspectos formales y de contenido, respecto a las memorias o anuarios y decidir, de acuerdo a la estrategia empresarial en ese momento, si conviene identificarse con el sector o, por el contrario, diferenciarse de la competencia.

c) Concebir la memoria como una proyección de los atributos corporativos y de las afinidades o diferencias sectoriales según convenga en este último caso, adoptando una unidad de estilo para todos sus componentes (cubiertas, confección de textos, ilustraciones, redacción, etc.).

d) Ser especialmente cuidadosos y cautos en aspectos tales como: la selección del equipo de diseño que ha de confeccionar la memoria para que éste no imponga su propio estilo, sino el de la personalidad corporativa de la compañía; que la redacción de textos y la línea visual sean coherentes (los rasgos de austeridad, agilidad, innovación, tradición, etc., guardan correlatos estilísticos en cuanto a la redacción y a la Imagen visual).

e) Sea cual sea el estilo adoptado, la claridad y la facilidad en la lectura deben primar sobre cualquier otro criterio.

f) La supervisión y redacción de estilo debe ser encargada a una sola persona para garantizar un resultado coherente.

2. En la *etapa de ejecución*, habrá que decidir los aspectos materiales de la memoria. En este sentido, y en términos generales, son cuatro los aspectos determinantes: la actividad de la empresa, su tamaño, su público-meta y, por último, la vida útil prevista para la memoria.

Es difícil indicar un perfil medio de cómo debe ser, en su dimensión objetual, una memoria: vayan por delante sólo algunas recomendaciones, igualmente genéricas, sobre esta cuestión:

a) El formato convencional suele ser el de una holandesa (28 × 21).

b) En relación al tamaño, es recomendable que éste no sea excesivamente voluminoso; a partir de un tamaño mínimo —16 páginas mas cubiertas— cualquier opción que se base en la síntesis parece recomendable. Debe procurarse, por un criterio de economía, que el número de páginas sea múltiplo de 8.

c) Una impresión a dos tintas en interiores suele resultar suficiente

en una empresa de tamaño medio (hay que recordar que el empleo del negro y un color primario puede facilitar el efecto de un tercer color si se utilizan tintas planas). La cuatricromía en cubiertas o en memorias de cierta notoriedad es algo casi obligado.

d) Si la información recogida en los anexos es muy amplia, debe optarse por un segundo volumen que diferencie ambas informaciones.

3. En la redacción de la memoria no existen tampoco normas de carácter general, pero, desde un punto de vista formal, resulta recomendable seguir los siguientes principios:

a) Conviene destacar, emblemáticamente, alguna efeméride o suceso corporativo en la memoria. Si no existiera ningún hecho sobresaliente, puede optarse por destacar la aparición de un nuevo producto, un éxito comercial, la apertura de una sede importante, etc. Este hecho o efeméride debe tener un tratamiento sobresaliente, incluso en cuanto al aspecto visual.

b) Los índices, titulares, sumarios, etc., deben garantizar una lectura ágil de los textos.

c) Aproximadamente las dos terceras partes de la memoria estarán ocupadas por el discurso institucional, el financiero y la necesaria información estadística, todo ello convenientemente apoyado por ayudas visuales que hagan de la memoria un documento didáctico; el resto se debe reservar para las ilustraciones, fotografías, etc.

d) El estilo de la redacción debe ser muy periodístico, especialmente a la hora de titular epígrafes o apartados.

e) Un contenido inexcusable en toda memoria es la referencia al *staff* directivo de la compañía y la inclusión del mayor número posible de información acerca de los recursos humanos de la misma.

f) La carta del presidente debe figurar como introducción del texto general.

En el plano de los contenidos, pero sin entrar en una farragosa enumeración de epígrafes, pueden tenerse en cuenta algunas de las recomendaciones que enumera Johnsson<sup>15</sup>:

g) Una memoria eficaz es la que hace fácil comprender lo esencial, tanto en una página como en el conjunto de todo el documento. Debe procurarse una ordenación temática racional.

h) Ofrecer información sobre aquellas áreas que han sufrido transformaciones hondas y cambios evidentes (nuevos mercados, productos,

<sup>15</sup> Johnsson, H.: *La gestión de la comunicación*, Ediciones de las Ciencias Sociales, 1991, pág. 49.

inversiones, etc.), intentando que estos cambios traduzcan en la memoria la misma importancia que les concede la alta dirección.

i) Explicar uno o dos temas importantes desde el punto de vista del consejo de administración.

j) Enseñar el rostro humano de la compañía a través de informaciones sobre sus recursos humanos, los clientes, los consumidores, etc.

k) Asumir el riesgo de formular predicciones.

4. El grado de *difusión* de la memoria anual de una compañía debe ser directamente proporcional a su visibilidad pública. El siguiente repertorio de públicos puede ser el indicado para una empresa con una gran proyección pública:

a) Accionistas.

b) Empleados (aunque existen otros medios de información que pueden suplir un envío masivo).

c) Clientes y proveedores más importantes y distribuidores.

d) Medios de comunicación (redactores económicos, directores de publicaciones económicas)

e) Entidades financieras (bancos comerciales y de inversión, expertos financieros, sociedades de cartera, compañías de seguros).

f) Administración central (comercio, trabajo, administración sectorial).

g) Administraciones autonómicas y locales.

h) Centros de enseñanza y bibliotecas importantes (universidad, escuelas de negocios).

i) A petición, a través de publicidad en medios (prensa económica, publicaciones profesionales y sectoriales).

#### 8.2.3.4. Publicidad financiera

Entiendo por publicidad financiera no la mera información de operaciones en los mercados de valores, la mayor parte de ellas sujetas a la obligación legal de informar, sino aquella comunicación espontánea, dirigida hacia el gran público con un objetivo claramente divulgativo, referida a actuaciones económicas coyunturales y que, y esto es lo más importante, no difiere casi en nada con la comunicación de marketing convencional.

Westphalen<sup>16</sup> engloba esta técnica de la comunicación financiera

<sup>16</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, pág. 179.

entre les armes modernes, lo cual no deja de resultar paradójico en la última década del siglo a la vez de razonable ya que, como he dicho anteriormente, este tipo de comunicación ha discurrido, hasta hace poco, por unos derroteros oscurantistas y opacos, desde los que se hacía una razón de diferencia y de notoriedad el hecho de convertir esa información en un arcano para los no iniciados.

Sin duda alguna, el único y gran mensaje que, desde un punto de vista normativo, se debe transmitir es el de la necesidad de homologar la publicidad financiera con la de cualquier otro servicio dirigido a un *target* medianamente definido. Los principios que la citada autora recomienda seguir para orientar la publicidad financiera son tan simples como realistas:

1. Proyectar un mensaje institucional positivo que persiga captar la atención del observador (importancia de un buen eslogan), sucinto, específico y muy informativo (hay que olvidarse ya del fárrago de las cifras), con un tono directo y original que sea atractivo e, incluso, provoque envidias, que interpele desde una comunicación de rostro humano (importancia de la comunicación del presidente).
2. La publicidad financiera debe inspirarse en la Imagen Corporativa que se está proyectando.
3. Debe equilibrar el plano funcional y emotivo del mensaje. El primero es el discurso racional de las cifras, los resultados, las expectativas, etc., el segundo apela más a las actitudes (no se trata de ofrecer una razón para comprar sino un deseo de comprar).
4. Una confección formalmente impecable, dentro de un estilo serio, que no quiere decir poco atractivo, que connote seguridad, poder, estabilidad, etc.

Aunque el *mix* de medios dependerá del objeto de la campaña y, cuando ésta sea importante (salida a bolsa, emisión de un empréstito, etcétera), deberán utilizarse diversos medios, existe uno —la doble página de prensa— que ha adquirido un cierto carácter emblemático.

#### 8.2.3.5. Relaciones públicas financieras

Una política activa de relaciones públicas es, a la vez, el mejor complemento del resto de las técnicas comunicativas descritas y un modo específico, y muy eficaz, de resolver la comunicación con los accionistas. No obstante, antes de ocuparme de este programa concreto, me voy

a referir a otro público que debe ser objeto de atención a la hora de gestionar las relaciones públicas financieras: los *analistas de valores*.

Estos profesionales deben ser considerados como auténticos líderes de opinión del mercado financiero. Generalmente, evalúan las posibilidades de inversión a partir de un exhaustivo análisis informativo de las sociedades que operan en los mercados de valores. Suelen estar integrados en sociedades de cartera, bancos, compañías de seguros, etc., para los que elaboran informes que sirven a aquéllas para orientar sus inversiones y prescribir las de sus clientes. Normalmente se centran en un número reducido de sectores e, incluso, cuando el volumen de contratación de la entidad para la que trabajan es muy elevado, en un grupo de compañías; por tanto, la primera tarea que debe abordarse para gestionar la comunicación directa con los analistas es, precisamente, la selección de aquellos que se ocupan de nuestro sector y compañía.

Según Miller<sup>17</sup>, un programa específico de relaciones públicas para analistas de valores debe combinar los siguientes procedimientos:

- Entrevistas anuales del presidente de la compañía con grupos de analistas, haciéndolas coincidir con el balance de los resultados, los cuales pueden ser comentados más allá del contenido recogido en el informe anual, o con algún hecho importante que vaya a afectar a la compañía.
- Suministro de informes financieros y técnicos, siempre que su difusión no favorezca los planes de la competencia.
- Visitas a las factorías y centros productivos.
- Atención diligente a las solicitudes de información de los analistas.
- Visitas periódicas a éstos en sus despachos para comunicarles noticias o campañas financieras propias, datos de coyuntura sectoriales, investigaciones, anuarios estadísticos, etc.

En la configuración de los mensajes que deben ser transmitidos a los analistas de valores debe tenerse en cuenta varios aspectos. Primero, que éstos requieren un tipo de información más honda y exhaustiva que los periodistas económicos; segundo, que los analistas suelen disponer de una gran cantidad de información acerca del sector y, probablemente, de la compañía y que, en consecuencia, una buena y duradera relación con ellos ha de basarse en el suministro de informaciones que no circulen por los canales de difusión habituales; tercero, que ellos persiguen el «por qué» de las cosas más que las cosas en sí mismas y, cuarto, que

<sup>17</sup> Miller, E.: *Op. cit.*, pág. 221.



la credibilidad de la información suministrada a los analistas de valores va a influir, decisivamente, en la eficacia de cualquier programa específico de relaciones públicas dirigido a este público.

George Putnam, presidente de la Putnam Management Company, precisa sintética pero exhaustivamente el interés informativo de los analistas:

El analista quiere saber realmente cómo analizar la compañía; qué es lo que la hace funcionar; cuáles son sus riesgos, cuáles son los factores desconocidos, cuál es su influencia, cómo incidirán en ella condiciones económicas distintas; su vulnerabilidad a la recesión, a los cambios de los tipos de interés, a la competencia, a los nuevos descubrimientos técnicos, a los controles del Gobierno, a la escasez de materiales, al tiempo, a la estacionalidad, etc. La mayoría de analistas no quieren que se les den sus conclusiones 'en paquete', pero quieren saber lo bastante, a propósito de la compañía, para ser capaces de examinar el ambiente y después emitir juicios de cómo estos cambios afectarán a las perspectivas de beneficios de la compañía<sup>18</sup>.

El otro gran público objetivo de las relaciones públicas financieras son los *accionistas*, el cual, por su importancia, exige la formalización de un programa específico. Por consiguiente, lo que a continuación sigue puede considerarse, más que una aplicación de las relaciones públicas financieras a un público concreto, un auténtico *Programa de Comunicación con los Accionistas*.

En estos momentos en España y en otros países de la Comunidad Europea se habla mucho de privatizaciones y, a veces, las palabras se convierten en hechos y realidades. Una gran empresa pública puede encontrarse, súbitamente, con decenas o centenares de miles de accionistas (los 370.000 nuevos accionistas de Argentaria son un buen ejemplo) y con la obligación de gestionar una comunicación eficaz con todos ellos, para lo cual incluso se hace necesario la creación de alguna estructura específica de atención al accionista. Veamos, en primer lugar, cuáles son los *objetivos* de esta comunicación desde el punto de vista de las relaciones públicas:

a) El primero y más importante es ofrecer al accionista una Imagen Positiva de la compañía. Dado que, probablemente, no haya otro mercado más sensible a los factores intangibles que el financiero, la proyección de una Imagen solvente, creíble, estable, etc., puede llegar a ser deci-

siva en la cotización de su valor, por mucho que la Imagen Corporativa no deje de ser, como dice Itami, un *invisible asset*<sup>19</sup>.

b) Además de proyectar una Imagen Positiva de la compañía, la propia comunicación ha de servir para conocer, cada vez con mayor exactitud, a su accionariado. Se deberá, en consecuencia, utilizar procedimientos que fomenten la información bidireccional y una comunicación personalizada, cuyos resultados serán celosamente guardados en bases de datos relacionales que permitan establecer nítidamente el «perfil del accionista» y orientar a partir del mismo la comunicación futura.

c) Consolidar el accionariado y buscar la prescripción a favor de la firma, lo que exigirá una comunicación permanente y un conjunto de servicios inherentes a la propia condición de accionista de la compañía.

d) Complementar la información escrita, tanto la publicada en prensa como la contenida en las ediciones corporativas, ofreciendo de paso el rostro humano de la compañía y equilibrando los planos funcional y emotivo de su mensaje. Este último objetivo requiere una comunicación cara a cara y mínimamente interactiva.

A partir de estos objetivos resumo las propiedades que, desde un punto de vista cualitativo, debe poseer la comunicación con los accionistas de una compañía:

- Un alto grado de notoriedad.
- Ser bidireccional y personalizada.
- De carácter permanente.
- Práctica.
- Directa e interactiva.

A continuación voy a exponer, sucintamente, algunos de los más comunes *instrumentos* específicos de las relaciones públicas financieras y de aquellos otros que sirven para fundamentar éstas.

1. *Carta del presidente a los accionistas*. Tan pronto como las acciones hayan sido registradas, el presidente de la compañía debe enviar una carta de bienvenida al nuevo copropietario de la empresa acompañada del último informe anual y de los dividendos por acción obtenidos en el último trimestre.

En Estados Unidos y en algunos otros países no es raro la comunicación epistolar del presidente con los accionistas que venden sus acciones. Su objeto, una vez más, es obtener información acerca de las razones que

<sup>18</sup> Citado por Miller, E.: *Op. cit.*, pág. 223.

<sup>19</sup> Itami, H.: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, 1991.



han movido al accionista a desprenderse de su participación accionarial.

2. *Encuentros regionales con accionistas.* Las capitales de los estados o las grandes ciudades no poseen la exclusiva de las actividades financieras. Un gran número de inversores residen en otros núcleos de población y es allí donde debe ejecutarse una parte del programa de relaciones públicas. La organización óptima de estos encuentros ha de seguir las siguientes pautas:

a) Selección de las ciudades en las que existe mayor concentración de accionistas. El número de aquéllas y el de encuentros vendrá determinado, fundamentalmente, por dicho grado de concentración.

b) Trabajo previo con la prensa local y regional en una triple dirección:

— Publicación, unos días antes de la reunión, de algún artículo por parte del presidente o de algún alto directivo de la compañía sobre temas económico-financieros genéricos, ya que resultará difícil hacerlo sobre la propia compañía.

— Información periodística sobre la celebración de la reunión con los accionistas.

— Inserción publicitaria anunciando el evento anterior. La contratación de espacios publicitarios suele resultar un buen argumento ante los diarios para despertar el interés de éstos por la reunión corporativa.

c) Implicación personal del presidente de la compañía en los encuentros regionales con accionistas.

d) Instalación en el lugar de celebración del encuentro de una exposición sobre los productos o servicios de la empresa, exhibición de audiovisuales, oficina de atención al accionista, etc.

3. *Publicaciones para accionistas.* La edición del Informe Anual, del que ya se ha hablado, puede completarse con otro tipo de publicaciones como revistas, informes trimestrales que pueden ser remitidos con las cifras de dividendos, boletines de noticias sobre la compañía, etc.

4. *Información telemática.* Desde una simple línea telefónica gratuita para la atención al accionista, hasta la utilización de consolas interactivas en las principales sedes de la compañía, existen múltiples alternativas para informar a los accionistas sobre temas relativos a la empresa.

5. *Encuestas a los accionistas.* Sin duda alguna, el hecho más decisivo en la comunicación con éstos es disponer de una información sufi-

ciente que permita establecer, con nitidez, cuál es su perfil medio y cuáles son los principales sesgos desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo; cuáles son sus opiniones y actitudes acerca de la compañía, sus expectativas, el grado de comprensión y de información sobre el desarrollo corporativo, etc. Para ello, el método más sencillo y económico es realizar encuestas periódicas (un sondeo anual parece razonable) entre una muestra aleatoria de los accionistas o a la totalidad de los mismos si su número no es excesivo. A continuación propongo un cuestionario inspirado en el que recoge Eugene Miller<sup>20</sup>.

### CUESTIONARIO PARA LOS ACCIONISTAS

1. ¿Quién le aconsejó la adquisición de las acciones de nuestra compañía?

- Un banco ☐
- Un corredor de bolsa ☐
- Un abogado ☐
- Una sociedad de cartera ☐
- Un amigo o familiar ☐
- Otras instancias: \_\_\_\_\_ ☐

2. ¿Cuál fue la principal razón por la que decidió comprar acciones de nuestra compañía?

- La rentabilidad sostenida ☐
- Para venderlas pronto a más alto precio ☐
- La imagen de solvencia que ofrece la compañía ☐
- Otras razones: \_\_\_\_\_ ☐

3. ¿Cuántas acciones de nuestra compañía posee usted?

- Menos de 50 ☐
- Entre 50 y 200 ☐
- Entre 200 y 1.000 ☐
- Más de 1.000 ☐

<sup>20</sup> Miller, E.: *Op. cit.*, pág. 228.

4. ¿En qué condiciones estaría usted dispuesto a comprar más acciones de nuestra compañía?

\_\_\_\_\_

5. Si no es partidario de comprar más acciones de nuestra compañía, ¿qué razones motivan esta decisión?

\_\_\_\_\_

6. Si posee usted acciones de otras compañías, indíquenos si éstas siguen algunas prácticas que recomendaría seguir en nuestra compañía

\_\_\_\_\_

7. Respecto al Informe Anual del último ejercicio:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Lo recibió                                   | <input type="checkbox"/> |
| No lo recibió                                | <input type="checkbox"/> |
| Lo leyó                                      | <input type="checkbox"/> |
| No lo leyó                                   | <input type="checkbox"/> |
| Lo comprendió sin dificultad                 | <input type="checkbox"/> |
| Encontró dificultades de comprensión         | <input type="checkbox"/> |
| Lo encontró suficientemente informativo      | <input type="checkbox"/> |
| Tenía carencias informativas                 | <input type="checkbox"/> |
| Su presentación formal le satisfizo          | <input type="checkbox"/> |
| Debería mejorar su presentación formal       | <input type="checkbox"/> |
| Qué es lo que más le gustó del Informe Anual | <input type="checkbox"/> |

Qué es lo que menos le gustó del Informe Anual

\_\_\_\_\_

8. Respecto al mensaje del Presidente contenido en el Informe Anual:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Lo leyó                                    | <input type="checkbox"/> |
| No lo leyó                                 | <input type="checkbox"/> |
| En caso afirmativo, qué juicio le mereció: |                          |

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| — Favorable              | <input type="checkbox"/> |
| — Desfavorable           | <input type="checkbox"/> |
| — Ningún juicio especial | <input type="checkbox"/> |

Cuál debería ser el contenido del próximo mensaje del Presidente:

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que nuestra compañía facilita suficiente información a sus accionistas?

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

10. ¿Qué información que ahora no recibe acerca de nuestra compañía le gustaría recibir?

\_\_\_\_\_

11. ¿Qué opinión le merece la gestión desarrollada por la dirección de la compañía?

- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| Muy favorable    | <input type="checkbox"/> |
| Favorable        | <input type="checkbox"/> |
| Incierta         | <input type="checkbox"/> |
| Desfavorable     | <input type="checkbox"/> |
| Muy desfavorable | <input type="checkbox"/> |
| ¿Por qué?        |                          |

\_\_\_\_\_

12. Finalmente, le agradeceríamos cualquier tipo de comentario o sugerencia acerca de nuestra compañía y, muy especialmente, aquellas que en su opinión puedan mejorar la comunicación con los accionistas.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La información contenida en este cuestionario con las correspondientes determinaciones de sexo, edad, estado civil, profesión y residencia y que será remitido a la compañía sin firma y libre de gastos de franqueo, deberá incorporarse a una base de datos sobre accionistas, que servirá de para orientar la comunicación corporativa.

### 8.3. Comunicación de crisis

Este es uno de los programas más genuinos del ámbito de la gestión de la comunicación corporativa por dos razones fundamentales. Primero, porque una crisis, sea ésta de la naturaleza que sea, afecta a la totalidad de la empresa, a su Imagen Corporativa y, en tal sentido, la respuesta ha de ser igualmente global; téngase en cuenta que una imperfección grave en un producto, por ejemplo, no deteriora sólo la Imagen de ese producto sino la de la compañía en su conjunto. La segunda razón tiene que ver con la idea misma de gestión comunicativa y con los objetos prioritarios de dicha gestión, uno de los cuales —las crisis—, por la trascendencia que puede alcanzar, debe estar previsto, al menos en sus efectos iniciales y en los dispositivos que serán necesarios para su correcta administración.

Una crisis es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse, sobre todo si ésta no se circunscribe a la categoría exclusiva de catástrofe. En consecuencia, los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente. Ésta al menos es la conclusión que puede extraerse de un elemental análisis comparativo de ciertos casos tales como el accidente del *Challenger* de la NASA, la catástrofe ecológica provocada por el *Exxon Valdez* en las costas de Alaska, la fuga de gas de la planta de *Union Carbide* en Bhopal, el envenenamiento por cianuro del Tylenol de *Johnson & Johnson* o la aparición en 1990 de restos de benceno en las botellas de agua «natural» de *Perrier*.

Al margen de las consecuencias agudas, como puede ser en este caso los tres mil muertos y los varios miles de afectados graves del desastre de la *Union Carbide* en la India, puede concluirse que la resultante en términos de Imagen Corporativa de cada una de estas crisis tuvo mucho que ver con el modo en como se gestionó aquélla. En este sentido, el caso de *Perrier*, que después de la crisis y tras introducir ciertos cambios en la especificación de la particularidad de su producto (la tradicional leyenda que aparecía en sus etiquetas en Estados Unidos, «*naturally sparkling mineral water*», fue sustituida por la de «*natural water reinforced with natural gas*», lo mismo que sucedió, meses más tarde, en Europa), recuperó el liderazgo del mercado de las aguas minerales produciendo de paso no pocas suspicacias entre quienes consideraban que el incidente del benceno podría haber sido provocado voluntariamente por la propia compañía para relanzar su Imagen.

Lo que sigue a continuación no es más que un conjunto de reflexiones y principios elementales que pueden coadyuvar a una mejor gestión de cualquier crisis de una empresa ante la opinión pública. Obviamente, se trata de recomendaciones generales porque una crisis es difícilmente previsible en sus aspectos concretos.

#### 8.3.1. La mejor prevención es una Imagen Positiva

La idea es tan simple como rotunda: el mejor escudo anticrisis es una Imagen Positiva, lo que no significa que este hecho suponga, a modo de vacuna infalible, una protección absoluta, sino, y no es poco, un elemento de amortiguación de los efectos de la crisis una vez que ésta se ha desencadenado. Algunas consideraciones en torno a esta idea me ayudarán a explicarla más cabalmente.

Una Imagen Positiva, una vez garantizada una cierta optimización de los resultados de las políticas funcionales, se consigue a través de la gestión cotidiana de la personalidad y la cultura corporativas, es decir, administrando las políticas formales, las cuales se basan primordialmente en la comunicación, el mismo instrumento con el que se combaten las crisis. Por tanto, una empresa orientada hacia la comunicación, que la gestione cotidianamente con eficacia, es una empresa que estará siempre mejor preparada para afrontar una crisis. Por el contrario, las empresas con un perfil comunicativo bajo serán más vulnerables ante conflictos inesperados que requieran destrezas comunicativas para su resolución.

La mejor profilaxis ante una crisis de opinión pública es acostumbrarse a resolver los conflictos cotidianos de pequeña escala (reclamaciones, negociaciones laborales, etc.) como si se tratara de crisis de mayor envergadura, es decir, a través de una gestión comunicativa *ad hoc*.

Además de una Imagen Positiva y de un perfil alto de comunicación, una compañía debe articular su política preventiva en torno a algún tipo de dispositivo que, como si de un termostato se tratase, actúe inmediatamente nada más detectarse los primeros indicios de alarma. En este sentido, los altos directivos, incluso en los países de mayor tradición en cuanto a la gestión corporativa de la comunicación se refiere, incurren en grandes contradicciones al reconocer el peligro pero no actuar consecuentemente. Así, un 89 por 100 de los *top managers* entrevistados por la revista *Fortune* en el proceso de elaboración de una encuesta entre las 500 mayores empresas americanas opinaban que una crisis hoy día es tan inevitable como la propia muerte o la obligación de pagar impuestos. No obstante, la mitad de los entrevistados declaraban no disponer en sus empresas de ningún plan de crisis.

Un plan de crisis, como veremos un poco más adelante, no es más que un programa normativo que determina las pautas de comportamiento corporativo ante una emergencia y establece los principios generales para la gestión de la crisis. Al margen del aspecto funcional y normativo, el plan de crisis debe contener un capítulo cero o *dispositivo de prevención* en el que se recogen un conjunto de dossieres, datos y contactos personales que deben ser revisados y actualizados periódicamente. Al menos, el dispositivo de prevención debe disponer de:

- Dossieres de información general acerca de la compañía.
- Antecedentes de crisis, especialmente dentro del mismo sector de actividad.
- Casos simulados de crisis con las soluciones formalizadas.
- Repertorio de contactos personales de cada uno de los altos directivos de la compañía ante instancias mediadoras (administraciones, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.).
- Un fichero de periodistas especializados, especialmente actualizado.
- Un inventario de los canales de comunicación propios de la compañía y un perfil de la agencia de relaciones públicas o de comunicación aplicada que pueda complementar, como agente externo, a la compañía ante un supuesto de crisis.

Antes de definir lo que una crisis, sea cual sea su naturaleza genérica, supone comunicativamente para una empresa conviene atender a otro aspecto —la confidencialidad— que tiene bastante relación con esa actitud preventiva de la que estoy hablando y que considero sumamente importante en la medida en que, como he dicho anteriormente, la mejor escuela para optimizar el comportamiento corporativo ante una emergencia realmente grave es prepararse para ello en situaciones que no lo son tanto. A continuación reproduzco literalmente un conjunto de normas contenidas en un proyecto de Comunicación de Crisis elaborado por Dictum.GCI para una compañía multinacional que opera en España y que, por obvias razones de discreción, no estoy autorizado a revelar su identidad.

Tan sólo decir que dicha empresa atraviesa en el momento en que redacto este texto una profunda crisis interna en la medida en que sus gestores consideran que una de las razones de su decreciente competitividad comercial viene originada por la excesiva repercusión de sus costes laborales en el resultado final de sus servicios y, en consecuencia, han decidido abordar una reconversión de su plantilla que inicialmente presupone una espiral de conflictos laborales, los cuales, preventivamente, deben ser gestionados de acuerdo a un Plan de Crisis cuya gestión ha sido encomendada a Dictum.GCI.

#### *Anexo sobre Seguridad de la Información al Plan de Comunicación de Crisis de ALFA<sup>21</sup>*

1. Toda la información de carácter estratégico, confidencial y reservada que se maneje durante el proceso de negociación sólo se reproducirá para las sesiones de trabajo en que se haga uso de ella. La reproducción debe ser supervisada directamente por el coordinador del comité de crisis. La distribución para la sesión de trabajo la hará él mismo, y una vez finalizada sólo se guardará el original que quedará en manos del coordinador. El resto de las hojas utilizadas se destruirán al finalizar la sesión.
2. Aquella información táctica que emane de las reuniones de trabajo quedará, en copia única, en manos del responsable que haya de utilizarla. Se destruirán anotaciones realizadas para la configuración de esta información.
3. La documentación soporte para la emisión de mensajes o informaciones oportunas deberá ser devuelta a su lugar de origen una vez utilizada y si es copia se procederá a su destrucción cuando ya no sea necesaria.
4. Las comunicaciones verbales que se realicen dentro del Comité de Crisis/Comisión Negociadora se realizarán a través del teléfono (a poder ser mediante línea directa, sin pasar por centralita) o personalmente, evitando la presencia de personas ajenas a dichos comités.
5. Se procurará realizar las reuniones del Comité de Crisis fuera de los lugares de trabajo y se intentará variar el lugar de reunión para cada sesión manteniendo el máximo sigilo sobre su ubicación.
6. Se recomiendan las mismas prevenciones respecto a las reuniones preparatorias de la Comisión Negociadora.
7. Cuando haya que intercambiar información escrita para la preparación de reuniones se procurará distribuirla en mano o utilizando el telefax siempre que el receptor posea un terminal de uso exclusivo.
8. Al finalizar las reuniones se deberá revisar la habitación donde se ha celebrado el encuentro evitando que queden restos documentales de la información tratada.
9. En todas las reuniones que se realicen deberá existir una máquina para destruir papel.
10. Las reuniones de negociación con el Comité Intercentros es recomendable hacerlas fuera del entorno de trabajo. En dichas reuniones deberá existir un lugar aparte para la Dirección que disponga de teléfono, telefax y máquina destructora de papel.
11. En los recesos que se produzcan durante el proceso de negociación, los miembros de la Comisión Negociadora se responsabilizarán, individualmente, de no dejar ni documentación ni anotaciones en la mesa ni en el local. No deben utilizarse las papeleras ni los ceniceros para tirar papeles.

<sup>21</sup> ALFA es una denominación figurada, pero el documento al que se hace referencia es real.



12. Durante el tiempo que dure el conflicto se recomienda fortalecer las medidas de seguridad industrial establecidas en ALFA, siendo responsabilidad del Portovoz Externo difundir las consignas y prever los acontecimientos que el Comité de Crisis considere oportuno.

El texto anterior forma parte, como ya he dicho, del Programa de Comunicación de Crisis elaborado por Dictum.GCI para ALFA, el cual, lógicamente, se contiene en un documento que debe a su vez ser protegido de acuerdo con el espíritu preventivo al que este apartado hace referencia. A continuación transcribo, también literalmente, la «advertencia» que figura al principio del texto de dicho proyecto.

*Advertencia:*

De este documento, que consta de 67 páginas, se han editado 10 copias en papel original de Dictum.GCI para:

- N.º 1. Director General de ALFA.
- N.º 2. Director de Recursos Humanos de ALFA.
- N.º 3. Director Financiero de ALFA.
- N.º 4. Gerente del Almacén de (localidad madrileña) de ALFA.
- N.º 5. Responsable de Comunicación Interna de ALFA.
- N.º 6. Asesor Laboral externo.
- N.º 7. Asesor de Comunicación Interna de Dictum.GCI.
- N.º 8. Asesor de Comunicación Externa de Dictum.GCI.
- N.º 9 y N.º 10. Archivo Dictum.GCI.

El diskette con los contenidos lo posee Dictum.GCI. Cada una de las copias enumeradas lleva todas sus páginas estampilladas con el número asignado a la copia.

Recomendamos su reproducción total o parcial con carácter excepcional y siempre con la autorización expresa del detentador del original a reproducir.

Por parte de Dictum.GCI nos remitimos a las cláusulas del contrato referentes a la confidencialidad de las actividades desarrolladas.

### 8.3.2. Morfología de una crisis

Aunque la naturaleza de una crisis y sus efectos suelen ser muy variables, su morfología es muy similar en la mayor parte de los casos. Ésta puede definirse, a mi juicio, desde una triple perspectiva: la *fenoménica*,

es decir, cómo se vive y se percibe la crisis; la *taxonómica*, que se refiere a los criterios de clasificación de las crisis y, la *secuencial*, que tiene en cuenta el desarrollo en el tiempo del conflicto. Veamos cada una de estas tres perspectivas a partir de las características, los tipos y las fases de una crisis.

Casi cualquier crisis produce, según Bertrand Robert y Daniel Verpeaux, ejecutivos del grupo Francom<sup>22</sup>, un conjunto de *características* comunes:

- a) Pérdida de confianza en el interior de la organización causante de la crisis y en su entorno (accionistas, proveedores, asociaciones profesionales, etc.).
- b) Investigaciones exhaustivas por parte de los medios de comunicación, para los cuales la variable «conflicto» constituye el tercer factor de selección del *newsmaking*<sup>23</sup>.
- c) Incertidumbre en los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en pérdidas de contratos o en la alteración de su cotidianidad comercial.
- d) Popularidad inmediata de las víctimas incluso en aquellos casos en los que esa categorización sea dudosa.
- e) Intervención de los poderes públicos a través de inspecciones, controles, etc.

Para el Grupo Corporate<sup>24</sup> tres son las características que mejor definen la morfología de una crisis desde el punto de vista comunicativo:

- La empresa se convierte en un *objeto mediático* y todas sus actuaciones sufren un importante efecto de amplificación; de esta forma, los acontecimientos se aceleran súbitamente debido a la acción de los medios de comunicación; se introducen riesgos considerables para la compañía ya que se pone en juego su capital-Imagen (solventía social, financiera, laboral, etc.); a la tensión propia de la crisis abierta se suma la presión ejercida por los profesionales de la información y por los poderes públicos, en ocasiones inducidos por aquéllos, para que intervengan en la crisis.
- La compañía aparece *opuesta a la sociedad*, incluso enfrentada a ella en la medida en que los efectos de la crisis la puedan afectar mayoritariamente. En este caso una buena gestión de la Imagen de la compañía exige una gran determinación para considerar

<sup>22</sup> Robert, B., y Verpeaux, D.: *La communication de crise*, McGraw-Hill, 1991, pág. 85.

<sup>23</sup> Villafañe, J.; Bustamante, E., y Prado, E.: *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Míre, 1987, pág. 75.

<sup>24</sup> Corporate: *Op. cit.*, pág. 50.

prioritarios los efectos dañinos de carácter general incluso por encima de aquellos otros más particulares y que tendrán una repercusión financiera en los resultados de la compañía.

- Los dirigentes empresariales son *puestos en entredicho* y su capacidad de liderazgo, tanto internamente como en su proyección hacia el exterior, puede sufrir un grave menoscabo si no existe una clara asunción por su parte de las responsabilidades derivadas de la misma, de una gestión comunicativa transparente de la crisis y de la eficacia de las medidas anticrisis.

En función de la causa inicial que origina la crisis es posible formular la siguiente *tipología*:

a) *Catástrofes*. Por su carácter aleatorio tienden a ser identificadas con las crisis por excelencia. Sus rasgos morfológicos específicos, además de los enumerados anteriormente, son:

- Un gran impacto en la sociedad, proporcional al dramatismo de sus consecuencias y al número de afectados.
- Una difusión informativa inmediata y profusa, no exenta en ocasiones de un tratamiento espectacular.
- La participación imperativa de los poderes públicos en la resolución de la crisis.
- Puede llegar a ser determinante para el desarrollo futuro de la compañía o, incluso, poner en juego su propia existencia. El 24 de diciembre de 1984, *Business Week* titulaba su información sobre los envenenamientos de Bhopal *Union Carbide Fights for its Life*.
- Graves consecuencias jurídicas derivadas de la obligación de indemnizar a las víctimas.
- Una fase de recuperación que puede prolongarse durante bastante tiempo, en la cual se seguirán acusando los efectos indirectos de la crisis.

b) *Fallos funcionales graves*. Derivados de la aparición súbita de un defecto importante en algún producto o servicio de la compañía que ocasione serios riesgos para la seguridad de las personas. Aunque el sector más sensible a este tipo de crisis suele ser el de la alimentación, ninguna actividad de producción o servicios está ajena a un fallo funcional importante. Sus rasgos particulares suelen ser:

- Una disminución inmediata de las ventas.
- Serios conflictos con las asociaciones de consumidores y usuarios.

- Deterioro de la confianza del mercado en los productos o servicios de la compañía.
- Ofensivas de la competencia y redistribución de las cuotas de mercado.
- Recuperación relativamente rápida cuando el entorno está plenamente convencido de que se ha subsanado el fallo y la gestión de la crisis ha sido correcta comunicativamente. El caso de Perrier es una magnífica ilustración de ambos requisitos.

c) *Crisis de honorabilidad*. Los casos de corrupción administrativa, los sobornos, cohechos, etc., cuando afectan a las empresas suelen producir efectos altamente negativos porque deterioran, a veces de manera irreversible, la Imagen de dichas empresas. Los efectos peculiares de este tipo de crisis suelen ser:

- La pérdida de liderazgo de los dirigentes empresariales.
- Las sanciones administrativas a que hubiese lugar una vez que exista una sentencia judicial firme y que pueden llegar hasta la imposibilidad de contratar con las administraciones públicas.
- Disminución de la competitividad y aumento de la vulnerabilidad de las empresas inmersas en un escándalo.
- Grave deterioro de su Imagen ante la opinión pública.

d) *Amenazas económico financieras*. Un fuerte fracaso en los mercados de valores, una OPA hostil, una inspección fiscal con resultados altamente negativos, etc., pueden producir efectos específicos tales como:

- Cambios inesperados en la alta dirección de la compañía con la consiguiente crisis interna.
- Pérdida objetiva del valor de la compañía.
- El papel de los medios de comunicación puede llegar a ser determinante en la gestión y desarrollo de la crisis.
- En bastantes ocasiones, cuando son resueltas favorablemente, suelen tener efectos favorables (en el caso de las OPA's, fundamentalmente).

e) *Crisis internas*. Debidas a conflictos laborales, baja competitividad, cambios traumáticos en la dirección, etc. Se caracterizan básicamente por:

- Una fractura en el seno de la compañía.
- Una posible extensión de la crisis al exterior, introduciendo otros riesgos propios de las categorías expuestas anteriormente.
- Deterioro del clima interno y caída de la productividad.

- Enfrentamientos con los sindicatos.
- Difusión informativa muy entrópica, lo que exige un gran esfuerzo de comunicación interna.

La tercera perspectiva que ayuda a definir morfológicamente una crisis es su *secuencia* de desarrollo. En este sentido, Carrascosa<sup>25</sup> apunta tres fases generales tomando como criterio pertinente los *efectos* del conflicto:

- a) *La fase aguda*, caracterizada por la presión de los medios de comunicación y la espectacularización de la información, y que tiene una dirección muy variable que puede oscilar entre unas horas y varias semanas.
- b) *La fase crónica*, en la que la empresa tiene que hacer frente a las consecuencias jurídicas, administrativas, corporativas, etc., provocadas por el conflicto.
- c) *La fase de recuperación*, que normalmente se prolonga durante un largo período de tiempo en el cual la compañía debe restablecer el equilibrio anterior a la crisis. Ésta es una etapa en la que se manifiestan los auténticos costes del problema, fundamentalmente los costes indirectos.

Desde un criterio *funcional* en cuanto a las acciones que deben llevarse a cabo para gestionar una crisis, ésta presenta cuatro etapas canónicas: la *identificación*, el *enfrentamiento* de la crisis, su *resolución* y la *postcrisis*. Además de una inicial que podríamos denominar *precrisis* exclusiva de aquellos conflictos, como son las crisis internas, por ejemplo, en los que la empresa puede prever y controlar su inicio. A esta secuencia, formalizada teniendo en cuenta los aspectos funcionales de su gestión, me referiré en el apartado 8.3.4.

### 8.3.3. Principios de la comunicación de crisis

Muchas crisis corporativas se resuelven o se agravan comunicativamente, entendiendo que por debajo de la acción comunicativa se produce otro tipo de comportamiento corporativo, menos explícito, tendente a subsanar el origen funcional del conflicto. La naturaleza de esta comunicación, que presenta algunas peculiaridades respecto a la de otros programas de gestión comunicativa, debe inspirarse en cuatro principios específicos:

a) *La anticipación*, que exige, como ya he dicho anteriormente, disponer de un plan anticrisis y, lo que es más importante, de una actitud preventiva por parte de la compañía para conseguir un objetivo que en circunstancias anómalas y de gran tensión resulta trascendental: la no improvisación. Comenzar a ganar la batalla de la anticipación implica disponer en condiciones normales de los siguientes instrumentos:

- Una tipología de actuaciones generales preparadas a partir de la tipología de crisis posible. Ni las personas responsables de afrontar una crisis, ni los instrumentos comunicativos necesarios para ello, ni las ayudas externas necesarias, etc., serán las mismas en función de la naturaleza de la crisis.
- Una célula de crisis que ante la primera señal de alarma se constituirá automáticamente y procederá a identificar el alcance y la trascendencia de la misma, elaborará el discurso de espera y se disolverá o integrará en el comité de crisis que habrá de gestionar ésta.
- Un dispositivo de crisis, de base eminentemente documental como expuse en el apartado 8.3.1, adecuado también en sus contenidos a la tipología de crisis que la compañía contemple como posible.
- Un documento de «Instrucciones de Comunicación en Tiempo de Crisis» que establezca las reglas de actuación sobre:
  - Confidencialidad (acceso a la información).
  - Coordinación (nuevos roles en tiempo de crisis).
  - Canales de información (interna y externa).

b) *Agilidad*. Una vez declarada la crisis, la respuesta a la misma por parte de la compañía debe ser inmediata. Las primeras veinticuatro horas suelen ser capitales, sobre todo en lo que se refiere a la necesidad de inducir ciertas posiciones de los medios de comunicación que pueden determinar la postura de éstos respecto al conflicto en el futuro.

c) *La calidad informativa*, exigible en cualquier programa de comunicación corporativa, debe ser extremada en una situación de crisis haciendo hincapié en los siguientes matices:

- Información precisa, que no se limite a una referencia a los hechos, sino que los explique y los justifique. Para ello, hay que precisar un buen número de detalles y suministrar la información que sea necesaria; éste es el único camino para ganar la batalla a la desinformación, ya que contra los rumores sólo cuentan los hechos.

<sup>25</sup> Carrascosa, J. L.: *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*, CDN Ciencias de la Dirección, 1992, pág. 184.



- Información tranquilizadora, que sin ignorar ninguna situación de hecho, contribuya a desdramatizar la situación creada. En muchas ocasiones la peor consecuencia de una crisis son las expectativas negativas que aquélla produce.
- Información dinámica, lo que implica la creación de diversos «puntos informativos» desde donde se suministre información también en momentos diferentes a lo largo del día y se atiendan rápidamente las solicitudes de información de la prensa, los poderes públicos, los afectados, o los propios empleados de la compañía, los cuales deben ser tomados como un público preferencial en toda situación de crisis.

d) La *veracidad* es otro de los principios incuestionables de la comunicación de crisis, en la cual puede tener explicación el hecho de preservar, en un momento determinado, una cierta información, pero nunca difundir datos o informaciones que no se ajusten a la verdad. Westphalen<sup>26</sup> describe las ventajas, inconvenientes y resultados de lo que ella llama las tres alternativas de información en tiempo de crisis: la comunicación mínima, discreta o transparente.

### 8.3.4. El Plan de Crisis

«A partir de los cuatro principios anteriores que constituyen un buen equipaje del que toda empresa debería pertrecharse para abordar con ciertas garantías de éxito su comunicación en tiempo de crisis, voy a describir a continuación el Plan de Crisis que supone la concreción de todas las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para afrontar el conflicto ya declarado. Dicho plan comprende cuatro etapas principales:

a) La *identificación de la crisis*. Es una fase clave en la adopción de la estrategia comunicativa. Ni se trata de matar moscas a cañonazos ni de ajustarse el nudo de la corbata y decir «aquí no pasa nada». Lo primero que hay que hacer es reconocer la crisis, verificar las informaciones que sobre ella existan, medir su intensidad y calcular sus consecuencias potenciales. Trataré de formalizar mínimamente el *iter* a seguir:

- Establecer los *límites de la crisis* de la manera más precisa posible; identificar las causas, los riesgos existentes y los potenciales y comprobar si pueden desencadenarse nuevos procesos conflictivos inducidos por el primero.
- Esclarecer las *responsabilidades* propias y las de terceros si las hu-

- biere, igual que cualquier imperfección o fallo estructural no imputable a la compañía y que pudiera estar en el origen del conflicto o haber contribuido a él.
- Evaluar los *daños y el número de afectados*, así como las *consecuencias* jurídicas, comerciales, internas, etc., que de lo anterior puedan derivarse, sin olvidar a los posibles beneficiarios de la crisis.
- Determinar el *grado de visibilidad mediática de la crisis*, tanto cuantitativa como cualitativamente, comprobando si es ya un argumento informativo o tan sólo un rumor, evaluando el tratamiento informativo que está teniendo la noticia (falsedades fácilmente desmentibles, deformaciones matizables, sesgos de contenido que pueden ser subsanados mediante complementos informativos, etc.), las actitudes de los distintos medios (agresivas, neutras, beneficiosas, etc.).
- Reunir urgentemente a los componentes de la *célula de crisis*.
- Definir un *discurso de espera* que permita ganar tiempo, tomar medidas, discernir entre la información que conviene preservar y la que puede difundirse inmediatamente.

b) El *enfrentamiento a la crisis* exige adoptar inmediatamente una nueva actitud mental, sobre todo por parte de quienes mayor responsabilidad van a tener en dicha gestión. Una crisis puede acabar en un susto o en una hecatombe, pero, en cualquier caso, va a poner a prueba la capacidad de la organización para enfrentarse a situaciones muy adversas y exigirá a muchos de sus miembros comportamientos personales quizá nunca imaginados.

Resulta difícil formalizar este perfil de actitudes necesarias para afrontar una crisis desde una posición directiva o de alta responsabilidad profesional; sin embargo, conviene no olvidar que los momentos de tensión no son los más idóneos para penalizar los errores; que un buen control del estrés es una medida imprescindible; que en una situación de conflicto agudo es mejor pensar que los enemigos no existen, y sobre todo entre los periodistas; que reconocer un error a tiempo y obrar en consecuencia puede llegar a ser un éxito, etc.

En lo que se refiere al plano operativo, la gestión de una crisis supone un conjunto de medidas como las que a continuación sucintamente describo:

- Constitución del *comité de crisis* más idóneo de acuerdo a la naturaleza de la crisis y procurando observar los siguientes requisitos:

<sup>26</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, pág. 34.



- En él deberán integrarse algunos personajes clave de la empresa, con una gran capacidad de liderazgo y con un perfil de Imagen pública lo más alto posible.
- También lo integrarán el director de comunicación, el de recursos humanos y un buen jurista.
- Debe reunirse tantas veces como sea necesario y, a ser posible, fuera del lugar de la crisis.
- Evaluará continuamente la situación y propondrá modificaciones al plan de actuación.
- Tendrá a su disposición medios directos de comunicación.
- Designación de un *portavoz*. Cuando esta función recaiga, en lo que a la comunicación interna se refiere, en otra persona distinta de la que habitualmente ejerce esa función —generalmente el director de RRHH—, es imprescindible que no haya diferencias conceptuales entre ambos.
- Asignación de *responsabilidades*, alternativas o complementarias a las obligaciones cotidianas, haciendo especial hincapié en los nuevos roles que deberán ejecutar los directivos de la compañía.
- Evaluar las *necesidades de comunicación* tanto instrumental como humanamente. Se trata de hacer un inventario de necesidades y contratar todo aquello de lo que se carece y sea necesario.

c) Contribuir a la *resolución de la crisis* pasa por ejecutar el plan de comunicación de crisis propiamente dicho. Como todo programa de comunicación aplicada a una situación concreta, no admite nada más que formalizaciones muy generales puesto que, si observamos la somera tipología formulada anteriormente, se entenderá fácilmente las diferentes medidas que cabe adoptar ante una catástrofe o ante una crisis interna.

En este sentido, un *plan de comunicación de crisis* se caracteriza por sus cuatro *funciones comunicativas* básicas —elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente, evaluar—, de las cuales se derivan un conjunto muy variable de *acciones comunicativas*.

- *Elaboración de información documental*. Bajo la supervisión personal del director de comunicación, el cual forma parte del Comité de Crisis, se deberá elaborar un conjunto de documentos cuyo contenido y redacción deben cuidarse en extremo:
- El *discurso de crisis*, o declaración formal de la empresa, en el que se adopta una posición clara ante el conflicto, se explican sus implicaciones y responsabilidades y en el que se debe asumir un rol culpable/inocente sin ambigüedades, para luego

aprovechar esa credibilidad que supone la asunción de dicho rol ofreciendo un conjunto de atenuantes, implicaciones de terceros, etc. Esta declaración debe expresar también el sentimiento corporativo ante las consecuencias del conflicto y su solidaridad con los perjudicados. El discurso de crisis puede tener un carácter provisional.

- Los *dossieres informativos*, redactados con un estilo muy didáctico que permitan explicar la naturaleza del fenómeno al público no especialista. Es recomendable que posean una denominación o cabecera permanente y que sean numerados.
- El *informe de antecedentes* donde se recogen acontecimientos similares que pueden servir para contextualizar la crisis actual como un hecho no tan extraordinario y para explicar ciertos aspectos del conflicto en función de dichos antecedentes.
- *Difusión de información hacia el exterior*. Debe comenzar inmediatamente después de declararse el conflicto intentando tomar la iniciativa en el suministro de información a los medios. Las acciones comunicativas de carácter general son bastante obvias:
  - Los *comunicados de prensa*, que deben comenzar por el ya citado «discurso de espera» y cuya frecuencia quedará determinada por la evolución e intensidad de la crisis.
  - Los *contactos telefónicos* con periodistas especializados y con aquellos otros que, aunque no cubran la información directamente, puedan actuar como mediadores en los distintos medios.
  - Las *ruedas de prensa con expertos*, a ser posible de gran notoriedad en la materia y que no estén vinculados a la empresa, los cuales explicarán matices del conflicto que puedan apoyar la línea de defensa corporativa.
  - Los *puntos de información permanentes* que además de difundir la información elaborada por la compañía atenderán cualquier petición de información suplementaria de los periodistas o de cualquier otro público.
- *Difusión de información hacia el interior*. La información interna es un factor clave en el desarrollo de casi todas las crisis ya que los empleados, además de contribuir con su trabajo cotidiano a resolver la crisis, deben ejercer un rol de comunicación en positivo sobre la propia crisis.

Los canales de comunicación interna habituales deben ser implementados para conseguir que todos los miembros de la

organización estén informados regular y permanentemente. El uso del teléfono con una cinta informativa grabada que se renueve al final de cada turno laboral; la utilización de las redes informáticas propias como canales informativos; los circuitos de vídeo, las reuniones, hojas informativas, etc., son algunos de los instrumentos que deben ser movilizados para difundir la evolución de la crisis en el interior de la compañía.

- La *mediación cualitativa* ante terceros es otra acción comunicativa que debe afrontarse de manera planificada. Se trata de organizar los contactos posibles para *ganar aliados* e intentar *neutralizar a los detractores*. Aunque ésta es una tarea propia de directivos, cada uno de los cuales debe tener asignadas metas concretas en este sentido al margen de sus otras responsabilidades, no debe despreciarse la capacidad mediadora de instancias internas no directivas tales como el comité de empresa, los miembros de los colegios profesionales, los proveedores de servicios, los miembros de las asociaciones de consumidores, etc. El objetivo es movilizar al mayor número de *prescriptores* que puedan neutralizar ciertos efectos de la crisis.
- La *evaluación informativa* que con carácter permanente debe hacerse del tratamiento del conflicto. En este sentido, es aconsejable hacer un seguimiento incluso hora a hora en los primeros momentos de la crisis, tarea que debe coordinar un directivo quien informará muy sucintamente al Comité de Crisis, el cual se reunirá como mínimo una vez al día, debiendo sus miembros estar permanentemente localizados.

d) La *gestión de la poscrisis* es la última fase funcional del conflicto y, en este sentido, como apunta Westphalen<sup>27</sup> —quien señala que los chinos poseen dos ideogramas que se refieren al concepto crisis, uno de ellos significa peligro, el otro oportunidad—, una seria dificultad cuando se resuelve positivamente puede significar nuevas oportunidades y ventajas competitivas para la organización. En el mismo sentido se expresa Antonio López<sup>28</sup>, quien concreta, cito literalmente, los posibles beneficios de una crisis bien resuelta:

- Moviliza al conjunto de la organización.
- Despierta de su letargo a las empresas privadas.
- Ayuda a crear una nueva identidad en empresas e instituciones con débil cultura corporativa.

- Descubre nuevos líderes que permanecían ocultos.
- Permite adoptar enfoques nuevos y realizar análisis innovadores sobre el sentido de la actividad y de la organización.
- Hace que aflore la Organización-Realidad sobre la Organización-Imagen.
- Es un ejercicio de gimnasia preventiva y de adecuación a la realidad del mercado y de la competencia.

#### 8.4. Patrocinio

Recientemente se han hecho demasiadas excursiones en torno a la noción de patrocinio como para sentirme eximido de enunciar la mía particular. Lo único que me interesa destacar en relación con dicho aspecto conceptual es que, del doble objetivo que normalmente pretende satisfacer el patrocinio —un rendimiento comercial y otro de Imagen—, mi interés primordial se refiere al segundo, es decir, a la importancia que el patrocinio puede llegar a tener en el conjunto de una política de Imagen Corporativa y, en consecuencia, en la necesidad subyacente de gestionarlo en el marco de dicha política. La definición que da Steve Sleight, autor que, sin embargo, presta mayor atención a sus ventajas comerciales, sirve para clarificar suficientemente qué es el patrocinio:

...una relación comercial entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios, y una persona, un acontecimiento o una organización que ofrece a cambio algunos derechos y una asociación que pueden utilizarse para conseguir una ventaja comercial (...) a la que se llega a través de una actividad de ocio o estilo de vida por un camino indirecto, aparentemente menos comercial<sup>29</sup>.

Esta rentabilidad comercial, que no hay que olvidar en ningún caso, aunque no sea en este momento la prioridad principal, es lo que le diferencia del mecenazgo en el que normalmente no existe o, si se me permite un término muy personal, del patrocinio limosnero en el cual no sólo no hay beneficio alguno para el patrocinador, sino tampoco para ningún colectivo social y lo único que persigue en la mayor parte de las ocasiones es la subvención de proyectos de dudosa solvencia y viabilidad.

El patrocinio, desde el punto de vista que he expuesto a lo largo de este libro, debe ser entendido, más que como un nuevo instrumento de marketing, como una vía complementaria para conseguir una Imagen

<sup>27</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, pág. 28.

<sup>28</sup> Citado por Carrascosa, J. L.: *Op. cit.*, pág. 191.

<sup>29</sup> Sleight, S.: *Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de marketing*, McGraw Hill, 1992, págs. 3 y 35.

Positiva de la compañía desde una nueva ética empresarial en función de la cual, y resumido de manera muy esquemática, aquélla debe devolver a la sociedad una parte de lo que ésta le ha dado; es decir, la empresa actualmente debe asumir un rol social, llegando incluso a relevar al Estado en su secular obligación de ocuparse de ciertas obligaciones con la colectividad. La empresa basada exclusivamente en la obtención de utilidades, genuino exponente del «beneficio sin servicio» del más rancio liberalismo economicista, ha sido enterrada definitivamente; en su lugar, como señala Alejandro Llano, se instauran progresivamente nuevos valores corporativos, una «nueva sensibilidad»<sup>30</sup> caracterizada primariamente por el servicio a la sociedad.

...la nueva sensibilidad adopta una visión pluridimensional, según la cual las finalidades de la empresa son cuatro: a) proporcionar un servicio a la comunidad social; b) generar un suficiente valor económico añadido (beneficio); c) proporcionar a sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano, y d) lograr una capacidad de autocontinuidad o permanencia<sup>31</sup>.

Desde esta óptica el patrocinio puede y debe ser entendido, sin perjuicio de su rentabilidad comercial, tal como lo hace Weil<sup>32</sup>:

a) Como una relación cívica que expresa el compromiso entre la empresa y la sociedad; en este sentido, el patrocinio, señala la autora francesa:

...propone un nuevo rostro de la empresa y una relación diferente con un público que no está considerado en su sola dimensión de cliente o comprador, sino como amante del arte, del deporte o de la cultura (...) El diálogo entre la empresa y la colectividad se entabla sobre un registro distinto del de los negocios.

b) Como la puesta en escena de la ética de la empresa a partir de manifestaciones concretas y tangibles y no sólo de meros discursos. Los actos de patrocinio son actos institucionales que cristalizan la ética y la estética de la empresa y hacen compartir su visión del mundo.

c) Como instrumento de legitimación social, en la medida en que la empresa asume nuevas responsabilidades con la colectividad sin estar obligada a ello.

<sup>30</sup> Llano, A.: *La nueva sensibilidad*, Espasa Universidad, 1989, págs. 145 y ss.

<sup>31</sup> Llano, C.: *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México D. F., págs. 46 y ss.

<sup>32</sup> Weil, P.: *Op. cit.*, págs. 110 y ss.

A partir de esta filosofía es, a mi juicio, desde donde hay que abordar la gestión del patrocinio como un activo más de la Imagen Corporativa de las empresas. De los aspectos más operativos de dicha gestión, incluyendo también algunos otros más relacionados con las oportunidades de marketing que el patrocinio supone, me ocuparé a continuación.

#### 8.4.1. Principios para la gestión del patrocinio

Según Westphalen<sup>33</sup>, a quien una vez más voy a seguir en la concreción de la dimensión más pragmática de la comunicación corporativa, la gestión del patrocinio debe regirse de acuerdo a los siguientes cuatro principios:

- a) Establecimiento de los criterios generales de gestión del patrocinio.
- b) Concreción de las condiciones exigibles a un evento patrocinable.
- c) Adopción de una estrategia activa por parte del patrocinador.
- d) Enriquecimiento del patrocinio a través de la comunicación.

La gestión del patrocinio debe estar de acuerdo con tres *criterios generales* de gestión: la dimensión de la empresa, su estrategia de comunicación y su personalidad corporativa.

La *dimensión* de la compañía debe tenerse en cuenta a la hora de elaborar un plan de actuación en el terreno del patrocinio. Hablar de una política específica puede tener sentido en el caso de algunas empresas, como es el de Gillette, no tanto por su tamaño sino por la asignación de recursos a este capítulo de su comunicación que alcanza el 65 por 100 del presupuesto destinado a promoción; pero de cualquier manera debe existir un equilibrio entre los presupuestos destinados al patrocinio y la cuota de Imagen que una compañía posea ante sus públicos.

En la *estrategia de comunicación* a medio plazo, tal como lo expuse en el apartado 6.1, es donde debe fijarse el peso del patrocinio en el conjunto de la comunicación corporativa, los objetivos que debe satisfacer y los presupuestos que se le deben destinar. En este punto, tiene una singular importancia la consideración del mismo como *patrocinio estratégico* o *coyuntural* en la medida en que éste persiga objetivos de Imagen, asociándolo a un concepto duradero y permanente, o de marca, más próximo a la concepción del patrocinio como instrumento de marketing.

<sup>33</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, págs. 257 y ss.



La *personalidad corporativa* es el tercer factor que debe tenerse en cuenta a la hora de orientar la gestión del patrocinio. En este sentido, como indica Pascale Weil, supone una especie de metáfora del proyecto empresarial.

El lazo entre las acciones elegidas y la política general de la empresa no es directo, no se trata de una extensión de la actividad natural de la empresa, sino metafóricamente: sus actos (y, en primer lugar, los signos sociales) ilustran concretamente los valores y el estilo de la empresa<sup>34</sup>.

Así, el *patrocinio* de ciertos deportes de grupo puede constituir una metáfora referencial del espíritu de equipo; el liderazgo, sin embargo, puede expresarse mejor a través de una actividad más individual.

Además de los criterios anteriores, la *gestión del patrocinio* debe garantizar el cumplimiento de tres *condiciones* inexcusables: la *calidad del producto patrocinado* en cualquiera de las modalidades elegida (artístico, deportivo, cultural, etc.); el *impacto mediático* que garantice el aspecto más cuantitativo de su difusión, y el *compromiso del patrocinado* para actuar de acuerdo con los intereses y objetivos del patrocinador identificándolos con los suyos propios y asociando sus expectativas y resultados a los de él.

La *adopción de una estrategia activa* por parte del patrocinador es otro requisito imprescindible en una gestión eficaz del patrocinio. La empresa debe adquirir un alto grado de protagonismo en el acontecimiento patrocinado, sin conformarse con situar convenientemente su logotipo y actuar como un *sleeping partner*. En tal sentido, debe asegurarse que:

- La actividad patrocinada concuerda con el objetivo general de la compañía.
- El servicio ofrecido por el patrocinado es real, valioso y está bien determinado.
- La empresa no pueda ser acusada de mercantilismo.
- La elección de operaciones de patrocinio, en algunos casos, como señala Weil<sup>35</sup>, suponga oportunidades tácticas (por ejemplo, el acceso a la televisión de algunos sectores que lo tienen prohibido o limitado).

Por último, la empresa debe *enriquecer el patrocinio mediante la comunicación*; para ello, deberá llevar a cabo una activa política comunicativa sobre los siguientes ejes:

- Publicidad y promoción de eventos, lo que supone la inversión de sumas importantes de dinero (los costes de promoción del patrocinio oscilan entre una cantidad similar a la propia inversión y dos o tres veces esa cifra).
- Relaciones con la prensa para intentar convertir el evento en un objeto mediático.
- Relaciones públicas, para crear un clima propicio a los objetivos del patrocinio.
- Comunicación interna para movilizar y cohesionar al personal en torno al objeto del patrocinio.

#### 8.4.2. Objetivos del patrocinio

Como he dicho desde el principio, el patrocinio responde básicamente a objetivos de marketing o de Imagen, aunque también puede hablarse de otro tipo de objetivos mixtos, a medio camino entre los anteriores.

Entre los *objetivos de marketing*, el patrocinio, tal como lo entiende Sleight, puede ser considerado como el *cuarto medio*, complementario de la *publicidad*, las *relaciones públicas* y la *promoción de ventas*. Según señala este autor:

Uno de los problemas para distinguir entre los usos de las cuatro técnicas son sus zonas de coincidencia. El patrocinio, por ejemplo, suele acomodarse fácilmente en la definición anterior de relaciones públicas (un esfuerzo planificado para establecer y mantener la comprensión mutua entre una organización y su público con el fin principal de conseguir y conservar una buena reputación), pero puede encajar también en la de publicidad (comunicación pagada con el fin de informar al público e influir en él) aunque sus enfoques son claramente diferentes<sup>36</sup>.

Un segundo objetivo, dentro de esta misma naturaleza, es el de *construir una Imagen de marca* asociada a ciertos valores que, emblemáticamente, simbolizan la actividad objeto del patrocinio. El hecho de que Coca Cola sea identificada automáticamente con los Juegos Olímpicos no resulta sorprendente en estos momentos si se tiene en cuenta que desde 1928 ha sido patrocinador oficial de las olimpiadas.

<sup>34</sup> Weil, P.: *Op. cit.*, pág. 113.

<sup>35</sup> Weil, P.: *Op. cit.*, pág. 113.

<sup>36</sup> Sleight, S.: *Op. cit.*, págs. 23 y ss.



La revalorización de un producto puede ser otro de los objetivos, en términos de marketing, del patrocinio. Casi todos los componentes mecánicos y accesorios de la Fórmula 1, por ejemplo, persiguen dicho objetivo.

La motivación de la fuerza de ventas es otro procedimiento ya clásico que no conviene olvidar. El patrocinio, fundamentalmente de un evento deportivo, ofrece múltiples posibilidades de dinamización de los equipos de vendedores. Desde la complementariedad en la promoción del producto que significa la campaña de difusión del evento patrocinado, hasta la gratificación a los más efectivos con la asistencia o participación privilegiada en dicho evento, existen numerosas alternativas que pueden ser instrumentalizadas por la fuerza de ventas en su labor cotidiana. Todo ello sin olvidar el factor de cohesión que supone que la compañía protagonice un acontecimiento deportivo, o de otra índole, con trascendencia pública.

Dentro de los objetivos de Imagen, el patrocinio se demuestra como un medio eficaz a la hora de eleva la notoriedad de la compañía siempre que ésta se asocie a un evento de prestigio y los resultados de tal alianza no se contaminen de un cierto mercantilismo o de unos resultados comerciales directos.

Una política de patrocinio estratégico planteada a medio plazo puede servir para enriquecer la Imagen Corporativa de la compañía siempre que el patrocinio:

- Se ejerza sobre actividades ajenas a la actividad principal de aquélla.
- Se desarrolle en ámbitos locales apoyando proyectos igualmente locales.
- Se oriente a restablecer el equilibrio roto por la actividad industrial de la compañía. El caso más notorio es el medioambiental.

Por último, y como ya he apuntado anteriormente, es un buen instrumento de cohesión interna a todos los niveles orgánicos de la empresa, siempre que conecte con alguno de los atributos corporativos primarios o con los valores emergentes de su cultura.

Existe, por último, lo que podría denominarse un objetivo mixto, que consiste en transferir ciertos atributos corporativos de la compañía a la Imagen del producto a través del patrocinio.

#### 8.4.3. Estrategia del patrocinio

Desde mi punto de vista, en la gestión estratégica del patrocinio pueden establecerse cinco fases sucesivas: la reflexión estratégica, la elección

del evento, su ejecución, la comunicación del mismo y la evaluación de resultados. Veámoslas una a una.

a) La reflexión estratégica implica la definición de una táctica concreta para abordar el patrocinio. Conviene encontrar respuestas claras para preguntas tales como ¿cuáles son sus objetivos?, ¿qué metas se persiguen?, ¿qué sinergias comunicativas se producen?, ¿cuál ha de ser la inversión necesaria?, ¿qué está haciendo la competencia?, etc.

b) En la elección del evento habrá que tener en cuenta, en primer lugar, las diferentes formas de patrocinio; en este sentido, la siguiente tipología acerca de sus distintas modalidades, puede ser una ayuda para dicha elección.

En función de la naturaleza del apoyo, el patrocinio puede ser:

- Material, cuando se ceden equipos o instalaciones.
- Profesional, si el *know how* de la compañía se pone a disposición del evento patrocinado.
- Tecnológico, si la competencia técnica es la aportación del patrocinador.
- Financiero, cuando el apoyo se concreta en una aportación económica.

En función del modo del patrocinio puede hablarse de patrocinio de:

- Creación, si se refiere a un evento inédito o exclusivo.
- Difusión, si la ayuda del patrocinador se orienta a la divulgación de algo ya existente.

De acuerdo a la modalidad de la intervención, puede ser:

- Deportivo, si el deporte es el objeto del patrocinio.
- Artístico, si lo es el arte.
- Humanitario, cuando una compañía se compromete a ceder una parte o la totalidad de los beneficios obtenidos por la comercialización de sus productos o servicios a la entidad patrocinada.

La segunda cuestión que no conviene olvidar a la hora de seleccionar un evento patrocinable es que los mejores patrocinios no son necesariamente los más espectaculares. En este sentido, es necesario:

Que resulte creíble y coherente la *liaison* entre la compañía y el evento objeto del patrocinio. No es infrecuente que algunas grandes compañías establezcan en su política de Imagen y comunicación las actividades generales o la modalidad de patrocinio, precisamente para asegurar esa coherencia.

Que sea rentable, valorando la inversión de acuerdo a los rendimientos presumibles en función del objetivo del patrocinio. En este sentido, antes de suscribir un contrato de patrocinio deben tenerse en cuenta cuatro aspectos concretos:

- La audiencia, tanto desde el punto de vista cuantitativo —dimensión del target, alcance geográfico, cobertura local, nacional o internacional, etc.— como cualitativo —características sociodemográficas y psicológicas, nivel de formación, relación con el sector, etc.—. En relación con esta dimensión cualitativa, Sleight identifica patrocinio con la noción de «marketing de estilo de vida», y añade:

...parece que lo mejor es considerar los proyectos de patrocinio como un medio para llegar a una determinada audiencia a través de sus propios intereses. Al acercarse a la audiencia a través de lo que interesa a sus miembros se abandona el nivel comercial de la comunicación, donde gran parte de la audiencia se resiste a que se le intente vender algo, y se entra en un nivel en el que la comunicación es más fácil, puesto que se realiza de un modo aparentemente más personal<sup>37</sup>.

- El riesgo de fracaso que, en condiciones normales, vendrá determinado por circunstancias como la naturaleza de la actividad patrocinada (un equipo deportivo implica más riesgo que un concierto de música clásica); los antecedentes del objeto de patrocinio (reputación, prestigio, competencia, etc.); la racionalidad de algunos proyectos, en los que debe procurarse siempre un equilibrio entre las expectativas y la inversión.
- Las repercusiones mediáticas del evento influirán decisivamente en la rentabilidad del mismo proporcionalmente al grado de cobertura de los medios, al tratamiento informativo que éstos le den a dicho evento y a la proyección, en términos de Imagen Corporativa, que esa cobertura informativa produzca en los medios de comunicación.
- Las acciones de la competencia son, por último, otro factor determinante de la rentabilidad, en función del número de empresas patrocinadoras de la actividad elegida y de la presencia patrocinadora de los competidores directos de la compañía.

<sup>37</sup> Sleight, S.: *Op. cit.*, pág. 72.

Que sea visible, de lo contrario los pretendidos efectos del patrocinio se reducirán a la nada. La visibilidad debe ser fundamentalmente mediática, como ya he comentado, pero también debe tener una proyección importante hacia el interior de la empresa, vía comunicación interna, y hacia el entorno exterior próximo a la compañía (clientes, proveedores, distribuidores, etc.).

- c) La ejecución del evento exige una gestión profesional rigurosa ya que en la misma se van a ver implicadas distintas instancias internas y externas a la compañía. En la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas deben intervenir las siguientes instancias:

Un comité de expertos creado en el seno de la empresa y en el que deberían integrarse representantes de las funciones corporativas más implicadas en el patrocinio de acuerdo a los objetivos de éste. Es aconsejable que en este comité figure un miembro de las direcciones de marketing, comercial, recursos humanos, coordinados por la dirección de Imagen o comunicación de la compañía. Su función primordial es seleccionar la modalidad del patrocinio, es decir, decidir estratégicamente qué actividad satisface mejor los objetivos corporativos. A título de ejemplo, este comité podría decidir que la mejor opción resultante podría ser el patrocinio de un grupo deportivo que simbolice el «espíritu de equipo» de la empresa y el «liderazgo» de ésta.

Un equipo profesional que, a partir del dictamen anterior, se encargue de seleccionar con criterios técnicos cuál ha de ser la modalidad y el conjunto deportivos, para lo cual, como indica Westphalen<sup>38</sup>, debe cumplir una triple misión:

- Estratégica, seleccionando la mejor actividad posible de acuerdo a la decisión emanada del comité de expertos, e integrándola coherentemente en la estrategia corporativa.
- Técnica, que optimice la contratación del patrocinio.
- Jurídica, que determine precisamente las relaciones contractuales de las instancias que intervienen en el acto de patrocinio.

Este equipo profesional, normalmente, suele ser contratado como servicio externo con agencias especializadas, aunque su función puede ser perfectamente asumible por la dirección de Imagen de la compañía.

Finalmente, los representantes de los patrocinados son la tercera instancia que interviene en la fase de ejecución de la estrategia del patrocinio.

- d) La revalorización comunicativa del patrocinio constituye la cuarta fase de la gestión específica del mismo. En este sentido, el patrocinio es

<sup>38</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, pág. 266.

un *ménage a trois* entre la empresa, el propio evento y los medios de comunicación; los tres se necesitan y resultan recíprocamente imprescindibles. Para que los medios proyecten una Imagen Positiva del evento y de la compañía que lo patrocina son necesarias, al menos, cuatro acciones comunicativas:

Un programa específico de relaciones con la prensa en el que debe garantizarse:

- Una información de calidad, que se conseguirá, en primer lugar, adoptando una actitud profesional idéntica a la que es propia de otras actuaciones comunicativas de la compañía, aparentemente más trascendentes (convocatoria de la junta de accionistas, emisión de acciones, comparecencias públicas del presidente, etc.).
- La elaboración de una *guía del evento* que contenga toda la información acerca del mismo: los ejes del plan a desarrollar, el calendario de los actos más importantes, la relación de periodistas y medios más influyentes en relación con ese evento, etc.
- La designación de uno o dos portavoces en los que se pueda fácil y positivamente personalizar a la compañía.
- Una logística eficaz que prepare el terreno antes de la celebración de cada actividad comunicando a los medios de prensa locales los objetivos y el desarrollo de la actividad patrocinada y que favorezca una Imagen Positiva del mismo.

Diversas acciones de *relaciones públicas* que favorezcan un clima adecuado para el desarrollo del programa de patrocinio, con especial atención al *acto de presentación* del mismo.

Una *campaña de publicidad* dirigida a la sensibilización pública a favor del programa.

Un *programa de comunicación interna* que permita movilizar y cohesionar al personal de la compañía en torno al objeto del patrocinio de acuerdo a dos objetivos concretos: explicar al personal que el patrocinio es un instrumento corporativo más al servicio de la estrategia de la empresa y no un dispendio caritativo o caprichoso y, en segundo lugar, implicar al mayor número de personas en el desarrollo de los actos patrocinados, invitando a participar, con algunos cometidos concretos, a quienes lo deseen, difundiendo alguna publicación específica en el interior de la empresa, etc.

e) La última fase de la gestión del patrocinio es la *evaluación de sus resultados* en relación, al menos, a tres aspectos concretos: el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales, el mantenimiento de sus efectos...

en el tiempo y la extensión espacial de los mismos. A partir de ahí, se procederá a la evaluación de esos resultados en términos de:

- Audiencia directa, tanto cuantitativa como cualitativamente.
- Audiencia indirecta, midiendo la rentabilidad obtenida a través de los medios de comunicación.
- La notoriedad de las acciones.
- El incremento de los resultados comerciales.

## 8.5. Comunicación personal

No estamos ante un programa específico de gestión de la comunicación corporativa, como lo eran los anteriores. Sin embargo, siempre he considerado que las primeras impresiones, los *inputs* iniciales que una persona obtiene cuando se aproxima por vez primera a una organización, poseen una desproporcionada importancia en la construcción de la Imagen que de dicha organización va hacer esa persona. Por ello, y con independencia de la dificultad que supone formalizar aspectos tan *sui generis* como los de la comunicación personal, creo que es imprescindible elaborar un conjunto de normas y de pautas de comportamiento que regule y ordene este aspecto tan decisivo para la Imagen Corporativa de las empresas o instituciones.

Existen, al menos, cuatro aspectos de la comunicación personal que, en mi opinión, tienen la suficiente importancia como para que sean gestionados de acuerdo con la estrategia de Imagen de la compañía:

1. La comunicación interpersonal en el seno de la organización.
2. La comunicación telefónica.
3. Los servicios de información al público.
4. La atención al cliente.

### 8.5.1. Comunicación interpersonal en el seno de la organización

El modo de comunicarse que tienen las personas en el seno de una organización —qué relaciones se proyectan a través de la comunicación, qué roles explícitos e implícitos se adoptan, qué grado de comprensión cognitiva se logra, qué actitudes personales y grupales se manifiestan, qué eficacia tiene la propia comunicación en el desarrollo profesional, etc.— constituye una de las expresiones más genuinas de la identidad de ésta. Y si, como se ha dicho ya en los primeros capítulos de este



libro, la Imagen debe basarse en la identidad, una aproximación a la comunicación interpersonal debe satisfacer dos objetivos: conocer esa parte de la identidad que ésta transmite y, en segundo lugar, permitir adaptar dicha comunicación interpersonal al *pattern* de comportamiento corporativo que se desea establecer para conseguir esa Imagen Positiva de la organización.

Ambos objetivos se expresan a través de las intenciones y del estilo de la comunicación interpersonal. En consecuencia, una breve reflexión en torno a estas dos nociones puede resultar útil para entender una parte de la naturaleza de este tipo de comunicación y poder luego intervenir sobre ella.

Las intenciones de la comunicación se identifican con los objetivos, personales y profesionales, del comunicante; en este sentido, puede hablarse de cuatro intenciones principales:

- ✕ La de *colaboración*, cuando al sujeto le interese la tarea y desea compartir las decisiones.
- ✕ La de *dominio*, cuando le interesa la tarea y quiere decidirlo todo.
- ✕ La de *acomodamiento*, cuando el sujeto se interesa tanto por las personas como por la tarea pero se inhibe en la toma de decisiones.
- La de *abdicación*, cuando no le interesa la tarea y quiere alejarse de ella o, simplemente, desahogar sus sentimientos.

Colaborar, dominar, acomodarse o abdicar son cuatro intenciones que no resultan excluyentes en la comunicación interpersonal y que pueden variar en el transcurso de ésta a medida que los intereses del comunicante así lo aconsejen. En este sentido, serán reconocibles dichas intenciones a través de los *estilos de comunicación* que, en cada momento, adopte dicho comunicante, ya que tales estilos transmiten conductas comunicativas propias de cada intención u objetivo. Veámoslas esquematizadas en el siguiente cuadro:

Intenciones comunicativas	Estilos de comunicación	
Colaborar	Informar	Promover
Dominar	Persuadir	Forzar
Acomodarse	Pactar	Someterse
Abdicar	Retirarse	Desahogarse

Figura 8.2.—Intenciones y estilos de la comunicación interpersonal.

Veamos sucintamente la dimensión conceptual de estos ocho estilos o conductas comunicativas ilustradas a través de otros tantos ejemplos:

a) Se adopta un *estilo informativo* cuando, desde la convicción de nuestro planteamiento, se persigue estimular y conocer las reacciones de los demás. Se informa para provocar la discusión y la interacción, dando lugar al entendimiento, aunque no necesariamente a la aceptación. No se trata de decir lo que hay que hacer sino de alentar a pensar y reaccionar. («Afrontemos el problema de encontrar una solución para hacer que nuestros clientes conozcan mejor nuestros servicios... yo creo que valdría la pena prestar atención a este asunto con la máxima urgencia».)

b) Otro estilo comunicativo es el de *promover*, cuando el principal objetivo no es el de informar sino el de escuchar comprensivamente los puntos de vista de los demás. Promover, con sentido de colaboración, significa interrogar a los otros y poner atención de modo que comprendan que deseamos oír lo que tienen que expresar con el fin de encontrar soluciones al problema. («Ya veo lo que usted quiere decir sobre la comunicación de nuestros servicios, pero ¿qué le hace suponer que ese procedimiento resolverá la situación?».)

c) La *persuasión* se utiliza cuando el objetivo es convencer, empleando menos tiempo en escuchar y mucho más en argumentar a favor de una proposición o en cerciorarse que hemos sido comprendidos y aceptadas nuestras ideas. («Deberíamos hacer notar que nuestros servicios son eficaces porque nuestra organización es ágil y el cliente no necesita invertir capital en equipamientos no totalmente utilizados».)

d) Otro estilo similar al anterior es *forzar* la aceptación de un tercero, pero con la diferencia de que aquí se enfatiza más en las desventajas de la no aceptación de nuestras ideas. En muchas ocasiones va acompañado del uso de la autoridad que la posición orgánica confiere. («He hablado con la dirección y, o se toma esta decisión respecto a la comunicación de nuestros servicios, o no se autorizará otra».)

e) El *pacto* es otro estilo de comunicación ejercido cuando se pretende que sean aceptadas algunas de nuestras ideas a cambio de hacer concesiones a favor de las de los demás. («Quiero hacer notar que si bien la solución propuesta es correcta, creo que deberíamos hacer también una amplia campaña de promoción cerca de nuestros clientes».)

f) El *sometimiento* implica la cesión en nuestros planteamientos, incluso cuando no estemos de acuerdo con las alternativas que se sugieren. («Bien, si la dirección quiere eso lo haremos así, de cualquier forma creo que se obtendrán ciertos resultados».)

g) Cuando por causas muy diversas se opta por la inhibición ante una situación dada o, simplemente, porque no nos interesa dicha



situación se adopta el estilo típico de la retirada. («En realidad la dirección no tiene intención de tomar en cuenta nuestras opiniones».)

h) El último estilo o conducta dentro de la comunicación interpersonal es el desahogo, que se da cuando existe una auténtica perturbación y lo único que interesa es comunicarle a la otra persona lo que sentimos o pensamos de ella, dejando la situación o el problema planteado en un segundo término. («Su planteamiento no tiene ningún sentido en relación con el que le he ofrecido, adopte la decisión que quiera».)

A partir de esta descripción de las intenciones y los estilos de comunicación interpersonal, veamos a continuación algunos de los principios que deben tenerse en cuenta a la hora de intervenir en la regulación de esta comunicación en el seno de la empresa.

a) En primer lugar, la comunicación interpersonal debe expresar la cultura y la personalidad corporativas, de la misma manera que lo hace el resto de su comunicación o los demás comportamientos corporativos, de una manera coherente, sin ofrecer actitudes contradictorias. Existen muchos aspectos concretos, de los que voy a destacar tres de ellos, en los cuales se puede expresar esta coherencia entre la comunicación interpersonal y el resto de los comportamientos:

- La adopción de un estilo propio de comunicación entre las personas, que no significa que de los ocho anteriores deba tomarse uno o varios y ser mantenidos en todo momento ya que, como he dicho, no son excluyentes entre sí. Sin embargo, es recomendable que se adopte, en términos de estilo general, aquel o aquellos que mejor se adapten a la cultura de la organización.
- Este tipo de comunicación y, más exactamente, el lenguaje dentro de la organización es la expresión del concepto de jerarquía interna y, en este sentido, conviene hacer compatibles las relaciones jerárquicas y las formas en las que éstas se expresan con el lenguaje interpersonal. He contado muchas veces una anécdota que viví estando reunido con el presidente de una importante compañía española para la que entonces estaba trabajando; mi interlocutor comentaba aspectos relativos a la cultura de su organización y me decía que ésta era muy abierta y bastante moderna justo en el momento en el que se abrió la puerta de su despacho y una persona con una bandeja y unos cafés entró y dijo: «da usted su permiso, don José».
- Lo anterior tiene que ver también con el grado de formalidad adoptado en la comunicación, lo cual carecerá de importancia si, como he dicho ya, resulta natural con la personalidad corporati-

va y no significa una conducta aislada sino la expresión de un comportamiento general, de un estilo corporativo.

b) La comunicación interpersonal debe ser eficaz y contribuir al desarrollo de las tareas profesionales cotidianas. Las instrucciones, comentarios, sugerencias, etc., formuladas a través de cualquier canal deben surtir el mismo efecto independientemente de la naturaleza de dicho canal. Existen no pocas organizaciones en las que todavía se reverencia la importancia de la comunicación escrita frente a otros canales, y no pocos prejuicios del tipo de «las palabras se las lleva el viento» o «dígamelo por escrito».

c) La flexibilidad tanto formal como conceptual debe ser otro principio de la comunicación en el interior de la compañía que se ilustra de muy diversas maneras. Por ejemplo, el grado de formalidad al que antes me he referido puede ser variado en función de factores extraordinarios (un acto de apercibimiento), ante la presencia de personas ajenas a la compañía que posean un sistema de valores diferente al nuestro (el tratamiento de usted de un empleado a un directivo, aunque no sea lo habitual), etc.

d) Debe asegurarse un elevado grado de comprensión, no sólo cognitiva —entender el significado de los mensajes—, sino del tipo de lo que se denomina comprensión dinámica —entender las actitudes globalmente, como un todo, los móviles profundos, las tendencias, necesidades inconscientes, etc.— y comprensión empática —lejos de interpretar los datos transmitidos por el sujeto, trata de aprehenderlos tal como dicho sujeto los vive y comunica.

### 8.5.2. La comunicación telefónica

Cuántas veces el primer contacto que se tiene con una empresa es una llamada telefónica y qué diversas reacciones puede producir el desarrollo de la misma en función de pequeños comportamientos o circunstancias derivadas de ese insignificante acto. Sería quizá interesante, como aconseja Adair<sup>39</sup>, analizar, aunque fuese informalmente, las costumbres y los comportamientos telefónicos de nuestra organización: cuánto tarda el telefonista en contestar; cómo lo hace; qué tiempo debe esperar quien llama hasta hablar con la persona deseada; si esa persona está ocupada y su secretaria le dice que le llamará, ¿lo hará realmente?... en suma, ¿qué Imagen obtendrá ese comunicante al aproximarse, telefónicamente, a nuestra compañía?

<sup>39</sup> Adair, J.: *Guía práctica para la comunicación empresarial*, Deusto, 1990, pág. 118.

La primera cuestión importante que hay que intentar resolver si se pretende que la comunicación telefónica contribuya a crear una Imagen Positiva de la compañía es que la *dimensión técnica* de la red telefónica propia sea la más apropiada. De nada sirve disponer de un buen equipo de telefonistas si la centralita se encuentra permanentemente bloqueada y no entran las llamadas con la suficiente agilidad. En este sentido, hay que tener en cuenta las nuevas necesidades técnicas cuando una empresa amplía coyunturalmente su actividad o sufre un súbito crecimiento.

El siguiente aspecto tiene que ver con la *respuesta telefónica*, en la cual deben observarse cuatro principios elementales de la comunicación telefónica que ayudarán a proyectar una buena Imagen de la empresa:

a) *Una respuesta rápida*, procurando que ésta no se demore más allá del tercer o cuarto timbre del teléfono. No hay nada más desalentador que una llamada sin respuesta en horario laboral. Sin embargo, la rapidez nada tiene que ver con la precipitación, procúrese no interrumpir bruscamente la comunicación y mucho menos dejar a nadie con la palabra en la boca.

Una persona que tenga como misión contestar el teléfono no debe abandonarlo sin que alguien se ocupe del mismo en su ausencia. Incluso si suena un teléfono en una mesa próxima y no es atendido, es conveniente responder la llamada aunque sólo sea para informar a quien llama que su interlocutor no está presente en ese momento y aconsejarle que, o bien deje un número de contacto o, si lo prefiere, que llame dentro de unos minutos.

b) *Una respuesta afable*, que transmita sentimientos positivos a su interlocutor; la «sonrisa telefónica» es quizá el mejor recurso para conseguirlo, ya que al sonreír las cuerdas vocales se relajan y el tono de voz mejora notablemente. Además es muy recomendable:

- Comenzar la respuesta con un saludo.
- Informar a su interlocutor de lo que va a hacer.
- No mantener dos conversaciones al mismo tiempo (la telefónica y otra en el despacho).
- Dirigirse a su interlocutor llamándole por su nombre.
- Procurar que en el despacho o centralita no existan ruidos desagradables o sonidos musicales demasiado audibles.

c) *Una respuesta eficaz*, que favorezca la comunicación lo más rápida y directamente posible entre quien llama y la persona que debe atender dicha llamada. Las siguientes recomendaciones son importantes:

- Es aconsejable hablar despacio y responder deprisa.
- Debe evitarse hacer repetir a su interlocutor los mensajes, para lo cual es conveniente tomar notas durante la conversación.
- En la recepción de mensajes destinados a una persona ausente conviene resumir el contenido del mensaje al final de la conversación, de esa manera el comunicante tendrá la convicción de que será correctamente transmitido.
- Asimismo, es necesario confirmar todos los datos del comunicante cuando éste llama por vez primera (nombre, número telefónico, etc.).
- Deben extremarse las precauciones cuando se transfiere una llamada en la que existe algún riesgo de pérdida. En este caso, esta circunstancia debe ser advertida a nuestro interlocutor, indicándole además la extensión del destinatario de su llamada para que, en el caso de pérdida, él pueda llamar directamente a ese número.
- Fuera de horas de trabajo deben registrarse todas las llamadas en un contestador y ser devueltas lo antes posible al día siguiente.

d) *Una respuesta identificada*, indicando, antes o después del saludo, el nombre de la empresa como si se tratara del logotipo en cualquier soporte corporativo.

Las personas responsables de atender el teléfono deben estar formadas e informadas convenientemente. La formación debe mejorar ciertas capacidades naturales como la dicción o las cualidades de la voz; pero además, el o la telefonista deben estar informados sobre los cambios ocurridos en la empresa susceptibles de ser comunicados telefónicamente.

Lo anterior se refiere fundamentalmente al personal de contacto, telefonistas y secretarías. Por último, y dado que los aspectos aquí tratados lo son sólo y exclusivamente en tanto elementos que influyen en la Imagen Corporativa de la entidad, conviene no olvidarse de algunas normas sobre la comunicación telefónica del *personal directivo*.

a) La conversación debe iniciarse con un saludo seguido de la identificación —nombre y apellido— de quien habla. La dicción debe ser clara y pausada, utilizando inflexiones y modulando la voz; debe procurarse no convertirla en un monólogo; si el diálogo carece de interés, hay que intentar acortarlo, pero evitando transmitir sensación de aburrimiento mediante el tono de voz.

b) Otra norma importante se refiere a una capacidad no muy extendida —oír y escuchar— que conviene cuidar convenientemente. Ade-

la propia presencia intercalando monosílabos, sonidos y entonaciones aprobatorias, etc. El lenguaje corporal, tan eficaz en la comunicación cara a cara, debe ser sustituido en la telefónica a través de estos recursos, de lo contrario el interlocutor puede tener la sensación de estar hablando solo. La escucha no es un acto pasivo y, sin embargo, puede llegar a serlo no porque quien escucha permanezca en silencio, sino por tener ideas preconcebidas sobre lo que se nos está comunicando, por una escasa concentración, por buscar un papel perdido, etc. Un buen procedimiento para mejorar la escucha es tomar notas del contenido de la comunicación.

c) Si la comunicación ha sido larga, un excelente recurso para demostrar el interés por la misma es resumir sus puntos más importantes utilizando para ello las notas tomadas durante la conversación; de esta manera, además, se evitan ambigüedades respecto a los propios compromisos o las acciones de las que uno se responsabiliza.

d) Otra norma importante para la Imagen personal y corporativa es contestar todas las llamadas recibidas, bien personalmente o a través de un colaborador próximo, quien, en este caso, disculpará que no lo haga el directivo en cuestión.

e) Cuando un directivo recibe una llamada que no puede ser atendida, su secretaria o secretario deberá evitar respuestas tales como «no ha llegado todavía», «no se puede poner», «está muy ocupado», «voy a ver si está», «me ha dicho que no le pase llamadas», etc., todas ellas no elevan su Imagen sino todo lo contrario. Alternativamente, se debe responder «en este momento no se encuentra en su despacho», «lo siento, está hablando por otra línea», «espere un momento, le voy a pasar una nota», «déjeme su teléfono y nosotros le llamaremos inmediatamente», etc.

### 8.5.3. Los servicios de información al público

Existen dos actitudes corporativas radicalmente opuestas a la hora de abordar la comunicación cara a cara con el público: una temerosa, problemática, que se cumple por obligación de la misma manera que se paga el impuesto de sociedades, y otra, por el contrario, abierta y dinámica, en la que se busca al público, y que encuentra en esta actividad un conjunto de nuevas oportunidades para el desarrollo y la competitividad de la compañía. Ambas caracterizan a las empresas de perfil bajo o alto en comunicación y, generalmente, los valores extremos en una escala de Imagen Corporativa.

La información al público, sobre todo en aquellas compañías de servicios en las que constituye una acción frecuente y cotidiana, resulta uno

de los instrumentos más decisivos de creación de Imagen y su gestión debe ser asumida desde planteamientos estratégicos e incardinada plenamente en la política de comunicación de la compañía. En este sentido, dicha gestión exige, al menos, satisfacer tres requisitos básicos: el compromiso de la alta dirección en la formación profesional del personal de contacto, la disponibilidad de una unidad específica de información y, en el caso de grandes compañías de servicios, la creación de un servicio de reclamaciones.

El objeto principal de la *formación del personal de contacto* es mejorar su capacidad de comunicación, aportándole nuevas destrezas comunicativas y de relación con el público. El CTM, *Communication Training Model* (véase glosario), o cualquier otro método basado en la propia observación de la conducta profesional, es un buen instrumento formativo. Muy en síntesis, el CTM consiste en lo siguiente.

Se trata de un método, eminentemente práctico, que utiliza como único material didáctico la conducta y la comunicación de cada persona en su actividad profesional, y que se orienta básicamente hacia tres direcciones:

- Cómo se comunican las personas entre sí.
- Por qué lo hacen de esa forma y no de otra.
- De qué manera se pueden aprender a controlar y perfeccionar los propios procesos de comunicación.

En el primer caso, se trabaja con los *estilos de comunicación*, y en el segundo con las *intenciones de comunicación*; resulta lógico pensar que según sea la intención del comunicante así será el estilo utilizado por él. En el tercer nivel, además de utilizar adecuadamente los estilos e intenciones de la comunicación, se hace especial hincapié en dos aspectos clave de todo proceso comunicativo: la *interacción* y el *feedback*.

Este proceso de aprendizaje combina la participación y la observación, se ofrecen y se reciben *inputs* comunicativos a partir de los cuales se practican cambios y variaciones en el estilo de comunicación y se aprenden nuevos roles. El CTM es una magnífica herramienta que satisface cuatro funciones básicas:

- El fomento de la capacidad para autodiagnosticar los puntos fuertes y débiles de nuestra labor profesional cotidiana, especialmente en lo que se refiere a la competencia y a las destrezas comunicativas.
- El propio reconocimiento de la posibilidad y conveniencia de mejorar el estilo de comunicación.
- La adquisición de criterios y estilos de trabajo más eficaces.



- El conocimiento del público a través de sus estilos de comunicación y, en consecuencia, la mejora de su relación con él.

El segundo requisito para la correcta gestión del servicio de información al público es la *disponibilidad de una unidad específica de información* que, al menos, debe estar definida en cuanto a:

a) *Su dimensión*, la cual estará en relación con el tamaño de la demanda y con la vocación o estrategia corporativa que promueve esta función informativa. A partir de estas variables habrá que determinar los canales de acceso a la información, la asignación de recursos humanos y materiales (muy variables respecto a la tecnología incorporada), el horario y los puestos de información, etc.

b) *Los niveles de respuesta* pueden ir desde la exclusiva y vetusta atención en ventanilla a los que ofrecen los modernos sistemas de telemarketing social, los cuales poseen tres niveles de respuesta<sup>40</sup>:

- Llamada directa a la base de datos, cuando el operador, una vez consultado su terminal, responde a la pregunta planteada.
- Transferencia de la llamada al servicio correspondiente, cuando el operador pone en contacto a la persona que llama con un departamento específico de la organización sin que aquél tenga que colgar su teléfono.
- Respuesta diferida cuando la pregunta no puede resolverse telefónicamente.

c) *La organización funcional* de la unidad de información, estableciendo los canales de interconexión con aquellos departamentos o centros de la compañía que deben suministrar apoyo a dicha unidad.

Por último, me voy a ocupar someramente de los *servicios de reclamaciones*, cuya gestión y orientación constituye a mi juicio el mejor exponente de esa actitud corporativa a la que me refería al principio de este apartado, ya que las reclamaciones deben ser entendidas, en primer lugar, como un hecho lógico en cualquier compañía de servicios y, en segundo lugar, como un nuevo instrumento de Imagen siempre que sean gestionadas comunicativamente de forma correcta.

La filosofía que voy a exponer se contenía en un proyecto dirigido por mí, que Dictum.GCI presentó hace unos años a una de las más importantes compañías españolas de transporte de pasajeros. En la campaña

de comunicación corporativa que contenía dicho documento se establecían los siguientes *objetivos*:

#### *Objetivos generales:*

- Presentar a la compañía como una organización moderna que acepta la crítica pública y responde a ella.
- Mejorar la Imagen pública de la compañía a través de su servicio de reclamaciones.
- Favorecer la adaptación de los usuarios a las nuevas tecnologías del transporte en un momento en el que la compañía había decidido incorporar una tecnología muy innovadora en España.
- Incrementar la Imagen de servicio público de la empresa.

#### *Objetivos operativos:*

- Comunicarse directamente con los usuarios críticos de compañía.
- Establecer una comunicación interactiva con éstos.
- Detectar, de forma continua y permanente, las demandas de los usuarios, obteniendo una ventaja metodológica muy importante sobre los instrumentos convencionales de medida de la opinión pública.
- Fomentar la reclamación de los usuarios, ya que la estrategia que trataba de incorporarse partía de la premisa de que una respuesta satisfactoria ante una reclamación favorecía una Imagen Positiva de la compañía.

En cuanto a la *estrategia de comunicación*, el proyecto al que hago referencia distinguía dos dimensiones; una de ellas —la funcional— es la que completa el sentido que, a mi juicio, debe presidir la gestión estratégica de un servicio de reclamaciones.

Esta dimensión funcional se basó en dos principios fundamentales:

a) La comunicación del servicio de reclamaciones debía fomentar la reclamación de los usuarios, con mensajes claros que invitasen a ello, transmitiendo la idea de que la mejora del servicio, y más en una compañía de titularidad pública, requería la colaboración de los usuarios; buscando un cierto nivel de implicación de éstos en el desarrollo de los servicios, etc. Para animar las reclamaciones el proyecto proponía acciones tales como:

- El regalo de algún obsequio de bajo coste, adjunto a la carta respuesta del servicio de reclamaciones.
- La publicación periódica en la prensa de la relación de personas

<sup>40</sup> Día, J. A.; García Padilla, M., y Pérez, J.: *Telemarketing. Usos sociales y comerciales del teléfono en España*, FUNDESCO, 1992, pág. 67.



que habían reclamado, destacando de esta manera la vocación autocrítica y de mejora de la compañía.

b) La comunicación del servicio de reclamaciones debería ser interactiva. No sólo se trataba de responder a la totalidad de las reclamaciones, algo imprescindible por otra parte, sino que tal respuesta, que debería ser personalizada, invitase a una segunda comunicación por parte del usuario en caso de que la explicación recibida no fuera satisfactoria.

#### 8.5.4. La atención al cliente

Me voy a ocupar, por último, de dos manifestaciones corporativas concretas que tienen como objeto a los clientes de la compañía: la concurrencia a salones profesionales y el regalo de empresa.

La *participación en un salón profesional* permite a fabricantes y distribuidores de un mismo sector analizar el mercado de cerca durante unos días, presentar sus novedades y hacer negocios. Pero, además, tal participación significa un nuevo e importante instrumento de Imagen ya que constituye un auténtico escaparate corporativo, una especie de maqueta de la empresa situada en dicho salón.

En la gestión, en términos de Imagen Corporativa, de un evento de esta naturaleza, Westphalen<sup>41</sup> distingue tres *etapas* sucesivas en el desarrollo de la misma: la preparación, la participación y el balance del salón.

La primera de ellas, la de *preparación*, comienza con la adopción de la *decisión de participar* en la feria o salón profesional de que se trate. Los elementos de juicio para valorar esa decisión deben ser:

- La capacidad y competencia profesional del organizador, su experiencia como tal, su conocimiento del sector, su propia notoriedad, los apoyos con los que suele contar, la repercusión en los medios de comunicación de otros eventos organizados por él.
- El perfil y el número de visitantes esperados y su grado de homogeneidad.
- El presupuesto destinado a promoción del salón por parte de los organizadores. Una cifra estimable puede ser el 25 por 100 del presupuesto global.
- La elección del lugar para celebrar el salón, desde la propia selección de la ciudad en función de sus posibilidades de acceso, incluso desde el extranjero, su capacidad hotelera, hasta las condiciones materiales del lugar de celebración.

Una vez tomada la decisión de participar es necesario determinar con precisión la *modalidad* de dicha participación de acuerdo a las cláusulas que se acepten contractualmente. La presencia detallada en el catálogo de la feria, la inscripción en los coloquios, la presentación de dossiers de prensa, etc., son algunas de las prerrogativas del participante a las que no debe renunciar.

La *posición del stand* dentro del recinto es otro extremo importante, ya que de ello puede depender una parte de los resultados obtenidos. Si su adjudicación se efectúa por el orden de confirmación de la asistencia al salón, conviene adoptar la decisión rápidamente para asegurarse un buen emplazamiento. Además, si la compañía participa anualmente en un salón profesional, y el reglamento del mismo lo permite, es muy conveniente asegurarse la misma ubicación, si ésta ha sido satisfactoria, ya que no es despreciable el hecho de que muchos clientes y visitantes puedan recordarla.

La *concepción del stand* es clave para proyectar una buena Imagen de la empresa. Sin embargo, los presupuestos destinados para ello suelen ser determinantes a la hora de elegir entre las tres modalidades existentes: el modular, muy práctico y barato; el fabricado especialmente para esa muestra, y el *stand* propio de la empresa, desmontable y adaptable a cada espacio que, como el anterior, suelen resultar más brillantes pero mucho más costosos económicamente.

Un buen *stand* debe cumplir tres funciones básicas: permitir la exhibición, en buenas condiciones, de los productos de la compañía; garantizar una recepción cómoda de los visitantes y favorecer un cierto aislamiento para ciertas acciones comerciales.

La segunda etapa es la *participación* propiamente dicha en el salón profesional. En ella existen al menos cuatro tareas importantes que conviene cuidar:

a) La *selección y el adiestramiento del personal de contacto*. En el salón estarán presentes los miembros del departamento comercial y, además, un equipo de azafatas que, preferiblemente, deben ser empleadas de la compañía (secretarias, administrativas del mismo departamento, etc.) las cuales, después de un pequeño curso de formación, estarán en mejores condiciones de seleccionar a los potenciales clientes dado su conocimiento de la compañía y el de sus productos y servicios.

b) La *recepción de visitantes* debe regirse por un conjunto de normas que previamente se habrán transmitido al personal de contacto en el curso aludido. La principal dificultad estriba en detectar a aquellos visitantes con un verdadero interés por los productos de la compañía; las azafatas, partiendo del principio general de que todo visitante tiene

<sup>41</sup> Westphalen, M. H.: *Op. cit.*, págs. 147 y ss.

interés para la firma ya que puede llevarse una buena Imagen de ella, deberán discernir en un tiempo medio de unos cinco minutos cuáles de ellos conviene que sean atendidos por un miembro más cualificado del departamento comercial y éstos, a su vez, cuándo debe ser presentado a un directivo de dicho departamento.

Los primeros recibirán una información general de la empresa —folleto de prestigio y catálogo de productos—, a los segundos se les entregará algún tipo de documentación más específica, y a los últimos se les debe proponer el envío a su oficina de una información más exhaustiva inmediatamente después de finalizar el salón.

Otra tarea propia de esta etapa es solicitar a los visitantes sus datos profesionales —nombre, empresa, dirección y teléfono— y toda aquella información susceptible de ser empleada posteriormente por el departamento de ventas.

c) La *promoción de la empresa* al margen de la promoción general que los organizadores hagan del salón. Para ello conviene no olvidar:

- Consignar el número del *stand* en todo el material de papelería y soportes publicitarios de la compañía.
- Enviar el número suficiente de invitaciones para visitar el salón a los clientes y contactos comerciales.
- Entrar en contacto con la prensa especializada y sectorial.
- Incorporar al *stand* algún sistema audiovisual, que puede ir desde el tradicional vídeo corporativo o los diaporamas a los más recientes programas de vídeo interactivo, que reproduzca permanentemente mensajes corporativos y difunda imágenes de la compañía.
- Destacar en el salón a una o dos personas del departamento de comunicación para que lleven a cabo un trabajo profesional con los medios de comunicación (entrega de dossieres de prensa, facilitar entrevistas con directivos, etc.).

d) Por último, la *comunicación con los otros expositores* proporcionará una perspectiva global del sector, de las innovaciones presentadas, de las cifras de negocio que presumiblemente estén alcanzando los competidores, de los cambios efectuados por éstos respecto a muestras anteriores, etcétera, información toda ella que sin duda resultará de gran utilidad para extraer conclusiones cuando finalice el salón.

La gestión de un evento de esta naturaleza concluye con el *balance* del mismo y la extrapolación que del número de contactos establecidos pueda hacerse en términos de expectativas comerciales concretas. A partir de ahí es el momento en el que la fuerza de ventas debe tratar de explotar los lazos establecidos durante el salón.

El *regalo de empresa* es el último de los instrumentos de Imagen a los que me voy a referir en este libro. Lo incluyo debido a lo extendido que está, sobre todo en los finales de cada ejercicio, y a las posibilidades que tiene, año tras año, de completar algunos matices de la Imagen intencional que la compañía desea proyectar de sí misma.

Este tipo de regalos, como cualquier otro de diferente naturaleza y objetivos, ha de producir satisfacción en el receptor; pero el regalo corporativo está sujeto, además, a dos condiciones previas que son inexcusables: ha de transmitir la Imagen de la compañía y, en tanto que es una acción comunicativa más, debe ser coherente con su política de comunicación.

Conseguir que un regalo sea satisfactorio quizá no resulte difícil si se emplea un elevado presupuesto. Existen en el mercado el número suficiente de objetos de lujo como para no tener que pensar demasiado; sin embargo, como en cualquier otra actuación comunicativa, los resultados deben ser tamizados por la inversión. Por otra parte, tampoco tendría demasiado mérito proceder de esa manera cuando se puede abordar esa «obligación anual», que la mayoría de las empresas tienen, de comunicarse con sus clientes, accionistas y amigos en general a través de un presente corporativo de una forma mucho más inteligente. Veamos los cuatro principios sobre los que, a mi juicio, descansa la gestión correcta de la selección de los regalos de empresa:

a) Como norma general, el regalo debe *transmitir la personalidad corporativa* de la compañía, sus principales atributos y signos de identidad. Lo ideal es que sin leer la tarjeta de remisión una persona pueda identificar el regalo con quien se lo envía. Esta asociación puede conseguirse de dos maneras:

- Directamente, cuando el objeto denota la personalidad de quien lo envía; por ejemplo, un avión en miniatura con el logotipo de la compañía que lo remite.
- Simbólicamente, cuando se asocian los valores del objeto y los de la empresa que lo obsequia. En diciembre de 1992 recibí una caja de latón que contenía una manzana roja de cerámica y una tira de papel que la rodeaba y en cuyo anverso se podía leer «objeto de deseo»; el reverso de la tira reproducía una leyenda en la que se hablaba de la capacidad creativa, de la pasión y de otras cosas similares. La compañía que amablemente me regaló su manzana era una importante agencia de publicidad.

b) Lo anterior tiene mucho que ver con otra exigencia que debe satisfacer el regalo de empresa, su *originalidad*. Téngase en cuenta que al

final de cada año algunas personas reciben una multitud de regalos y, en consecuencia, la primera oportunidad que debemos conceder a nuestra compañía para proyectar una Imagen Positiva es la diferenciación del resto, lo cual sólo se consigue o con dinero o con originalidad, consiguiendo de paso que esa maravillosa cualidad pueda ser asociada con la supuesta originalidad de la propia empresa. En este sentido, existen diversas alternativas, aunque la más polivalente y la que mejor se adapta a cualquier presupuesto es la producción de algún objeto exclusivo (obra gráfica original, múltiples escultóricos, etc.).

c) Es conveniente que la *identidad visual* de la compañía figure en el obsequio, aunque sea muy discretamente. También puede estudiarse la posibilidad de asociar la identidad corporativa y la del receptor (mediante sus iniciales, por ejemplo) si el número de regalos no es excesivo.

d) Los efectos del regalo corporativo deben ser *duraderos*; mientras más tiempo esté presente en el campo visual o en la mente del receptor el obsequio, mayor presencia tendrá también la compañía que lo regaló. Junto a los regalos utilitarios de uso cotidiano, existe otra posibilidad —la línea de regalos—, que se va completando año a año y que, si resulta del agrado de quien los recibe, puede generar expectativas muy positivas.

Por último, y siempre pensando en los efectos que sobre la Imagen tiene el regalo de empresa, hay que evitar cometer los siguientes errores:

- Enviar un regalo sin el correspondiente mensaje de remisión, el cual, además, debe ser nominal.
- Utilizar un buen continente para regalar un mediocre contenido.
- Obsequiar el mismo objeto a los miembros de una misma organización sin distinguir las jerarquías internas.
- Ofrecer un regalo que sólo transmita la Imagen de quien lo envía y no posea ninguna otra ventaja o atractivo.

Concluyo aquí este extenso capítulo dedicado a la Gestión de la Comunicación Corporativa siendo consciente de que podría continuarse con nuevos programas. Desde mi punto de vista, han sido tratados los más importantes en cuanto a su influencia en la Imagen Corporativa de las empresas; otros, como las ediciones corporativas encuentran su fundamento normativo en el capítulo dedicado a la Identidad Visual o, en el caso de las relaciones corporativas con universidades y centros de enseñanza en el que se ocupa del Manual de Gestión Comunicativa. En cualquier caso, creo que a lo largo del libro se han establecido suficientemente los principios de la Gestión Estratégica de la Imagen, lo que permitirá a cualquier lector un buen número de extrapolaciones nuevas de este aparato conceptual; si es así, me sentiré muy satisfecho como autor de esta obra.

## Glosario terminológico sobre *corporate*

Este glosario recoge algunos términos utilizados en el texto cuyo sentido conviene precisar. En modo alguno se ha pretendido confeccionar un glosario exhaustivo sobre *corporate*.

**adecuación cultural.** Concepto formalizado por Charles Handy (*The Gods of Management*. Pan.1985) que está en el origen de la crítica a la idea de que existen paradigmas de gestión. La gestión debe adecuarse culturalmente a las circunstancias particulares de cada momento; en este sentido, ésta exige una norma reguladora de los principales hechos a gestionar y, además, una teoría de la adecuación cultural.

**afijación.** Cálculo del volumen idóneo (número de individuos) de cada una de las categorías (sexo, edad, estado civil, etc.) de una muestra estratificada.

**célula de crisis.** Es un reducido equipo humano que tiene como misión efectuar la primera evaluación de una crisis corporativa identificándola en cuanto a su naturaleza, límites, responsabilidades y consecuencias y de poner al conjunto de la empresa en la situación más favorable para afrontarla lo antes posible. Su existencia es imprescindible si la empresa dispone de un plan de prevención de crisis, y su misión concluye con la constitución del Comité de Crisis o su integración en él. En esta célula deben integrarse el Presidente o Director General, el Director de Comunicación, un asesor jurídico y uno o dos consejeros.

**círculos de calidad.** Son grupos de 5 a 10 voluntarios, con una estructura permanente dentro de la empresa, que se reúnen periódicamente para analizar los problemas encontrados en la actividad profesional y proponer soluciones a la dirección. Pese a su denominación, la calidad no es el único objeto de esta actividad, también se analizan las condiciones laborales, la organización,



la productividad, los procedimientos técnicos, etc. El grupo es coordinado y animado por una persona.

**coeficiente de Comunicación Necesaria (cn).** Es un valor numérico que expresa las necesidades de comunicación de una empresa con cada uno de sus públicos, obtenido cuantitativamente a partir de la configuración cualitativa de dichos públicos mediante un Mapa de Públicos.

**comité de crisis.** Es un órgano *staff* encargado de gestionar cualquier crisis corporativa de acuerdo con un plan de acción que debe ser diseñado *ex novo*.

**communication training model.** En una técnica de formación en comunicación, eminentemente práctica y basada en la experiencia, que utiliza como material didáctico la propia conducta y las comunicaciones de cada participante, prescindiendo de libros u otros documentos. El CTM tiene tres niveles: 1) Cómo llevan a cabo su comunicación las personas entre sí. 2) Por qué lo hacen de esa forma y no de otra. 3) En qué forma se puede aprender a controlar y perfeccionar los procesos comunicativos de cada uno. En el primer nivel se trabaja con los *estilos de comunicación*, en el segundo con las *intenciones de la comunicación* y en el tercero con la *interacción* y el *feedback*.

**concepto de cambio.** En la gestión del cambio cultural es fundamental que éste se identifique con un significado monosémico y simple, aunque dicho concepto recoja sólo parcialmente la naturaleza y el alcance del cambio cultural.

**desarrollo organizativo.** El *organizational development (od)* es una técnica de gestión que enfatiza la importancia de los modelos de organización estructural de las empresas. Aunque existe una gran variedad de «estructuras» de organización, casi todas son derivaciones de una tipología general que las agrupa en tres categorías: la funcional, la divisional y la matricial.

**dirección por objetivos.** El *management by objectives (mbo)* es una técnica de gestión, formalizada por Drucker, que se basa en la definición pormenorizada y cuantificada de objetivos, con desarrollos muy precisos en el tiempo, de modo que cada unidad de la compañía y cada mando intermedio tengan claros sus objetivos de gestión y puedan evaluar ésta en función de sus resultados. En la definición de objetivos se debe tener en cuenta: 1) Que deben tener su origen en la estrategia de la empresa. 2) Estar formulados en términos operativos. 3) Deben ser motivantes. 4) Permitir la concentración de recursos humanos y materiales. 5) Múltiples. 6) Que afecten a sectores clave de la empresa. 7) Deben determinar la estructura y gestión de la empresa.

**discurso de espera.** Es la primera declaración institucional de una empresa en una situación de crisis, que tiene como principal objetivo ganar tiempo para evaluar la situación y adoptar las primeras medidas.

**entrevista enfocada.** Técnica de observación mediante la cual el entrevistador, con un cuestionario predefinido, obtiene del entrevistado los datos requeridos de manera sistemática y organizada.

**entrevista informativa.** Técnica de observación mediante la cual el entrevista-

dor recoge simplemente datos generales del entrevistado sobre uno o varios temas concretos.

**entrevista en profundidad.** Técnica de observación mediante la cual el entrevistador, en interacción comunicativa muy abierta con el entrevistado, obtiene datos de difícil consecución a través de otras técnicas.

**gestalt.** Existen múltiples definiciones de *gestalt* (palabra alemana que significa forma); la más simple puede ser «una configuración no aleatoria de estímulos».

**gestión itinerante.** Véase MBWA.

**grupo focalizado (focus group).** Convocatoria de una sesión informal en la que se invita a tres o cuatro participantes a plantear y discutir sus puntos de vista sobre un tema único con el fin de contrastar las hipótesis del observador.

**grupo nominal.** Convocatoria de un pequeño grupo de sujetos seleccionados por su cualificación técnica en el tema objeto de discusión, que cuantifican sus opiniones sobre una cuestión para eliminar aquellas posiciones que obtienen menor consenso.

**Imagen intencional.** Es la Imagen que una organización pretende inducir en la mente de sus públicos a través de la expresión de su personalidad corporativa concretada en su identidad visual y en su comunicación.

**logosímbolo.** Es la integración del logotipo y el símbolo corporativos. En la Identidad Visual Corporativa el caso más frecuente es la existencia de estos dos componentes integrados, aunque dicha identidad puede basarse, exclusivamente, en el logotipo (Coca Cola) o, en el caso menos frecuente, en el símbolo (pura lana virgen).

**logotipo.** Es la versión tipográfica del nombre de la empresa.

**Manual de Gestión Comunicativa (MGC).** Es un documento que recoge la estrategia de comunicación de la empresa. El soporte material del mismo es lo menos importante siempre que en él se detallen los siguientes apartados: 1) El plan estratégico de Imagen Corporativa. 2) La estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación. 3) Las normas generales de comunicación. 4) El mapa de públicos de la empresa. 5) El plan anual de comunicación.

**mapa de Imagen.** Es la representación gráfica del valor de la Imagen de una empresa. En su elaboración deben determinarse al menos: 1) Las variables a las que se refiere (Imagen global o Imagen pública, intencional o autoimagen, y 2) La secuencia temporal que abarca.

**mapa de públicos.** Es un documento de síntesis que expresa: 1) El repertorio de públicos con los que la empresa debe comunicarse. 2) La definición cualitativa de dichos públicos a partir de un conjunto de variables de configuración. 3) Una evaluación cuantitativa de las necesidades de comunicación de cada público.



**marketing de estilo de vida.** Es una noción referida a la dimensión comercial del patrocinio, que enfatiza la importancia de conectar el estilo de la actividad patrocinada con los valores y el propio estilo de vida de la audiencia.

**marketing interno.** Noción basada en la consideración de los empleados de la empresa como «clientes internos» a los que hay que aplicar los mismos principios del *marketing mix* de acuerdo a la siguiente metodología: 1) Definición del producto interno. 2) Análisis del mercado interior de la organización. 3) Determinación e implantación de las políticas de distribución y promoción en términos comunicativos.

**matriz.** Es una estructura de organización transversal que combina las especialidades o funciones (marketing, producción, RH, finanzas, etc.) con programas de producción concretos (proyecto A,B,C...). Pretende equilibrar las tendencias integradora y diferenciadora en un marco interdependiente. A largo plazo la organización matricial suele degenerar en una excesiva burocracia; además las relaciones de dependencia jerárquica son contradictorias porque es frecuente que una persona dependa orgánicamente de una instancia y funcionalmente de otra.

**MBWA.** El *management by walk about* ha sido traducido normalmente al español por «gestión itinerante» y es la forma de expresar un tipo de gestión muy participativa, metafóricamente representada por un pasillo poblado por despachos con las puertas abiertas en los que trabajan los principales ejecutivos senior de una compañía; el director general transita por ese pasillo consultando puntos de vista y preparando una decisión final que estará en disposición de tomar cuando concluya ese corto paseo.

**mecenazgo.** Es la aportación de fondos o servicios por parte de una persona, institución o empresa para apoyar la causa de un tercero, sin fines comerciales. Se distingue del patrocinio porque en éste se presupone una ventaja comercial del patrocinador, y de la simple caridad porque el mecenazgo no implica el estado de necesidad del receptor.

**misión.** Expresa la «razón de ser» de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos y, aunque no es necesario, es aconsejable que esté redactada explícitamente.

**mitógrafo.** Dentro del enfoque metafísico de la cultura corporativa es un repertorio de mitos, rituales, ceremonias, etc., en función de cuyo significado interno es posible hacer una representación formal de las relaciones internas dentro de la empresa.

**nicho.** Un nicho es un segmento específico de un mercado especializado. La estrategia de nichos es típica de empresas muy orientadas hacia el cliente, las cuales se caracterizan por: a) disponer de tecnologías muy versátiles; b) una buena política de precios; c) especial cuidado en la segmentación; d) buen servicio al cliente, y e) estrategias comerciales de diferenciación de producto.

**observación de registro.** Técnica de observación en la que el observador es ajeno al grupo observado y se limita simplemente a registrar sus comportamientos.

**observación participante.** Técnica de observación en la que el propio observador forma parte del grupo observado, interactuando con él, con el fin de obtener un conocimiento exhaustivo de sus comportamientos y métodos de trabajo.

**personalidad corporativa.** Es la expresión de la zona visible y tangible de la identidad de una empresa y, consecuentemente, sobre la que se puede intervenir. Se hace explícita a través de la identidad visual y de la comunicación y pretende inducir una Imagen intencional de la empresa.

**plan estratégico.** Es el instrumento para el desarrollo de una estrategia, orientado según el modelo de gestión que se define en el proyecto empresarial y que contiene las directrices concretas para la acción (procedimiento, entorno y tiempo).

**políticas formales.** Constituyen el «sistema blando» de la empresa y se refieren a las tres variables canónicas de la Imagen Corporativa: identidad visual, cultura y comunicación corporativas. Tienen una cierta equivalencia con las llamadas «S blandas» del esquema Mac Kinsey (*skill, style, staff, shared values*).

**políticas funcionales.** Constituyen el «sistema duro» de la empresa y se refieren a los sistemas de gestión de los procesos productivos (financiero, tecnológico, comercial, etc.). De alguna manera se pueden identificar con las llamadas «S duras» del esquema Mac Kinsey (*structure, strategy, systems*).

**pregnancia.** Es un concepto de la Teoría de la *Gestalt* que indica la fuerza de la estructura del estímulo. Los estímulos visuales con estructuras simples (regulares, simétricas, etc.), poseen una mayor pregnancia que otras más complejas estructuralmente.

**proyecto empresarial.** Es una referencia permanente, escrita y formalizada, de cómo una empresa pretende cumplir su misión. Debe contener al menos: a) la filosofía corporativa (qué es la empresa, qué quiere ser, cuáles son sus valores); b) los principios de acción que han de orientar sus estrategias (servicio, calidad, recursos humanos, Imagen), y c) los principios de gestión. Aunque es una referencia que se refiere al medio plazo, debe ser actualizado o modificado cuando se produzcan acontecimientos excepcionales.

**rito.** En la gestión de la cultura corporativa los ritos son procedimientos planificados para aportar significación a determinados actos corporativos y aumentar la cohesión interna.

**símbolo corporativo.** Es la Imagen visual de la identidad corporativa de la empresa, que normalmente va acompañada del logotipo.

**sinergia.** Es el concurso activo de dos o más elementos de un sistema para realizar una misma función.

**sistema mecánico de gestión (smg).** Enfoque organizativo caracterizado en cuanto a la *organización* por la dependencia de la estrategia respecto a la