

CAPÍTULO 2

LA IMAGEN CORPORATIVA

por PAUL CAPRIOTTI
Universidad de Vic

I. El Concepto de *Imagen Corporativa*

La palabra *Imagen* ha sido utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos y esto ha generado una amplia confusión a la hora de utilizar dicho término. Esto se puede comprobar en los espacios dedicados a *imagen* en las enciclopedias o diccionarios. El diccionario de la Real Academia Española expone 4 diferentes sentidos muy amplios. El Webster's New World Dictionary señala hasta 8 concepciones diferentes. El Diccionario de Random House de la Lengua Inglesa reconoce 13 definiciones del término.

Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación corporativa también fuese confusa, y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. El concepto ha sido estudiado durante muchos años, y ha evolucionado en diferentes direcciones. Más que hacer una recopilación de definiciones de imagen de distintos autores en el campo de la comunicación corporativa, se ha creído conveniente agrupar las posiciones de esos autores en cuanto a su concepción sobre el tema, lo cual permitirá observar las tendencias más importantes existentes sobre la imagen en ese campo de estudio.

1.1. CONCEPCIÓN MINORITARIA: LA IMAGEN COMO CONCEPTO DE EMISIÓN

En función de este enfoque de emisión, la imagen podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocjen a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la *percepción deseada* por la compañía. Se observa como un concepto de Emisión, como un «producto» elaborado por la organización, ya que estaría generada por la propia organización (como Emisor), y que debe ser adecuadamente transmitido, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo. Por lo

tanto, serían aspectos en los que la compañía tendría mayor capacidad para su control o manipulación. Así, la clave de esta concepción es que se considera a la imagen como un instrumento o herramienta que puede ser gestionado por la organización dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en los públicos. Sería un recurso, un activo *propiedad* de la empresa, algo que la compañía posee internamente (como la comunicación, la identidad visual, los recursos humanos, físicos y financieros, etc.) (gráfico 1).

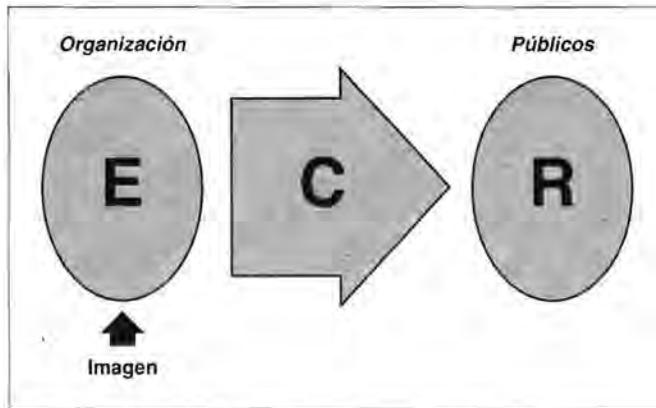


GRÁFICO 1.

Esta idea llevaría a considerar que la imagen de la empresa la construye la propia compañía, y la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa. La *gestión de la imagen corporativa* serían las estrategias elaboradas por la organización para transmitir a los públicos la imagen diseñada por la propia compañía. La imagen en los públicos estaría influenciada, esencialmente, por la actuación y la comunicación de la organización, y los factores externos a la compañía serían elementos con un impacto residual. Costa (1992: 46) señala que «la imagen de la empresa sólo la hace la empresa. Los colaboradores externos contribuyen parcialmente y ocasionalmente a ello, con mayor o menos acierto, con mayor o menor intensidad».

Dentro de esta concepción, podemos identificar una primera noción minoritaria sobre la imagen corporativa, como manipulación de la realidad. Este enfoque considera la imagen como apariencia de un objeto o de un hecho, como elemento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Ésta es una posición en la que se considera a la imagen como una forma de tapar la realidad por parte de las empresas, de mostrarse de manera diferente a como son. Boorstin distingue entre imagen y realidad, entre lo que se ve y lo realmente hay allí. Sostiene que la imagen es algo que ha sido construido especialmente para lograr un determinado fin. Este autor la define como «un perfil de personalidad, estudiosamente fabricado, de un individuo, institución, corporación, producto o servicio. Es una caricatura valorativa, en tres dimensiones, de materiales sintéticos» (Boorstin, 1977: 186). Así también, Bernays rechaza el uso del término *imagen* en las Relaciones Públicas, ya que por su polisemia genera confusión, y «hace creer al lector o al oyente que las Relaciones Públicas tratan con

sombras o ilusiones» (Bernays, 1990: 88). Opone la imagen a la realidad, sosteniendo que la imagen es una ilusión o ficción, y que las Relaciones Públicas tratan con la realidad, con los comportamientos, actitudes y acciones de los públicos. Cutlip (citado en Grunig, J., 1993: 124) también rechaza el término, sosteniendo que la imagen es una reproducción o imitación de una persona o cosa. Capriotti (1999: 16-18) identifica este enfoque como *Imagen-Ficción*.

Esta concepción está vinculada a una asociación o sentido negativo del concepto de imagen. Los autores englobados en este enfoque parten de la idea de que la imagen es una *falsificación* de la realidad. Sin embargo, tal como sostiene Marston, «no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque, para la persona, la imagen es la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actuará según ello» (Marston, 1981: 99). La interpretación de los hechos y de los objetos de la realidad cotidiana que hacen los individuos lleva a que las personas consideren como real lo que ellas creen que es la realidad, y no la realidad en sí misma. Por su parte, Heudé (1990: 3) afirma que la imagen es por esencia completamente subjetiva; es decir, ligada a la percepción propia de cada ser humano. En consecuencia, la imagen corporativa no es jamás objetiva y racional. Sólo la percepción del individuo debe ser tomada en cuenta y no la realidad objetiva de los hechos reales y racionales. Así pues, *no hay nada tan real como una creencia*, ya que las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellas.

Otra de las concepciones minoritarias desde la perspectiva del Emisor (aunque de mayor difusión que el enfoque precedente) es que la imagen es una representación icónica de una organización, la cual no se encuentra presente a los sentidos. Ésta es la noción que vincula la Imagen Corporativa con «*lo que se ve*» de una empresa. Capriotti (1999: 19-21) define esta concepción como *Imagen-Icono*. La imagen será, pues, una representación, una puesta en escena actual de una entidad. En esta dirección, Moles señala que la imagen es «un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo» (Moles, 1975: 339). Joan Costa (1987) habla de imágenes materiales, y las opone a las imágenes mentales, basándose en la Teoría de la Imagen de Abraham Moles. En el campo de la comunicación esta noción de imagen material se ha redefinido claramente hacia la idea de *Identidad Visual* (la expresión visual de la identidad o personalidad de una organización) y se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el *símbolo*; el *logotipo y tipografía corporativa*; y los *colores corporativos*. También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico.

La Imagen es, en este enfoque, una imagen material, en cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del Emisor (la empresa), que piensa, elabora, desarrolla y comunica la imagen a los públicos. Los iconos materiales darán lugar a la formación de un icono (o imagen) mental, que sería el recuerdo visual de esos iconos materiales. El resultado serían unos esquemas de realidad, representaciones simplificadas y abstractas de un objeto, y que serían el icono mental. Pero debemos tener en cuenta que, cuando se habla de Imagen Corporativa, no deberíamos referirnos a la figura material que representa a la compañía (un símbolo, un logotipo, etc.) o a su recuerdo visual, sino a la imagen mental global que se genera en los públicos. Y en la construcción de dicha imagen por parte del receptor entrarían en juego

otros elementos, además de los puramente icónicos, tales como el contexto general y específico, las experiencias previas con la organización y toda la información sobre la empresa. La figura material evoca, refiere a la identidad cultural o personalidad de la empresa, pero no constituye su imagen. Es decir, dicha imagen material es un instrumento en poder de la organización para intentar influir en la Imagen de la empresa, pero no es *la* Imagen Corporativa.

Consideramos que estas concepciones de Imagen como concepto ligado al Emisor, además de minoritarias, no responden efectivamente a la noción actual de lo que es la imagen, puesto que se aproximan a la idea de *percepción deseada* por la organización y no de percepción real de la compañía. Esta visión es cercana, en mayor o menor medida, al concepto de Identidad Corporativa (en cuanto conjunto de atributos elegidos por la empresa como aspectos de identificación de su personalidad) o al de Comunicación Corporativa (como probable instrumento de comunicación utilizado por la organización para llegar a sus públicos). De ella se desprende la razón por la que algunos autores (Costa, 1987; Chaves, 1988; Heude, 1990; Olins, 1990 y 1991) centran sus trabajos en el estudio del emisor y en los procesos de construcción de los diversos mensajes corporativos o programas de comunicación, en detrimento del estudio del destinatario y del proceso de formación de la imagen. Por lo tanto, deberíamos desestimar la noción de Imagen como concepto de emisión a la hora de definir la Imagen Corporativa.

1.2. CONCEPCIÓN PREDOMINANTE: LA IMAGEN COMO CONCEPTO DE RECEPCIÓN

En función de este enfoque de recepción, la imagen corporativa sería definida como una percepción de los públicos de la organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un concepto de Recepción, ya que se forma en las personas receptoras, como resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización (gráfico 2).

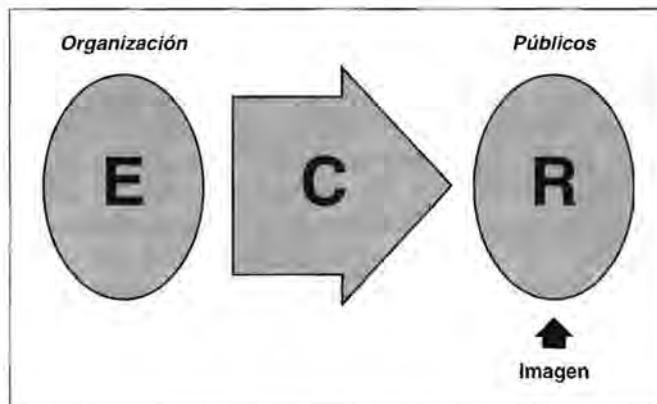


GRÁFICO 2

O sea, sería un resultado o efecto de la acción de la organización y de otros factores externos a la compañía (el entorno competitivo y general). La Imagen Corporativa sería una construcción que es «propiedad» de los públicos, algo que «está ubicada» en el Receptor dentro del proceso general de comunicación. Por lo tanto, serían aspectos menos controlables o manipulables directamente por la organización. Los públicos se consideran como sujetos creadores y no como sujetos pasivos. En este sentido, la Imagen Corporativa debería ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o *consumo*) de la información, más que desde el ángulo de la empresa y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación) que ella realiza.

De acuerdo con algunas de las diferentes definiciones existentes en la literatura sobre el tema (Aaker, 1994: 125 y 1996: 193; Bernstein, 1986: 154; Boulding, 1991: 5-6; Capriotti, 1992: 30 y 1999: 29; Cerviño, 2002: 65; Chaves, 1988: 26; Costa, 1977: 19, 1987: 186, 1992: 58-59 y 2001: 58; Heude, 1990: 1-3; Ind, 1992: 5-8; Kapferer, 1992: 44-45; Kapferer y Thoenig, 1991: 49; Losada, 2002: 69; Marion, 1989: 23; Marston, 1981: 99; Van Riel, 1997: 77; Villafañe, 1998: 24 y 2003: 28), la imagen sería una representación, estructura o esquema mental que tiene un público acerca de un objeto (empresa, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos.

Esta noción de Imagen hace referencia a la percepción real que tienen los diferentes públicos sobre una organización, a partir de un conjunto de atributos. Las investigaciones en el campo de la percepción, de la cognición, de las actitudes y de la comunicación llevaron a considerar a los públicos como sujetos creadores y no como sujetos pasivos: la imagen se genera en los públicos. Así, la imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción (Kapferer, 1992: 44; Bassat, 2000: 69). Se forma en las personas receptoras, como resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización. Así, Costa (2001: 58) señala que la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro son asociadas entre sí y con la empresa. Grunig (1993: 123), por su parte, expone que «lo que la gente piensa de una organización es el resultado de su comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de otras personas con la organización». Por tanto, la imagen no es sólo el resultado o efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la compañía.

Este enfoque ha sido definido por Capriotti (1999: 21-26) como *Imagen-Actitud*, puesto que podríamos definir a la actitud como «una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación» (Vander Zarden, 1989: 199). La Imagen Corporativa representa un esquema de percepciones y creencias sobre una organización, a partir del cual las personas decidirán una conducta en función de su percepción de la realidad. Incluso se podría afirmar que, para muchos de los autores englobados en esta concepción, la imagen es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de cogniciones, emociones y pautas de conducta que poseen los públicos, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones. Así, Cirigliano (1982: 76) advierte que «la imagen es un esquema de posibles respuestas, es un perfil de conductas anticipadas».

Creemos que esta concepción predominante, que observa a la Imagen Corporativa como concepto de Recepción, es la más adecuada para definir el concepto de imagen en el campo de la comunicación corporativa, ya que se forma en los públicos de la empresa, como correctamente sostienen gran parte de los autores en sus definiciones. Por tanto, consideramos la Imagen como un concepto de Recepción en el proceso general de comunicación de las organizaciones con sus públicos.

1.3. DEFINICIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA

A partir de las reflexiones realizadas en los apartados anteriores, y tomando como referencia algunas de las múltiples definiciones existentes en la literatura sobre el tema (Aaker; 1994: 125; Ind, 1992: 5-8; Heude, 1990: 1-3; Kapferer, 1992: 44-45; Capriotti, 1992: 30, y 1999: 29; Marion, 1989: 23; Bernstein, 1986: 154; Villafañe, 1998: 24; Boulding, 1991: 5-6; Chaves, 1988: 26; Van Riel, 1997: 77), definiremos Imagen Corporativa como «*la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás*». Así, la Imagen Corporativa es aquella que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori (1986: 17) define como la «*imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público*». En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.

La idea central subyacente en esta definición es que esa representación, estructura o esquema mental que los públicos elaboran está constituida por unas características, rasgos, emociones, creencias, valores o atributos con las cuales identifican, diferencian y valoran a la organización. Esta estructura es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la organización. Así, este esquema no es una transmisión literal de las intenciones de la empresa, sino que es un proceso de reconstrucción y de organización particular de los conocimientos por parte de los públicos (Marion, 1989: 25).

Esta estructura o esquema mental se configura en la mente de los públicos como una *gestalt* (Villafañe, 1998: 24-26), resultado de un proceso acumulativo de información, el cual es fragmentario (se recibe en partes) y discontinuo (se recibe en diferentes momentos temporales) (Costa, 1977: 79; Capriotti, 1992: 61). Esta información es recibida por los públicos tanto si la organización envía mensajes de forma consciente (envío activo de información) como de manera inconsciente (envío pasivo de información). También contribuyen de manera decisiva a la formación del esquema mental las informaciones provenientes del entorno de la organización (tanto competitivo como general). Esta última afirmación debe ser destacada, puesto que no sólo los mensajes enviados por la organización influyen o afectan a la formación de la imagen corporativa, sino también todos aquellos que puedan provenir de otras fuentes y que contengan información sobre la organización o sus actividades, como también aquellos mensajes que hagan referencia a su ámbito de trabajo o acción (sector al que pertenezca), que puedan afectar indirectamente.

De esta manera, la imagen corporativa se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de *consumo* de la información que realizan los individuos, que dará como resultado el esquema mental de la empresa. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Esta representación mental que los públicos se hacen de una compañía no sería la empresa como tal, sino una *evaluación* de la misma, por la cual le otorgan ciertos atributos con los que la definen y diferencian de las demás organizaciones. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella.

2. La importancia de la Imagen Corporativa

En la actualidad, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la empresa:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la Imagen Corporativa, la empresa *existe* para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de la gente. Significa estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la *Imagen Corporativa*. Si la compañía está en la mente de los públicos, *existe*, y si no, no existe. Las decisiones, ante una situación social y de mercado compleja y cambiante, se toman en función de las compañías que son «familiares», de las organizaciones que están presentes «en ese momento». Por ello, la primera condición para que los públicos elijan a una empresa consiste en que exista para ellos.
- Facilitar la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado, creando valor para los públicos. Que la empresa exista para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un *Valor Diferencial* con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. El primer paso para que los públicos elijan a la compañía es que exista para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos la consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que

podrán asentar sus decisiones. Con ello, las empresas con una imagen corporativa consolidada podrán minimizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Aun así, es conveniente recordar que las decisiones de compra se verán influenciadas por todo un conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.

- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor. Si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se decidirán muchas ventas, y por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en su relación con el fabricante, ya que *las personas elegirán en el punto de venta cualquier producto o servicio que necesitan*. Si por el contrario, la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la imagen corporativa), la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir los productos o servicios sobre la base de la imagen corporativa del fabricante. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior en su relación con el distribuidor, ya que *la gente elegirá un producto o servicio concreto en cualquier punto de venta*.
- Lograr *vender mejor*. Una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un *plus* de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.
- Atraer mejores inversores. Una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras empresas que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- Conseguir mejores trabajadores. Una empresa que tenga buena imagen será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una empresa de referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a la compañía la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la Imagen Corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización.

3. La Planificación Estratégica de la Identidad Corporativa

Si partimos de la consideración que la Imagen Corporativa es un concepto de recepción, es decir, que es una estructura mental que se forman los públicos como

consecuencia de muchos factores, deberemos aceptar que el proceso de formación de la imagen corporativa es mucho más complejo que simplemente una relación bipolar entre la organización y los públicos, con algunos *ruidos*. Implica aceptar el alto grado de complejidad del proceso de formación de dicha estructura mental, como consecuencia de una gran cantidad de factores que influyen en su formación, y la relativamente baja capacidad de la empresa para modificar a placer tales esquemas mentales.

Así, cuando hablamos de Planificación, Estrategia o Gestión de la Imagen Corporativa no estamos haciendo referencia a la gestión directa de la misma, sino que más bien nos referimos a la gestión de los activos disponibles en la organización (la identidad, la comunicación, etc.) para intentar influir en la percepción mental que tienen nuestros públicos de la organización. En este sentido, deberíamos hablar de influencia de la organización sobre la imagen corporativa, más que de gestión o planificación de la imagen. De hecho, conceptualmente hablando, sería más correcto referirnos a la *Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa*.

Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos se hace necesario desarrollar una adecuada *Estrategia de Identidad* de la organización, que permita establecer los parámetros básicos de actuación y comunicación de la organización. Así, en función de algunos de los autores que tratan el tema (Ind, 1992: 3-5; Kapferer, 1992: 44-45; Aaker, 1996: 71-72; Van Riel, 1997: 37; Capriotti, 1992: 31 y 1999: 140, Semprini, 1995: 62-70), definiremos la Identidad Corporativa como «*el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás*».

La *Estrategia de Identidad Corporativa* es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma. Tomando como referencia y punto de partida los principales modelos de gestión de identidad y comunicación (Aaker, 1996: 190; Van Riel, 1997: 127-136; Keller, 1998; Villafaña, 1998: 38-40; Marion, 1989; Kapferer, 1992; Arnold, 1992: 55-65; Davis, 2002; Sanz de la Tajada, 1996: 21-60) hemos desarrollado un planteamiento de gestión de la identidad corporativa: El *Plan Estratégico de Identidad Corporativa* (Capriotti, 1999: 135-239).

Este modelo consta de 3 grandes etapas: *a)* Análisis del Perfil de Identidad Corporativa, *b)* Definición del Perfil de Identidad Corporativa, y *c)* Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa (gráfico 3).

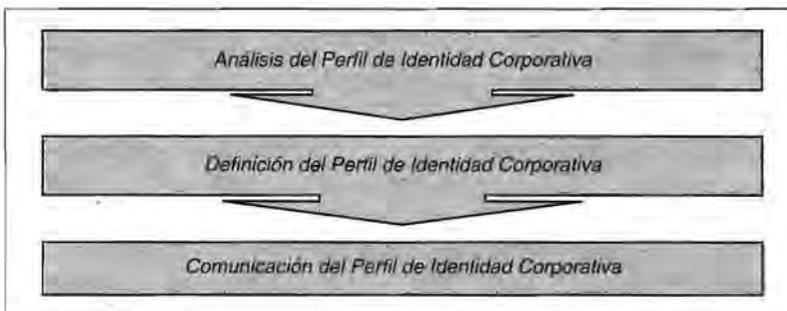


GRÁFICO 3.

3.1. ANÁLISIS DEL PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

En esta primera etapa la premisa fundamental es reflexionar y analizar la Identidad Corporativa de la compañía. Para ello se realizará un doble análisis, interno y externo.

Por una parte, se deberá realizar un **Análisis Interno**, que permita establecer los elementos que contribuyen a definir la *Filosofía Corporativa* de la organización: identificar los aspectos que definen sus características particulares y establecer cuáles son sus creencias y valores fundamentales. En este sentido, se debe responder a preguntas tales como: *¿Quiénes somos?*, *¿Cómo somos?*, *¿Qué hacemos?*, *¿Cómo lo hacemos?* Establecer la Filosofía Corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del mercado y de la sociedad en la que vive.

Podemos definir la *Filosofía Corporativa* como la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los *principios básicos* por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas (Capriotti, 1999: 137-146. Véase también: Albrecht, 1996: 166-182; Collins y Porras, 1995; Markides, 2000: 31-56; Davis, 2002: 37-49; LePla y Parker, 2002: 37-65). La Filosofía Corporativa estaría integrada por: su misión (lo que ella hace), su visión (qué quiere llegar a ser), y sus valores centrales (en qué cree la empresa) (gráfico 4).



GRÁFICO 4.

La *Misión Corporativa* es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece *Qué es y Qué hace* la compañía. La *Visión Corporativa* es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad. Con ella, la firma señala *Adónde quiere llegar*. Por ejemplo, Hoescht Marion Russel (ahora Aventis) definía su visión y misión como «Llegar a ser, y ser reconocidos, como la contribución más importante a la mejora de la salud humana, a través de la producción y comercialización de productos farmacéuticos».

Los *Valores Centrales Corporativos* representan el *Cómo hace* la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales (los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos). Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Así, podemos hablar de valores como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante como ejemplos para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación.

La compañía debería analizar también si hay diferencias entre su identidad corporativa deseada y la cultura corporativa existente. Si lo hubiera, debería proponer las posibles soluciones para corregirlos, ya que esas incongruencias entre la identidad corporativa y la cultura corporativa pueden afectar directamente a la percepción que tengan los públicos sobre la empresa.

También se deberá hacer un **Análisis Externo**, estudiando cuál es la imagen que tienen los públicos de la organización y de la competencia: se analizarán la notoriedad de las empresas y los atributos básicos asociados a ellas, que definen la imagen de cada firma (Capriotti, 1999: 179-191. Véase también: Arnold, 1994: 67-100; Villafañe, 1998: 43-112; Davis, 2002: 53-72; Sanz de la Tajada: 1996: 61-217). Este estudio de imagen permitirá a la compañía desarrollar su *Perfil de Imagen Corporativa* y el de los competidores, dando como resultado el *mapa mental* que tienen los públicos sobre la organización y la competencia. A partir de ello podremos evaluar la imagen corporativa en relación con la filosofía y los objetivos de imagen de la compañía, para valorar las diferencias existentes. Y también permitirá realizar una comparación con la imagen que tienen los competidores, para analizar la posición relativa de la empresa en relación con ellos. De esta doble valoración se podrán establecer los puntos fuertes y débiles (análisis DAFO) en cuanto a imagen corporativa.

3.2. LA DEFINICIÓN DEL PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

La Segunda Etapa es la definición del *Perfil de Identidad Corporativa* (cómo quiere ser vista la organización por sus públicos). O sea, establecer las características de identificación básicas asociables a la compañía, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos (Capriotti, 1999: 193-211. Véase también: Aaker y Joachimsthaler, 2001: 82-111; Arnold, 1994: 35-53; Kapferer, 1992: 83-103; LePla y Parker, 2002: 67-100). En esta etapa la premisa central es adaptar los lineamientos o pautas globales establecidos en la Filosofía Corporativa, a un sistema global de rasgos, atributos y valores que señalen o demuestren el valor diferencial que dará la organización a sus públicos, que identifique y diferencie a la compañía y que se adapte al entorno cambiante en el que se encuentra. Ésta es una decisión estratégica, ya que permite definir la dirección futura de la organización (gráfico 5).

Así, El Perfil de Identidad Corporativa es un *Core Value Proposition*, o sea, un conjunto de valores o beneficios que la organización ofrece a sus públicos. La empresa, pues, se transforma para los públicos en un *Value Pack*, un conjunto de valores, soluciones o beneficios que reciben de la organización.

Para establecer el Perfil de Identidad Corporativa deberá estudiarse cuál es la combinación adecuada de atributos, así como el grado de importancia de cada uno de ellos (atributos prioritarios y secundarios). Podemos plantear tres tipos de atributos:

- Los rasgos de personalidad: son conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la firma (joven, moderna, dinámica, divertida, etc.).
- Los valores institucionales: son conceptos básicos o finalistas que la compañía asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, eco-

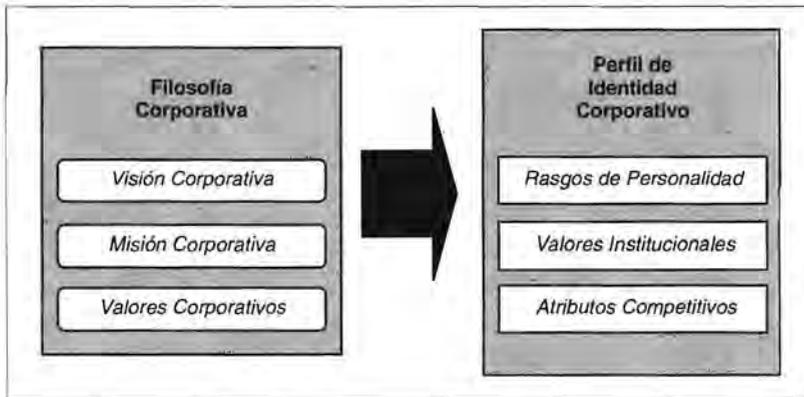


GRÁFICO 5.

nómico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza (ética corporativa, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, etc.).

- Los atributos competitivos: son conceptos instrumentales, orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la empresa, con la intención de ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad (calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, etc.).

Este conjunto de atributos, organizados en función de su tipo, su importancia y su nivel de reconocimiento, constituye el Perfil de Identidad Corporativa.

3.3. LA COMUNICACIÓN DEL PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

La Tercera Etapa es la *Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa* a los diferentes públicos. La comunicación juega un papel fundamental. No podemos olvidar que la comunicación es una de las formas más importantes de que dispone la empresa para llegar a influir en la Imagen Corporativa que tengan sus públicos. Así, la Comunicación Corporativa se transforma en un *instrumento* básico por medio del cual la compañía dará a conocer a sus públicos su valor diferencial. Comunicar, en términos de imagen, significa *Comunicar la Identidad y Diferencia*. En este sentido, la comunicación se hace indispensable: si no se comunica la existencia de la organización, la compañía no existe para los públicos. Si no se comunica su diferencia, no hay diferencia. Aunque la organización exista, los públicos no la conocerán. Aunque sea diferente, los públicos no lo sabrán.

En una compañía, no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros (Capriotti, 1999: 215. Véase también: Van Riel, 1997: 155-160; Bernstein, 1984: 15). La expresión *Comunicación Corporativa* ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar a la comunicación de carácter institucional de una empresa u organi-

zación. Para nosotros, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. Definimos Comunicación Corporativa como «*la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos*» (Capriotti, 1999: 72; Van Riel, 1997: 26). El criterio general que orienta esta noción de Comunicación Corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas:

«Hacer las cosas bien, y darlas a conocer»

Así, podemos hacer referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación en una organización, que constituyen la Comunicación Corporativa: la *Comunicación «Simbólica»*, y la *Comunicación «Conductual»* (el Comportamiento Corporativo) (gráfico 6).



GRÁFICO 6.

Una de las formas comunicativas de la organización es la que podemos denominar como *Comunicación «Simbólica»*. Es lo que la empresa *dice que hace* sobre sí misma. Está ligada al *Hacer Saber*, es decir, comunicar a los públicos de forma creativa y diferenciada los productos, servicios y actividades de la organización. Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la firma, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre sus opiniones, actitudes y conductas hacia la compañía. Todas las actividades de comunicación «simbólica» que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación, y las necesidades y deseos reales de los públicos.

En muchas ocasiones, los esfuerzos comunicativos de las organizaciones se centran solamente en construir amplias campañas publicitarias, de relaciones públicas, de marketing directo, etc. Sin embargo, casi siempre se olvida que esta actividad comunicativa es sólo una parte de todas las posibilidades de comunicación de una organización. Es la parte dedicada a la construcción de mensajes específicamente creados para ser transmitidos a los públicos de la organización.

Pero, además de todas estas actividades de comunicación propiamente dichas, una organización también comunica por medio de su *Conducta Corporativa*, es decir, a través de sus actividades y comportamiento cotidiano. Esta forma de comunicación está constituida por lo que la organización *hace*, o sea, todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Está vinculada al *Saber Hacer*. Es la comunicación que genera información mediante la experiencia de los públicos con la compañía (con sus productos y/o servicios, y con las personas que pertenecen a la misma). La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, *diciendo* cosas sobre la empresa, y *comunicando* los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las *evidencias*, es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores. Así, la Conducta Corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la compañía. Es la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la organización, que permitirá tener un sustento real sobre el que se pueda edificar la Comunicación «Simbólica». Todos ellos son aspectos que «dicen» cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes «simbólicos» de la compañía. Por ello, la Conducta Corporativa se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización.

Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes «simbólicos» elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa *hace* adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Así, en una organización *todo* comunica.

Si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización (la comunicación «simbólica» y la comunicación «conductual»), se deberá cuidar especialmente la planificación adecuada de todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutuos entre las diferentes alternativas comunicativas (Van Riel, 1997: 22-23; Capriotti, 1992: 17 y 1999: 215). Así, la Comunicación Corporativa debe plantearse como una «*Acción Integrada de Comunicación*» de la organización.

En muchas situaciones, la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, patrocinio, etc.) con sus correspondientes especialistas (cada uno con su *manual*). En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que se quiere comunicar, y en función de

ello se deben establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello se logrará dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y se obtendrá un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

4. Conclusión

De esta manera, la *Planificación Estratégica de la Identidad Corporativa* implica un trabajo de análisis y reflexión sobre la compañía en su conjunto: analizar su capacidad para ser diferente del resto de los competidores, para aportar valor para sus públicos, y para ser capaz de comunicar su diferenciación a sus públicos. Esto se puede resumir en tres ideas simples y claras:

- *Establecer la Identidad y la Diferencia Corporativa*, a partir de analizar la situación interna y externa en la que se encuentra la firma, y definiendo sus rasgos de identificación y diferenciación.
- *Demostrar la Identidad y la Diferencia Corporativa*, generando evidencias por medio de la conducta cotidiana de la organización y de sus productos y servicios, que señalen la identidad y la diferencia de una forma palpable y reconocible en las situaciones diarias.
- *Comunicar la Identidad y la Diferencia Corporativa* a todos los públicos, por medio de la comunicación «simbólica», a través de las diferentes actividades, tales como campañas de publicidad, acciones de relaciones públicas, programas de marketing directo, etc.

Podemos concluir señalando que la Identidad (y la Imagen) Corporativa no es sólo un *problema* de los departamentos o agencias de comunicación, sino que debe estar implicada de forma directa la Gerencia o Dirección General. Las decisiones acerca de la Identidad Corporativa son una problemática estratégica del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía y cuál es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y lograr sus objetivos y metas fundamentales. La Identidad y la Imagen Corporativa son, pues, una problemática de alta dirección, y no sólo de comunicación.

5. Bibliografía

- Aaker, D. (1994): *Gestión del Valor de la Marca*, Díaz de Santos, Madrid.
 — (1996): *Construir marcas poderosas*, Gestión 2000, Barcelona.
 Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001): *Liderazgo de Marca*, Deusto, Bilbao.
 Albrecht, K. (1996): *La Misión de la Empresa*, Paidós, Barcelona.
 Arnold, D. (1994): *Como gestionar una marca*, Parramón, Barcelona.
 Bassat, L. (2000): *El libro rojo de las marcas*, Espasa Calpe, Madrid.
 Bernays, E. (1990): *Los últimos años: radiografía de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU, Barcelona.
 Bernstein, D. (1986): *La Imagen de la Empresa y la Realidad*, Plaza y Janés, Barcelona.
 Boorstin, D. (1977): *The Image*, Atheneum, Nueva York.

- Boulding, K. (1991): *The Image*, Ann Harbor, Michigan (USA).
- Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, El Ateneo, Barcelona.
- (1999): *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Ariel, Barcelona.
- Cerviño, J. (2002): *Marcas Internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*, Pirámide, Madrid.
- Chaves, N. (1988): *La imagen corporativa*, G. Gili, Barcelona.
- Cirigliano, G. (1982): *Relaciones Públicas*, Humanitas, Buenos Aires.
- Collins, J. y Porras, J. (1995): *Empresas que perduran*, Norma, Bogotá.
- Costa, J. (1977): *La imagen de empresa*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.
- (1987): *Imagen global*, CEAC, Barcelona.
- (1992): *Imagen pública. Una ingeniería social*, Fundesco, Madrid.
- (2001): *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Buenos Aires.
- Davis, J. (2002): *La Marca*, Prentice Hall, México.
- Grunig, J. (1993): «Image and substance: from symbolic to behavioral relationships», *Public Relations Review*, 19 (2), pp. 121-139.
- Heude, R. (1990): *L'Image de Marque*, Eyrolles, París.
- Ind, N. (1992): *La imagen corporativa*, Díaz de Santos, Madrid.
- Kapferer, J. (1992): *La marca, capital de la empresa*, Deusto, Bilbao.
- Kapferer, J. y Thoenig, J. (1991): *La Marca*, McGraw-Hill, Madrid.
- Keller, K. (1998): *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, (USA).
- LePla, J. y Parker, L. (2002): *Integrated Branding*, Kogan Page, Londres.
- Losada, J. (2002): *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Fundación Universitaria San Antonio, Murcia.
- Marion, G. (1989): *Les Images de l'entreprise*, Ed. d'Organization, París.
- Markides, C. (2000): *En la estrategia está el éxito*, Norma, Bogotá (Colombia).
- Marston, J. (1981): *Relaciones Públicas modernas*, McGraw-Hill, México.
- Moles, A. (1975): *La comunicación y los mass media*, Mensajero, Bilbao.
- Ollins, W. (1990): *The Wolff Olins guide to corporate identity*, Black Bear Press, Londres.
- (1991): *Identidad corporativa*, Celeste, Madrid.
- Sanz de la Tajada, L. (1996): *Auditoría de la Imagen de Empresa*, Síntesis, Madrid.
- Sartori, C. (1986): «Strategie di immagine: una mappa teorico-operativa», en *Comunicazione di massa*, vols. I y II, pp. 11-20.
- Semprini, A. (1995): *El marketing de la marca*, Paidós, Barcelona.
- Vander Zarden, J. (1989): *Manual de psicología social*, Paidós, Barcelona.
- Van Riel, C. (1997): *Comunicación Corporativa*, Prentice-Hall, Barcelona.
- Villafañe, J. (1998): *Imagen Positiva*, Pirámide, Madrid.
- (2003): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid.