



IMAGEN CORPORATIVA

Adriana Inés Lencinas

Taller de Trabajo Proyectual Guiado

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Licenciatura en Publicidad

Noviembre 2003

Índice

<u>Abstract</u>	4
Introducción	6
Breve comentario de la relevancia que ha cobrado en los últimos años el desarrollo de la Imagen Corporativa para las empresas	
<u>Capítulo 1: "Imagen corporativa"</u>	
Parte I: La imagen	10
Introducción a la noción de signo e imagen	10
Definición de imagen	10
Concepto de Institución	11
Las instituciones económicas	12
Definición de corporación	12
Parte II: la imagen corporativa	14
Definición de imagen corporativa	14
Funciones	14
Elementos que la componen	15
La cultura corporativa y la acción comunicacional	16
Funciones de la cultura corporativa	17
Cultura organizacional y cambios culturales	18
La identidad corporativa	18
Signos de la Identidad Corporativa	20
Diferencia entre identidad e identificación	20
El Manual Corporativo	20
Casos	21
Caso Clarín	21
Caso Movicom	21
La dinámica de la imagen corporativa	23
La investigación en el ámbito de la imagen	24
<u>Capítulo 2: La Imagen Corporativa y su relación con la Comunicación y el Management</u>	
Parte I: La imagen corporativa y la comunicación	31
Relación entre imagen corporativa y comunicación	31
La comunicación	31
La comunicación corporativa	32
Las funciones de la comunicación a través del tiempo.	34
Soportes de la comunicación corporativa y sus áreas de gestión	35
Las acciones de comunicación	36
La comunicación interna en Argentina	44
Cronología De Hechos Salientes en Argentina (Comunicación Interna)	45

Elementos concretos de la acción de comunicación	47
El programa de imagen como un área de la acción de comunicación. El caso Arcor	48
Nuevas herramientas de comunicación	57
Las nuevas formas de comunicación	60
La comunicación corporativa en Argentina	63
Cronología de hechos salientes (Comunicación Institucional)	64
Parte II: La Imagen Corporativa y su relación con el Management	67
<u>Capítulo 3: La Imagen Corporativa. Su futuro</u>	
Parte I: Cambios en los paradigmas del siglo XXI	75
Parte II: Opinión personal	82
Bibliografía	83

Abstract

En el declive del industrialismo se desarrollaron progresivamente los recursos de la informática y el tratamiento de datos a distancia. Las empresas de servicios comienzan su expansión, porque existen otras necesidades sociales, que ya no solamente requieren el manejo de productos materiales sino bienes intangibles, flujos e información. Las tarjetas de crédito representan un claro ejemplo de esta cultura de lo intangible. El consumo de signos, símbolos, servicios, datos e información parecen ser los factores privilegiados de esta nueva era.

La situación competitiva actual impone la diferenciación y el apoyo en la imagen corporativa, para mostrar las ventajas competitivas de la empresa.

En un momento, como el actual, de saturación de oferta y en plena revolución de los servicios, los consumidores eligen productos con valores intangibles.

En la gestión de la imagen corporativa descansa la diferenciación de la empresas.

En un mercado altamente competitivo y cambiante, las corporaciones necesitan diferenciarse para lograr sus objetivos. Requieren de una identidad: saber quienes son, qué son, qué hacen, y cómo lo hacen. Pero esto no tiene sentido si no lo transmiten, sino lo comunican, sino lo ordenan en la mente de los públicos. Es por este motivo que es necesario ocuparse de la comunicación corporativa. La cual, nos remite a todos los actos de comunicación que lleva a cabo la empresa, como la publicidad institucional, notas periodísticas, eventos, promociones, merchandising, entre otros. Implica toda comunicación de una corporación, voluntaria o no, para darse a conocer.

En la actualidad, los públicos focalizan toda su atención en las expresiones concretas y visuales de la identidad de las empresas, organismos o instituciones.

La imagen corporativa es la construcción que elaboran ellos a partir de elementos muy diversos:

- La realidad corporativa, como conjunto de aspectos objetivos que hacen a la existencia de la corporación misma. Por ejemplo: los propósitos, los recursos, la estructura de la organización, la infraestructura y la entidad jurídica. Todos estos atributos se presentan como un conjunto de estímulos que no pueden ser abarcados en su totalidad. Cada uno asume determinados estímulos para componer la propia realidad. En el caso de la corporación ocurre lo mismo: lo que se llama realidad corporativa es algo inaccesible en su totalidad. Al observar una empresa no se puede ver todo lo que en ella ocurre, más bien hay que instalar categorías de percepción que permitan realizar aquella observación. Algunos elementos que conforman la realidad corporativa son: la misión, los negocios a los que se dedica una empresa.; la visión, que implica los objetivos y el ideal de la corporación; los objetivos a corto y mediano plazo que se alcanzarán logrando su misión; la destreza que son las prácticas que destacan a la empresa y las diferencias de las demás y el cuerpo corporativo conformado por lo material. Estos cinco elementos sirven para analizar una empresa y para crear estrategias de comunicación.

- Cultura corporativa, es un patrón o modelo de comportamiento, que posee sus propias lógicas y dinámicas y determina un marco de referencia para actuar en la realidad organizacional cotidiana. Es un marco que aporta previsibilidad.

Este es un elemento importante de la imagen corporativa ya que todo lo que pasa dentro de la organización, tarde o temprano repercutirá en el “*afuera*” de la misma. En cualquier empresa circulan creencias, valores y símbolos que ayudan a organizar lo cotidiano, que sirven para

estructurar comportamientos a través de patrones que asocian el pensamiento y la acción. Cuando se habla de cultura corporativa se piensa en un modelo de análisis en el que la empresa es una sociedad en miniatura, y puede ser analizada desde lo social, lo antropológico y lo sociológico.

- Identidad corporativa, implica el “*juego*” entre lo que la empresa fue, es y pretende ser. Este es un concepto ligado, según Sheinsohn, al de proyecto corporativo, que reúne los principios fundacionales, la historia y las aspiraciones de la empresa. La identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que hacen que una empresa sea diferente y singular.

Una empresa necesita invertir en su Identidad Corporativa cuando: se pone en marcha, se ha fusionado con otra corporación, ha diversificado su gama de productos, toma conciencia que debe modernizarse, ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia, los productos que comercializa son más famosos que la empresa en si y cuando tiene cambio de directorio o dueño. Y esto hace que se reestablezca un nuevo orden.

Los beneficios que trae aparejado la Identidad Corporativa son los siguientes: aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización, mayor confianza de los empleados o voluntarios, ahorro de costos por estandarización, aumento del conocimiento público.

En resumen, una imagen más apropiada en el mercado.

Es importante destacar que la empresa comunica con todo lo que la rodea: sus maquinarias e inmuebles hasta con la sonrisa de la recepcionista.

Las entidades deberían invertir en Imagen Corporativa para obtener ventajas sobre sus competidores, para lograr la preferencia de los clientes y su lealtad y por sobre todo para dar una mayor transparencia y credibilidad acerca de los productos y servicios que ofrece.

Con la optimización de todos sus recursos y una estrategia armoniosa y bien articulada de Imagen Corporativa, la empresa logrará un mayor crecimiento que le permitirá alcanzar sus objetivos, metas y por sobre todo cumplir con su misión.

La imagen corporativa es un activo que pertenece a la empresa. Pero cuya realidad está en poder del público. La construcción que ellos elaboran acerca de ella, no solo remite a los elementos previamente mencionados, sino también a la experiencia que los individuos hayan adquirido a lo largo del tiempo con la corporación. Para cerrar este concepto diremos que el público elabora una síntesis mental acerca de los actos de la entidad.

La imagen es construida de acuerdo a un sistema o patrón cultural, o bien un sistema de creencias. Y las corporaciones deben respetarlas e incluirlas a la hora de pensar en la gestión de su imagen.

Una equivocación en su discurso, en el diseño de su logotipo o un cliente insatisfecho será el desencadenante de la no aceptación de la empresa.

Introducción

Breve comentario de la relevancia que ha cobrado en los últimos años el desarrollo de la Imagen Corporativa.

La era industrial se caracterizó por producir bienes y no mensajes. El capital, la producción, la organización y el management, como aspectos del paradigma industrial, se orientaron al principio por el pensamiento técnico y dentro de la lógica de lo económico.

En el tránsito del preindustrialismo a la era industrial, la fabricación de bienes generó excedentes de producción que debían ser consumidos. En ese proceso se “creaba” al mercado, esto es, la generación de puestos de trabajo generaba la capacidad de consumo de los trabajadores. Es por eso que nace la necesidad de comunicar, para mediar entre el proceso de consumir y producir, para acelerarlo. Y es allí donde la comunicación, incluso como una rama de las ciencias sociales, a mediados del Siglo XX, comienza a mostrar su importancia dentro del mundo empresarial.

La comunicación se convierte en ciencia alrededor de 1945, pero todavía persistía la escisión entre el “*espíritu técnico y el espíritu humanista*”.

La comunicación comenzó con el cartel y el anuncio y continuó con la llamada cultura de masas, en donde los medios fueron los protagonistas..

Ocurrió mucho tiempo después la aparición de nuevos conceptos ligados a la idea de comunicar, tales como la noción de identidad, la integración de las comunicaciones, la cultura organizacional, los cambios culturales, la comunicación interna, la gestión del vínculo, los programas de calidad, y la gestión del conocimiento. Este proceso se dio a la par de la revolución de los servicios, que a principios de 1960 ocupaba al 20% de la PEA y en los 70 al 70%.

En 1982 Peters y Waterman en el libro En busca de la excelencia revalorizan aquellos activos que no son tangibles y que no pueden ser mostrados a la hora de realizar un balance contable. Algo así como los activos invisibles, que por sí cobran un valor estratégico. Entonces se comienza a pensar que no es suficiente racionalizar la producción u optimizar los niveles de gestión. Se descubre que es de total relevancia, pensar la competitividad como el lugar de los activos invisibles. En este libro se expone una investigación llevada entre las sesenta y dos empresas más importantes y exitosas de los Estados Unidos. Así surge la idea de que la clave del “éxito empresarial” resulta de los activos que no se pueden asir, activos tales como la integración, la simplicidad y plasticidad de las estructuras organizativas y de los sistemas de gestión, la obsesión por el servicio, etc.

Desde entonces y hasta nuestros días, esta idea parece confirmarse. Los activos invisibles (“*invisible assets*”) cobran cada vez un mayor valor estratégico. Esta idea fue predicada por los teóricos japoneses del management, quienes estuvieron acertados en que las transformaciones significativas de la gestión empresarial, no forman un valor absoluto en sí mismo, sino que está influida por los valores sociales y culturales; y a su vez en que los directivos, además de gestores, son productores de símbolos y significados. Idea que debe ser introducida en el management.

Costa destaca que en este pasaje de la cultura de los bienes materiales a la cultura de los servicios y valores intangibles, emergen cuatro nuevas guías de la gestión empresarial.

- La Identidad (“*quién soy*” y “*qué hago*”).

- La Cultura (“*cómo lo hago*”, que es diferenciador y, por tanto, más importante que “*lo que hago*”).
- La Comunicación (“*cómo comunico todo lo anterior*”).
- La Imagen (“*cómo me ven*”, que es más decisivo que “*quién soy*” y “*qué hago*” realmente).

Estas nuevas guías están interrelacionadas, actúan juntas y lo que hacen es transportar valores. No hay sustitución del modelo de economía de la producción, sino más bien superposición: lo pone en un plano instrumental, en la base de la organización. Costa indica que “lo que es una empresa”, no es tan importante como lo es “el como actúa”, y como comunica “lo que es y hace”.

Para lograr una mayor ventaja competitiva y llegar al público, se deberán tener en cuenta estos elementos. Este es un momento de mucha competencia por lo que los activos intangibles son fundamentales a la hora de evaluar una empresa.

Daniel Sheinsohn dice que los principales disparadores que coadyuvan al auge de la comunicación y la imagen corporativa pueden resumirse en:

- importancia de la cultura de los servicios, que implica una pasaje del producto en sí a lo que conforma lo intangible del mismo, como su calidad, su garantía, etc.
- un mayor desarrollo tecnológico de la comunicación, que involucra un acercamiento masivo a la misma.
- la idea de que la empresa dialoga y no monologa, esto es que escucha a su mercado.
- la demanda de un mayor protagonismo social de las empresas.

También plantea este autor que la organización del futuro lo será a partir de la información y el conocimiento. La situación competitiva actual impone la diferenciación y el apoyo en la imagen corporativa para mostrar las ventajas competitivas de la empresa.

En un momento de saturación de oferta y en plena revolución de los servicios, los consumidores lo son básicamente de activos intangibles. En la gestión de la imagen corporativa descansa la diferenciación de las empresas.

Partiendo del producto, la teoría estructural de la demanda sostiene que el consumidor percibe los productos como estructuras o configuraciones de diversos elementos que le son propios, a saber:

- Calidad
- Precio
- Servicio
- Publicidad
- Envase
- Punto de venta
- Distribución.

Las distintas estructuras de los productos que compiten en el mercado se diferencian por ciertas ventajas que pueden ser definidas a partir de la oposición de los respectivos elementos que los componen. El consumidor compara y elige basándose en una evaluación que construye de manera consciente o inconsciente. Estas ventajas que actúan como parámetros de elección, son denominadas por Sheinsohn como “*ventajas diferenciales*” y se agrupan en tres campos básicos:

- ventajas diferenciales racionales (por ejemplo: precio, rendimiento, etc.).
- ventajas diferenciales emocionales (por ejemplo: identificación con el prestigio, etc.).
- ventajas diferenciales institucionales (imagen corporativa).

Cuando se elige un producto, no se lo hace evaluando estas características de manera separada, sino que se comparan como si fueran una mezcla.

“Lo que pretendo rescatar, más allá de la forma en la que se desencadena una elección de consumo, es el hecho de que la empresa y la imagen que los públicos construyen acerca de ella (ventaja diferencial institucional), se constituye en una clave fundamental de esa elección. Esta verdad se potencia y cobra una mayor relevancia cuando la empresa opera en el área de servicios (seguros, bancos, medicinas prepagas, AFJP, etc.)”¹

Como conclusión se puede señalar que las corporaciones deben pensar a la comunicación propiamente dicha como una de la áreas de la comunicación.

La elección de los públicos, en tanto se base en la diferencia comunicada, es lo que en definitiva diferenciará a las empresas y a sus productos.

¹ Scheinsohn, Daniel. Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa Buenos Aires. Fundación OSDE, 1998. Pág. 50

Capítulo 1: "Imagen corporativa"

Parte I: La imagen

Definición de imagen

Introducción a la noción de signo e imagen

La escuela lingüística francesa ha desarrollado conceptualizaciones y análisis sobre el signo y sus sistemas. A partir de allí, indagaremos la idea de imagen como sistema de signos, es decir, desde su aspecto semiótico.

Saussure, instaura el análisis del signo dentro del discurso de lo social. En su opinión, el objeto de la lengua es la clasificación, y el del habla, es la subjetividad individual. Asimismo, es importante que se recuerde que toda significación se produce a partir de un contrato social compartido por los sujetos de una misma comunidad lingüística.

El signo para Saussure posee dos aspectos: el significado que es la representación, la imagen conceptual, y el significante, es decir, la imagen acústica. La cual brinda a la lengua, el estrato de sistema más importante dentro de todos los sistemas de signos. Es un sistema cerrado compuesto por sus unidades, que unen conceptos con imágenes acústicas (significado y significante). Esa relación adquiere un valor sólo dentro del sistema.

Otro lingüista, Emile Benveniste nos indica que la función del signo es representar, “*ocupar el puesto de otra cosa, evocándola a título de sustituto*”². Los signos se multiplican por una necesidad interna, podría decirse, por una necesidad de organización mental. Un sistema de signos se caracteriza para este autor, por:

- el modo de operación,
- el dominio de validez,
- la naturaleza y el número de los signos, y
- por el tipo de funcionamiento.

El modo de operación relaciona al signo con el sentido al que se dirige; el dominio de validez es aquel donde se impone el sistema y donde se reconoce; la naturaleza y el número de los signos se dan en aplicación de las condiciones mencionadas y el tipo de funcionamiento es la relación que une los signos y les otorga la función característica. Se puede decir entonces que el signo para Benveniste cobra valor a partir de un sistema que lo integra. Especificará entonces que cada signo puede ser “leído” dentro de su propio sistema y sólo tiene valor dentro de el, lo que no implica que estén en algún punto relacionados. Pero todos esos sistemas son interpretados por el sistema de la lengua. Este sistema posee una doble significancia: la semiótica y la semántica, es decir, por un lado la significación particular del signo y por el otro la significación de las relaciones entre los signos del sistema. De ahí que la lengua posea estos dos modos de significación. Todos los demás sistemas compuestos de signos son semióticos o semánticos.

Si se piensa en la imagen como sistema semiótico encontramos a Roland Barthes que analiza, más allá de la publicidad, la imagen, teniendo en cuenta el contenido semiótico de la misma, y

2 Material de cátedra Sociología de la comunicación Leonor Arfuch, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Benveniste, Emile Problemas de lingüística

apuntando la dificultad de realizar a partir de ella una análisis estructural, o desde de la lingüística. Para ello basa su análisis en un anuncio publicitario. A partir de el distingue tres mensajes diferentes:

- mensaje lingüístico
- mensaje icónico simbólico
- mensaje icónico literal

Entre estos diferentes mensajes encuentra las siguientes relaciones mutuas:

- El lingüístico que se relaciona globalmente con la imagen y puede darle el sentido y ser relevo de la imagen. . De esta forma una imagen puede tener varias decodificaciones en tanto que un texto menos.

- La relación entre imagen literal e imagen simbólica: en la primera se parte de un lenguaje denotado en donde la relación entre significante y significado es casi natural, en cambio lo simbólico interviene el lenguaje de lo cultural. Imagen denotada y connotada forman parte de diferentes niveles: la primera forma parte del nivel natural del lenguaje mientras que la segunda aparece como producto de la cultura; entonces el efecto que produce la imagen es la “yuxtaposición naturaleza/ cultura”. Hay un velo de las connotaciones culturales a través de lo natural de la denotación.

Los léxicos y los ejes semánticos constituyen el sistema sobre el que se construye la imagen. Los primeros son conjuntos homogéneos de saber, mientras que los segundos están conformados por los significados de connotación que se subordinan a la ideología.

Acerca de la imagen como concepto, Sheinsohn, indica dos posturas a la hora de comenzar a pensar en el concepto de imagen; por un lado lo que se relaciona comúnmente con los signos de identificación físicos visuales, por ejemplo el logo de una empresa, a la otra concepción que toma a la imagen como la síntesis mental que se elabora acerca de una empresa o institución. Así se resumen los actos de una empresa, los actos que comunica, aun cuando esta comunicación no es voluntaria. La comunicación que realiza una empresa es permanente. No se puede hablar de no comunicación. Y en esa comunicación se gestiona la Imagen corporativa.

Podemos decir que la Imagen corporativa forma parte de la comunicación de la empresa y en ella se gestiona.

Concepto de "institución"

En términos generales se entiende por institución: cualquier organismo o grupo social que, con determinados medios, persigue la realización de fines o propósitos.

Sin embargo, en la literatura económica, se utiliza el concepto "institución" como algo más genérico: la forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad, cuyo objetivo es lograr el mayor beneficio para el grupo.

El beneficio de la institución es mayor cuanto más eficiencia genere en la economía y cuanto mas minimice los costes de transacción y de información. Esto solo será posible si los agentes que participan de la institución poseen experiencia. Si acuerdan reglas sencillas y optimizan el número de individuos que las tienen que ejecutar.

La obtención del mayor beneficio social no siempre será posible. Las condiciones son siempre cambiantes a muy corto plazo. El entorno puede hacer variar el resultado y, además, nunca se tiene un

conocimiento perfecto de la realidad. En cualquier caso, para que lograr el objetivo, estas relaciones estarán guiadas por un conjunto de normas o reglas que auto limitan o restringen el ámbito de actuación de los individuos, unas llamadas formales y otras informales.

Las reglas formales son normativas de carácter jurídico y las leyes. Las reglas informales, son hábitos y conductas costumbristas adoptados por el colectivo. Son reglas no escritas para el buen funcionamiento del mismo. Ambos tipos de reglas, por sí solas, no son suficientes, si no se enmarcan en el contexto socioeconómico actual y si no gozan de cierta flexibilidad a los posibles cambios de dicho entorno.

Las Instituciones Económicas

Puede ocurrir que el contenido de las reglas informales se plasmen en regulaciones formales. Si esto sucede éste proceso se torna demasiado lento. Si se tarda mucho tiempo en que se dé ese cambio, es posible que hayan aparecido nuevas reglas informales y conductas de los individuos, adaptadas a las nuevas condiciones políticas y socioeconómicas, de cara a sacar el mejor resultado social; y por tanto, que ya se hubiera generado un cambio en las instituciones. Este es el problema de la legislación: a veces llega tarde y mal.

En consecuencia, de este argumento se puede deducir dos afirmaciones importantes:

1) Las instituciones son el **resultado evolutivo** de la actuación espontánea de los agentes (personas físicas y jurídicas) que participan de la misma. La mayoría de las instituciones que existen en una sociedad y en un momento determinado, son sobrevivientes de un largo proceso de aparición, diversificación y selección, es por ello que resultan ser estables y robustas.

2) El tiempo es un factor fundamental. Mediante el aprendizaje y la evolución de las costumbres, los individuos potencian el rendimiento de sus actuaciones y modelos de convivencia. Es decir, el tiempo modela a las instituciones; y éstas, junto a los factores de producción de los modelos clásicos (tierra, trabajo, capital), y los factores de crecimiento más modernos (capital humano, cambio tecnológico y de combinación de técnicas) dan origen, de una manera u otra, al desarrollo económico.

No es contradictorio afirmar que las instituciones evolucionan y a la vez son estables. La estabilidad comprende las interrelaciones internas dentro de dicha institución; es decir, a su consistencia. Y es precisamente este fenómeno el que nos brinda garantías de que las instituciones se adapten a nuevos marcos socioeconómicos. Pero la adaptación puede ser un proceso paulatino ya que a los agentes económicos les cuesta desprenderse de sus hábitos anteriores.

Definición de corporación

La corporación es una organización y un instrumento de la sociedad. Posee una responsabilidad social, que consiste en la realización exitosa de su papel económico.

La corporación es una organización humana y a su vez es una institución social. La empresa forma parte de la sociedad y por tanto debe vivir de acuerdo con sus valores y creencias. La empresa, como elemento de la sociedad, debe esforzarse por lograr su conservación y subsistencia; de esta manera asegura la producción de beneficios económicos y el aumento en el nivel de empleo.

Según Peter Druker en la institución deben llevarse a cabo las premisas y convicciones éticas de la filosofía social americana: promesa de justicia o igualdad de oportunidades, y promesa del desarrollo del individuo.

Joan Costa introduce la diferencia y similitud entre los conceptos de empresa y corporación (o corporate). Si bien no son sinónimos, se complementan. El primero es ligado a la idea de emprendimiento y relaciona a la empresa con el producto de aquello que se emprendió. Por otra parte también liga este concepto a la idea de la duración en el tiempo, a la idea de un desarrollo de ese emprendimiento primero. También la vincula al sistema con sus subsistemas organizados.

Por otro lado la noción de corporación está ligada a la idea de corporate anglosajona que aúna los aspectos económicos, administrativos y el etimológico. El primero define a la corporación como holding o grupo de empresas, pero para este autor este aspecto es el menos relevante ya que remite a la cantidad. Y esto no es relevante en términos de la imagen corporativa.

El corporativismo es en la organización social uno de los términos más antiguos ya que data de la Edad Media, indicando de alguna manera el paso del feudalismo a la producción artesanal. Este proceso concluye con la industrialización y la consecuente extensión de la propiedad privada. Allí aparece el corporativismo como uno de los cuatro modos de relacionarse la propiedad privada y la pública: corporativismo, capitalismo, colectivismo y socialismo. El objetivo del corporativismo fue asegurar el orden social y la prosperidad nacional, básicamente en las comunidades de trabajo, a partir del siglo XI. Por lo que Joan Costa concluirá afirmando que la idea de lo corporativo está ligada desde lo etimológico a la idea de corpus, es decir, a una totalidad, más allá de las consideraciones históricas. En breves palabras, este autor liga la idea de empresa con la visión totalizadora de la corporación.

"Desde las acepciones de Empresa y Corporativo, nuestra interpretación de la segunda la hace más específica en términos de gestión de las comunicaciones y de la imagen, en tanto que considera la empresa como un sistema total".³

3 Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. 2ª Edición. Buenos Aires. La Crujía Ediciones, 2003. Pág. 51

Parte II: La imagen corporativa

Definición de imagen corporativa

La imagen corporativa es la construcción que realiza el público a partir de diferentes elementos tanto visuales, como culturales, como extraídos de la propia experiencia, sobre una empresa. Podemos llamar a estos elementos atributos corporativos y es a partir de ellos que el público elabora una síntesis mental acerca de los actos de las corporaciones.

A partir de lo expuesto se puede decir que la imagen corporativa es un activo que pertenece a una empresa pero en realidad está en poder del público, como lo señala Scheinsohn. La imagen es construida de acuerdo a un sistema o patrón cultural, o bien un sistema de creencias. A su vez, es creada por la empresa cuando comunica, o como diría este autor, cuando no comunica. El público interpreta esos mensajes de acuerdo de una red de léxicos y ejes temáticos.

Las empresas comunican a partir de sus estrategias (diferentes acciones para en definitiva crear y comunicar una imagen). Para ello debe haber objetivos claros de comunicación. En este caso comunicar una imagen corporativa implica una minuciosa estrategia de comunicación. Los objetivos que figuren en la misma, deberán traducirse en acciones concretas para recrear la imagen deseada.

Funciones

La gestión de la imagen corporativa se realiza de forma indirecta. Es imposible, como lo indica Daniel Scheinsohn, que las empresas puedan dominar la mente de los clientes o del público construyendo la imagen que la misma empresa quiere. La gestión de la imagen corporativa se realiza a través de la comunicación. Es en el proceso global de la comunicación de la empresa donde se gestiona indirectamente acciones para lograr algún resultado, es decir, una determinada imagen. Los recursos comunicacionales corporativos son de diversa índole como por ejemplo los avisos publicitarios, los productos, el servicio al cliente, los eventos, entre otros. Es decir, cuando se habla de gestión de la imagen corporativa en realidad se está hablando de gestión de la comunicación. Ahora bien, si se piensa en la empresa como un todo, como un sistema, la función de la comunicación es primordialmente estratégica y así lo indica el autor.

La función de la comunicación, en la que se incorpora la gestión de imagen corporativa, es tener en cuenta todos los aspectos de la empresa. Por lo tanto los problemas de comunicación no sólo pueden ser de tipo publicitario, promoción, o de relaciones públicas también se debe tener en cuenta los aspectos macro ambientales como la economía, la tecnología, que dan un marco en el que actúa la empresa. Entonces la imagen corporativa debería contribuir al fin de la empresa de creación de valor. Esto debería lograrse a partir de la función de comunicación, que como ya dijimos tiene incorporada la gestión de la imagen corporativa como una de sus funciones específicas. Lograr que la empresa represente algo valioso para el público es tarea y función de la comunicación.

Elementos que la componen

A juzgar por Daniel Scheinsohn, la imagen corporativa es la construcción que elaboran los públicos a partir de elementos muy diversos. Algunos de ellos son:

- La realidad corporativa, como conjunto de aspectos objetivos que hacen a la existencia de la corporación misma. Por ejemplo las actividades que hacen a su existencia, los propósitos, los recursos, la estructura de la organización, la infraestructura, la entidad jurídica, entre otros. Todos estos atributos se presentan como un conjunto de estímulos que no pueden ser abarcados en su totalidad. Cada uno asume determinados estilos para componer la propia realidad. En el caso de la corporación ocurre lo mismo: lo que se llama realidad corporativa es algo inaccesible en su totalidad. Al observar una empresa no se puede ver todo lo que en ella ocurre, más bien hay que instalar categorías de percepción que permitan realizar aquella observación. Algunos elementos que conforman la realidad corporativa son: la misión, los negocios a los que se dedica una empresa.; la visión, que implica los objetivos y el ideal de la corporación; los objetivos a corto y mediano plazo que se alcanzarán logrando su misión; la destreza que son las prácticas que destacan a la empresa y las diferencias de las demás y el cuerpo corporativo conformado por lo material. Estos cinco elementos sirven para analizar una empresa y para crear estrategias de comunicación. De todas formas se considera que la misión es el componente más importante de la realidad corporativa. Para definir este concepto se citará a Peter Drucker quien expresa que su alcance en las organizaciones es lograr modificaciones en la vida de las personas. Toma a la misma como el punto de partida de todas las entidades, puesto que, les permite conocer quienes son y hacia donde se dirigen. Además, le brinda la posibilidad de cuantificar los logros obtenidos y le proporciona a los clientes información sobre la empresa.

El enunciado de una misión debe ser operativo y a su vez tendiente a reflejar tres cosas:

- *La capacidad*
- *Las oportunidades y necesidades exteriores*
- *Y el compromiso de la organización para lograr su meta.*⁴

- Cultura corporativa, se denomina de esta manera a el patrón o modelo de comportamiento, que posee sus propias lógicas y dinámicas, y determina un marco de referencia para actuar en la realidad organizacional cotidiana. Es un marco que aporta previsibilidad. La cultura no es proyectada desde la Dirección de la empresa, sino que es dada, fáctica. Este es un elemento importante de la imagen corporativa ya que todo lo que pasa dentro de la organización, tarde o temprano repercutirá en el “*afuera*” de la misma. En cualquier empresa circulan creencias, valores y símbolos que ayudan a estructurar lo cotidiano, que sirven para estructurar comportamientos a través de patrones que asocian el pensamiento y la acción.

La cultura de la corporación, parte integrante de la imagen de la misma, está conformada por un conjunto de modelos tradicionales a partir de los cuales los miembros de una empresa actúan en lo cotidiano. Cuando se habla de cultura corporativa se piensa en un modelo de análisis en el que la

⁴ Drucker, Peter F. Las cinco preguntas más importantes. Editorial Granica. Pág. 61

empresa es una sociedad en miniatura, y puede ser analizado desde lo social, lo antropológico y lo sociológico.

- Identidad corporativa, implica el “*juego*” entre lo que la empresa fue, lo que la empresa es y lo pretende ser. Este es un concepto ligado, según Sheinsohn, al de proyecto corporativo, que reúne los principios fundacionales, la historia y las aspiraciones de la empresa. La identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que hacen que una empresa sea diferente y singular.

- Comunicación corporativa, comprende a todos los actos de comunicación que lleva a cabo la empresa, como la publicidad institucional, notas periodísticas, eventos, promociones, merchandising, etc. Involucra entonces, toda comunicación de una empresa, voluntaria o no, para darse a conocer.

Tomando ahora en cuenta los cuatro elementos que hemos descripto a la luz de Sheinsohn, podemos pensar más concretamente que:

“La imagen corporativa es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional”⁵

Entonces, la gestión la imagen corporativa es un continuo que va desde el resultado global de todo el accionar comunicacional de la organización hasta su utilidad para definir actos futuros.

A continuación se analizarán los elementos que conforman la identidad corporativa, de manera individual.

La cultura corporativa y la acción comunicacional

La cultura corporativa se desarrolla a partir de marcos de interpretación. Estos son utilizados para encontrar significados a los actos que se dan en la organización cotidianamente. De esta manera los integrantes de la empresa interpretan lo que va ocurriendo en la organización a través de una lógica simbólica compartida que es instituida por el marco interpretativo. De este último nacen los denominados “*temas culturales*”, según los describe Daniel Sheinsohn. Los cuales se relacionan directamente con:

- las actitudes de los miembros,
- la jerga e idiomas que se aplican,
- las historias, leyendas y chistes que se cuentan,
- las lógicas que se emplean,
- la visión del futuro y
- la identificación de amigos y enemigos, entre otros.

Los temas culturales inciden en la forma de relacionarse con la organización y de resolver los problemas cotidianos que en ella surgen. Es por esta razón que resulta muy importante saber cuáles son esos temas y cómo circulan dentro de la empresa.

5 Scheinsohn, Daniel. Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa Buenos Aires. Fundación OSDE, 1998. Pág. 39

Funciones de la cultura corporativa

Se estableció en párrafos anteriores que la cultura corporativa es uno de los elementos que conforman la imagen corporativa. A continuación se describirán sus funciones:

a) Función de integración. Indica que la cultura debe crear un consenso en cuanto a la misión de la empresa, sus objetivos y sus medios. Orienta a establecer criterios, mide resultados y permite formar estrategias correctoras. Por otra parte permite articular diferentes orientaciones.

b) Función de cohesión. La manifestación más auténtica que puede generar la cultura corporativa es el sentido de pertenencia de los miembros de una organización.

c) Función de implicancia de la persona. La implicancia se produce cuando hay compatibilidad y correspondencia entre ese sistema de valores que expresa la cultura y los propios de la persona, y se produce en la relación de:

- el sistema de valores de la persona,
- su propia percepción del éxito y
- el concepto que ella tenga de sí misma y con respecto al sistema de valores de la empresa y su cultura corporativa.

Por otra parte también se relaciona con que el miembro de la organización acepte los valores de la empresa y tenga la voluntad de obrar en consecuencia, a través de su participación.

Según refiere Sheinsohn, para Deal y Kennedy, la dinámica cultural surge de la combinación de cuatro componentes elementales de toda cultura corporativa:

• Las creencias y valores. Son las ideas y los principios que en la empresa se aceptan como válidos y a partir de las cuales se actúa cotidianamente. Un ejemplo que propone el autor es “*El cliente tiene la razón*”. Los valores son determinadas características que la empresa desea alcanzar o mantener como por ejemplo:

- la pulcritud,
- la disciplina,
- la motivación,
- la cooperación,
- el respeto por la persona,
- el compromiso,
- el uso eficiente del dinero,
- la puntualidad, entre otros.

Se puede interpretar, entonces, que las creencias marcan y fijan el camino del proyecto corporativo, en tanto que los valores son la base para su implementación. En la vida cotidiana, en la relación entre creencias y valores distinguimos:

• Los héroes. Son los que encarnan y personifican esas creencias y valores. Se transforman en símbolos, en referentes y por ende en modelos a la hora de actuar. Los hay natos y creados.

• Los ritos y los rituales. Son las ceremonias simbólicas que se llevan a cabo en la empresa para reforzar esos valores y creencias.

• Las redes culturales. Es el canal a través del que fluyen las creencias y valores.

La relación que se da entre la cultura de la organización y la comunicación interna de la misma es bidireccional, según el autor Daniel Sheinsohn, esto implica una relación de influencia mutua.

Si bien es cierto que la cultura corporativa legaliza el estilo de comunicación interna, también lo es que la comunicación interna es la que en cierta medida estructura y activa la cultura corporativa. Se puede pensar en este proceso de la siguiente manera: en una impresión superficial se puede suponer que la cultura corporativa es un factor de incidencia excluyente en la vida interna de la empresa; sin embargo, esto no es cierto. La cultura corporativa, en tanto patrón de comportamientos internos de la organización, tiene una repercusión directa con respecto a la percepción del comportamiento organizacional en el exterior. La cultura corporativa es causa y consecuencia del desempeño organizacional. El desempeño organizacional suscita impresiones, no sólo en el “*adentro*” de la empresa, sino también en el “*afuera*”. Por lo antedicho podemos aseverar que la cultura corporativa opera como un generador de imagen.

Cultura organizacional y cambios culturales

Según el análisis de Joan Costa en los últimos años se ha disertado y escrito demasiado acerca del tema cultura organizacional. Por la misma razón parecería haber perdido actualidad. Introduce que en general, las consultoras tratan de adaptar las costumbres a los intereses de las empresas y por otro lado éstas se inclinan a una lógica burocrática, sin tener en cuenta (ninguna de las dos) a la psicología del trabajo.

La “*psicología del trabajo en equipo*” implica que todos los componentes de la empresa, como actores de la misma, deben tener conciencia de trabajar cooperativamente. Esta noción debe partir desde la cabeza hacia a los demás sectores de la empresa. Comprende también igualdad, relación, corresponsabilidad en cada uno y en todos los actores, como si fueran colaboradores de una misma causa. La gran estrategia debería ser humanizar a la empresa.

La identidad corporativa

La identidad corporativa se ha definido, como componente de la imagen corporativa, según Daniel Scheinsohn, como la dinámica entre lo que la empresa fue, lo que la empresa es y lo pretende ser. Este es un concepto ligado, a los principios fundacionales, la historia y las aspiraciones de la empresa. La identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que hacen que una empresa sea diferente y singular.

Según Joan Costa la identidad corporativa “*es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir - facilita el reconocimiento y la recordación - a una empresa u organización de las demás*”.⁶

La decisión de lo que la empresa quiere ser, constituye su discurso de identidad. El discurso, en general como concepto, es una configuración espacio temporal de sentido. Así, un discurso corporativo se constituye de los siguientes elementos:

- Clasificación, que es el encuadre de la empresa, inserto en un contexto ideológico, preexistente y coexistente, y

- particularización, que es la elección de atributos óptimos que permitan su distinción de las demás empresas similares.

La totalidad de los atributos elegidos por la empresa y que, además, esta los asume como propios, conforman el texto de identidad corporativa. Desde el punto de vista del análisis este texto de identidad es concreto, ya que está conformado por un conjunto de características. Pero teniendo en cuenta lo comunicacional, es algo abstracto.

El discurso no es la comunicación de la empresa, sino que es una representación ideológica. Opera como comunicación a través del texto de identidad. Entonces transita como una argumentación que es subjetiva y dentro del campo de las representaciones. A través del discurso corporativo la empresa realiza las argumentaciones y todo aquello que quiere validar.

Se puede decir que una empresa u organización es un universo significativo, puesto que en su interior todo es posible de ser significado. Entonces el discurso de identidad es el elemento a través del que la empresa instaure su propia identidad, un determinado orden simbólico, y desde el cual genera estructuras de significación particulares, que permiten que a los significantes les correspondan determinados significados. Puesto que en una empresa todo es factible de ser significado y puede crearse un caos comunicacional.

El discurso, según el autor, transita con dos condiciones:

- de producción, que da cuenta de las restricciones para que se genere el discurso, es lo que se llamarían restricciones operativas.

- de reconocimiento, que dan cuenta de limitaciones en cuanto a la posibilidad de que ese discurso sea registrado, o lo que podría expresarse como limitaciones de lectura.

Para concluir la idea del autor se podría entonces decir que los discursos son “*redes de sentido infinitas*”, teniendo en cuenta que la producción y la restricción del discurso, dentro de la empresa, depende de los discursos previos.

Para Joan Costa la identidad corporativa no es una simple cuestión de logotipos. Pero la noción de identidad se conforma en una “*estrategia de la diferenciación por excelencia*.” La identidad de la corporación es un sistema de comunicación incorporado a la estrategia global de la empresa y está a la vez presente, tanto en las manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones de la organización. Es en la consistencia que adquieren esos componentes y que integran ese sistema, donde se basa la notoriedad, la valoración y la fijación en el público. Identidad corporativa es una expresión técnica que le sirve a la empresa pero que el público, o los públicos, desconocen. Porque, en lugar de existir los conceptos, existen las vivencias, las experiencias, como por ejemplo la satisfacción y la confianza, la adhesión a una marca o a una empresa, e incluso existe imagen como una certidumbre que incluye esta clase de valores. La síntesis de estímulos, que es la imagen pública, es función del sistema de identidad corporativa.

El conjunto de percepciones y relaciones que se producen en la mente del público despiertan a su vez expectativas: sensaciones, emociones, experiencias e informaciones sentidas y vividas por los públicos. Se necesita que aquellas se relacionen de una manera clara para que con ellas, los clientes, o no puedan asignar significados, que integrarán en su mente a manera de síntesis.

“Los materiales con los que la mente configura la imagen son los estímulos, significados y valores que la empresa emite y suscita en el público. Todos estos materiales han de poder ser reconocidos y asociados entre sí, es decir, identificados y recordados estableciendo un discurso coherente. Pero solamente los serán si las percepciones (mensajes, comunicación, informaciones) y las experiencias del público (satisfacción por los productos, los servicios y el trato personal) arrojan para él un balance positivo. Este aserto implica una doble enseñanza que habrá de ser comprendida y asumida por los responsables de la empresa:

- 1. no puede haber estrategia de comunicación al margen de la comprensión de sus públicos destinatarios y*
- 2. no puede haber estrategias de comunicación independiente de la estrategia de la empresa”.*⁷

Signos de la Identidad Corporativa

Lingüística: es el nombre de la empresa, es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente; un modo de escritura llamada logotipo.

Iconica: se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa.

La marca asume una función mas institucional, con lo cual se define su doble carácter significativo: la marca en su función comercial (marketing) e institucional (imagen pública). La marca a su vez, se cristaliza en un símbolo (un signo convencional portador de significados).

Cromática: implica el color, o los colores, que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Diferencia entre identidad e identificación

La identidad es el propio ser sumado a su entidad. Es decir lo que el “ser” realmente es o puede ser y su forma, valores y esencia individual. Su esencia.

En resumidas palabras, la identidad se presenta como la sumatoria del ser y su propia forma.

Identidad se asocia al concepto de veracidad, ya que la palabra identidad expresa el concepto de idéntico a si mismo, por ende, verdadero

La identificación es el hecho de reconocer la identidad de un individuo, este presente o no. En este acto se registra y memoriza las características que lo hacen diferenciable de otros sujetos y a la vez igual a si mismo (noción de unicidad).

Cuando una persona se identifica con un sujeto significa que comparte su esencia.

El Manual Corporativo

El manual corporativo es una herramienta para el manejo de las normas de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantiza el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

En el manual corporativo se habla de:

- la definición comercial de la empresa o marca,
- la actividad principal y secundaria de la empresa (definición del producto y características),

- el tiempo en el mercado y ubicación, tipo de mercado (clasificación),
- competencia,
- análisis de la imagen que posee,
- compatibilidad entre la imagen y el mercado, (demostrado mediante investigaciones),
- qué se debe mejorar, cómo y por qué,
- cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen y por qué.

Todas estas reflexiones se deben realizar en función de la empresa y su capacidad y en función del mercado y sus exigencias. El desarrollo del manual, es imprescindible para la correcta aplicación de una identidad corporativa.

Casos

Caso Clarín

El plan de nueva identidad visual de Clarín sirve de ejemplo de construcción de imagen como grupo de comunicaciones. Los valores que asocia el público en los 2000 sobre el grupo Clarín se relacionan con la argentinidad, la credibilidad, la cercanía con la gente, etc.

La estrategia de comunicación del Grupo tuvo que ver con la creación de un programa integral de identidad que si bien tomaba o partía del origen y la misión del Grupo, también se relacionaba con la transformaciones contextuales, tanto tecnológicas, como económicas. La meta era poder sintetizar los cambios pero teniendo en cuenta el recorrido de la empresa y los valores que siempre preconizó.

Los instrumentos de comunicación se trabajaron conjuntamente con el desarrollo de la nueva identidad, para lo que se creó un Manual de Identidad Visual Corporativa. El mismo muestra todas las pautas y normas para utilizar el isologo. De todas formas, la nueva identidad excede la renovación del logo. Precisamente se trató de una revisión integral de las formas de comunicación además del cambio de identidad. El centreo de la imagen remite a la C, letra que está por demás ligada a valores como coraje, creatividad, confianza, calidad, etc.. El isologo no se mezcla con ninguna de las empresas individuales del grupo porque logra mantener un nivel institucional corporativo.

El objetivo de comunicación fue incentivar el posicionamiento del Grupo, implementando más canales de información, haciendo más actividades de difusión, etc. Algunas de las acciones concretas fueron la página Web la cual se rediseñó, tanto en su aspecto como en contenido, como así también un brochure institucional de noventa páginas. El plan fue testado a través de Focus Groups.

Caso Movicom

El 1989 Movicom, fue la primera empresa en ofrecer telefonía móvil en Argentina. A partir de ese momento su nombre se ha convertido en un genérico de esa industria. Diez años después, en 1999, continuaba siendo líder en el mercado de las telecomunicaciones. En ese año, al producirse la desregulación del mercado de las comunicaciones, se generó la necesidad de amoldarse, tanto a los

cambios del mercado interno, como a la llamada globalización. Por lo tanto conformó una nueva compañía integral de telecomunicaciones. Su socio mayoritario, BellSouth, es una de las compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo. Y también con mayor trayectoria. Su principal objetivo fue, desde el primer momento, la satisfacción al cliente. Y es por este motivo, que fue la primera empresa de telecomunicaciones en obtener el certificado ISO 9002, en calidad de atención al cliente.

La nueva compañía se presentó como la mejor opción en telefonía móvil, telefonía larga distancia, tanto nacional como internacional, trunking, Internet y transmisión de datos.

Por otra parte, la dupla podía mantener un vínculo emocional con el público, por el origen argentino y local de Movicom, y por otra parte por garantizar la experiencia en el área de desarrollo de BellSouth. Esto significaría una transferencia mutua de valores entre empresas pioneras y líderes.

El contexto mostraba la necesidad de cambio en el área de la comunicación, ya que la idea era obtener una nueva imagen que anunciara “ *la nueva comunicación*”. Para esto la comunicación debería ser eficaz, que permitiera la diferenciación, innovadora, etc. Por lo tanto se determinó que BellSouth le otorgaba atributos que fortalecerían a Movicom, para dejar de tener una imagen ligada solamente a la telefonía móvil. Por otra parte Movicom, con su conocimiento del mercado nacional y su condición de pionera, ayudarían a potenciar la marca. En este caso, se decidió antes de lanzar la nueva identidad corporativa, comunicar los atributos de BellSouth, que favorecerían a Movicom. Esto se hizo a través de una campaña publicitaria, que sólo fue lanzada en Argentina, teniendo en cuenta la especificidad del mercado local.

Otro elemento de la campaña fue la creación de un nuevo logotipo que se alineara con la identidad a escala mundial de BellSouth, pero a su vez manteniendo algunas características de la imagen de Movicom. Así el co-branding, “*Movicom con el respaldo de BellSouth*”, combina equilibradamente una compañía local que conoce las necesidades de los clientes y por otro lado el respaldo de una de las empresas de telecomunicaciones más importante y grandes del mundo.

Los objetivos del plan de identidad corporativa fueron los siguientes:

- desarrollar una imagen de marca fuerte, continuadora del concepto de evolución permanente, en pos de una ubicación ventajosa frente a la competencia.
- concebir una identidad corporativa innovadora acorde con la evolución de los mercados, con clientes cada vez más exigentes.
- desarrollar un sistema de identidad a largo plazo, rescatando el valor histórico de la marca, pero sin estancarse en un localismo.
- transmitir la filosofía y la personalidad de la nueva compañía, basada en su calidad de atención al cliente y en el incremento de su capacidad tecnológica: una combinación de excelencia orientada a una mejor calidad de vida.

El proyecto se trabajó con un criterio de intervención diferencial: por un lado desarrollar una estrategia gráfica de comunicación, un sistema de identidad moderno a largo plazo, todo apoyado en el core business de la empresa. Entonces se explotaron a fondo los recursos de diseño con los que ya se contaba como por ejemplo los colores, el discurso, imágenes fotográficas, etc. Este criterio marca que la identidad de la empresa no sólo se expresa en el logo, esto es en la comunicación a través del diseño, sino que se piensa en una comunicación integral.

La creación del logotipo tuvo que ver con la identidad de BellSouth, pero a su vez mantuvo algunos rasgos de la identidad de Movicom, como lo son el punto y el color rojo, que eran recordados y valorados por los clientes. Por otra parte la utilización del color azul fue la base de la estrategia de comunicación visual, que, además, está muy relacionada con el mercado de las telecomunicaciones y con el logo de BellSouth. La tipografía fue diseñada especialmente para este logo y las fotografías generan imágenes del color corporativo, por el cruce de dos tramas de puntos azules. Éstas representan diferentes áreas de servicios de la compañía: Internet, transmisión de datos, telefonía móvil, servicios de atención al cliente, telefonía y larga distancia.

La nueva identidad corporativa de Movicom con el respaldo de BellSouth, ha impactado por la forma planificada en la que se hizo pública. Y como resultado se logró un sistema de identidad corporativa sólido. Éste le permita a la compañía diferenciarse del resto, principalmente de sus competencia y actuar en cualquiera de sus áreas de comunicación, tanto en las promocionales, como las institucionales, o comerciales. El nuevo sistema de identidad corporativa permite transmitir sinergia entre dos empresas líderes en el área y ubica a la compañía muy cerca de la gente.

La dinámica de la imagen corporativa

Para el autor Thomas Garbett, la dinámica de la imagen corporativa incluye seis factores:

1. La realidad de la compañía, que a su vez viene determinada por:

- la envergadura de la compañía,
- la estructura organizativa,
- el sector industrial o comercial al que pertenece,
- la cantidad de empleados,
- la misión corporativa,
- la visión corporativa,
- los objetivos,
- las destrezas corporativas y
- el cuerpo corporativo, entre otros.

2. La medida en que la empresa y las actividades que lleva a cabo generen “*noticia*”. Estas noticias tienen la particularidad de que pueden ser positivas o negativas, y esto influirá posteriormente en la imagen.

3. Diversidad de las actividades de la empresa. Cuanto más diversificación, más diversos también serán los mensajes. Resulta obvio que la comunicación para una empresa que posee varias actividades será algo más difícil de gestionar a la hora de comunicar

4. Esfuerzo comunicacional, esto es a mayor comunicación, mayor posibilidad de lograr una imagen positiva.

5. El factor tiempo.

6. Desvanecimiento en la memoria. Aspecto que se relaciona con el factor tiempo y el esfuerzo comunicacional. A mayor esfuerzo menor posibilidad de desvanecimiento de la memoria.

Estos seis factores, según el modelo presentado por este autor, que comenta Daniel Scheinsohn, no puede ser experimentado en la práctica, pero si puede utilizarse para analizar los casos concretos en los que la comunicación no se produce de forma positiva o alguno de sus funciones queda en el camino.

Para Garbett su fórmula se resume de la siguiente manera:

La realidad de la compañía, más la medida en que la empresa y las actividades de la empresa generen noticia, dividido por la diversidad o falta de cohesión, multiplicado por el esfuerzo de la comunicación, por el tiempo y menos el olvido, generan una imagen de la corporación.

De todas formas se insiste en que la empresa siempre comunica, aun cuando deja espacios de no-comunicación, el tema es el resultado a lograr.

El modelo de Garbett nos muestra lo complejo que resulta la comunicación de las organizaciones, y, además, introduce los elementos de la imagen, descriptos más arriba como lo son:

- realidad de la empresa,
- cultura corporativa,
- identidad corporativa y
- comunicación.

Al analizar este modelo Scheinsohn aclara que el mismo incorpora la idea de que la imagen corporativa no se gestiona sino a través del proceso comunicacional de una empresa. Como se había afirmado anteriormente, su gestión es indirecta.

Al decir que la imagen corporativa se crea, queremos decir que se desarrolla constantemente y sistemáticamente a partir de una red de comunicaciones de diversa índole. Pero estas comunicaciones deberán poseer algún tipo de unidad que el público deberá detectar para que esa comunicación funcione. Esa unión debe residir ante todo en una unidad conceptual, expresada en una unidad formal y en una visual. La imagen corporativa es un activo de la empresa, que, si bien es intangible, puede medirse y controlarse, para lo que hay utilizar procedimientos y técnicas de medición, seguimiento, valoración y evaluación de resultados.

La investigación en el ámbito de la imagen

Si bien hay que tener en cuenta que cada empresa es singular y que sus necesidades y presupuesto también lo son, se pueden arribar a métodos de investigación generales para el estudio de la imagen. Se hará entonces una enunciación, realizada por Scheinsohn, de los métodos de investigación más comúnmente utilizados en esta área.

Habitualmente se utiliza el concepto de investigación de imagen para dar cuenta de los estudios sobre instrumentos de identificación físico visual como lo son los logotipos, símbolos, las gamas cromáticas, la heráldica, el interiorismo, la arquitectura, etc. Éstos son estudios muy complejos y en algunos casos se utiliza el taquitoscopio, que es un instrumento que se emplea para medir el movimiento de los ojos frente a un estímulo. También hay estudios dentro de este campo para medir

la recordación del logo y su “*pregnancia.*” Para este autor este tipo de estudios no pertenecen realmente a lo que se llamaría el ámbito de la imagen corporativa, sino más bien al de la comunicación corporativa, y dentro de esa área a la comunicación de diseño.

En cambio se interpreta que el campo de la investigación de la imagen corporativa es el que “*indaga estrictamente la síntesis mental que elabora el público en relación con la empresa*”.

De esta forma, y teniendo en cuenta el enunciado precedente, el autor clasifica instrumentos para investigar el campo de la imagen corporativa:

- Instrumentos informales.
- Instrumentos cuantitativos
- Instrumentos cualitativos

A continuación se describirán cada uno de ellos:

a) Instrumentos informales

Estos son instrumentos que no están guiados ni por el método científico de investigación, ni por un método cuantitativo de recolección de datos. Es por este motivo, que los datos que se obtienen a través de este tipo de instrumentación, sólo tienen el valor de una información en general. La cual produce utilidad y un panorama de la situación, a través de un bajo costo.

Entre los instrumentos informales más utilizados encontramos los siguientes:

- contactos informales con miembros de diversos públicos.
- panel de expertos. Se convoca a un grupo de expertos en el tema que se desea investigar, con el objeto de que aporten su punto de vista.
- análisis de la correspondencia.
- informes de quienes interaccionan directamente con diversos públicos (por ejemplo vendedores).
- buzón de sugerencias, entre otros.

b) Instrumentos cuantitativos

Mediante estos instrumentos se puede arribar a resultados más confiables y también más precisos que los que se consiguen con métodos informales. Éstos estudian la realidad y obtienen conclusiones con un valor numérico, lo que permite manejar la estadística. Los instrumentos cuantitativos, cuando están adecuadamente compuestos permiten obtener datos precisos, válidos y confiables. Los instrumentos cuantitativos más utilizados en el campo de la imagen son:

- Índice de notoriedad.
- Índice de contenido.
- Índice de motivación.

Índice de notoriedad:

Son aquellos estudios que indagan acerca del conocimiento que el público interpreta sobre el nombre o las actividades que realiza la empresa. Pueden ser elaborados con modalidad espontánea o asistida. En la modalidad espontánea, se le solicita a la persona que mencione nombres de empresas de un determinado sector, por ejemplo:

“*¿Aunque sólo sea por el nombre, qué empresas de supermercados conoce usted?*”

Se aclara “*aunque sólo sea por el nombre*” ya que se puede considerar que “*conocer*” una empresa es haber tenido una experiencia concreta con ella, no es esto lo que se desea conocer. En esta modalidad espontánea es importante registrar el orden en que las personas mencionan los nombres.

En la modalidad asistida, a la persona se le presenta una lista de empresas y se le pide que indique cuáles de ellas conoce. Este mismo listado, puede ser mejorado invitando que la respuesta sea expuesta en una escala de conocimiento que gradúa desde el “*mucho*” conocimiento a “*nada*” de conocimiento.

Muchas veces no sólo se incorporan a la escala los nombres de empresas verdaderas, sino que también se agregan nombres de empresas inexistentes para poder considerar el grado de veracidad de las respuestas de los encuestados.

Otro de los aspectos que se estudia en las investigaciones de notoriedad, es el referido al conocimiento del público acerca de cuáles son las actividades que la empresa lleva a cabo. Para arribar a estos datos se puede crear un formulario que de cuenta de las diferentes actividades que la corporación realiza. Aquí el encuestado señalará aquellas en las que supone que la empresa se desempeña.

De alguna manera se podría decir, siguiendo la teoría del autor, que el índice de notoriedad estudia o investiga el nivel de conocimiento que el público tiene acerca de la empresa y no precisamente de las actitudes de aquel frente a la empresa. Tener mucha notoriedad no implica algo bueno ni malo por sí mismo. La empresa puede alcanzar mucha notoriedad por una excelente gestión o por constantes denuncias de contrabando. Y esto no lo aborda el índice de notoriedad, ya que no se divide ni la dirección ni la intensidad de la imagen.

Índice de contenido:

En cambio esta medida, el índice de contenido, precisamente se ocupa de la dirección y la intensidad de la imagen, por lo que encara todas las actitudes del público hacia la organización.

Uno de los métodos, o mejor dicho, escala, más utilizados para aproximarse al índice de contenido es el conocido como “*diferencial semántico*”, mediante el cual al entrevistado se le presenta un conjunto de adjetivos opuestos y separados por una gradación compuesta, en general, por siete posiciones. Cada una de éstas, indica una intensidad a favor de cada adjetivo y el centro de la escala representa la intensidad neutral. Por ejemplo se pueden utilizar los siguientes adjetivos bipolares:

Tradicional	Moderna
Eficiente	Ineficiente
Rentable	No rentable
Low-Tech	Hi-Tech

Para confeccionar este tipo de cuestionarios a través de escalas de diferencial semántico, es bueno que los adjetivos que pueden resultar positivos o negativos, sean colocados diametralmente opuestos, en la izquierda y en la derecha; así reemplazando la posición de los adjetivos positivos y negativos, se evita la “*respuesta automática*” o estilo de respuesta y se evita inducir al encuestado a que brinde respuestas similares para cada pregunta.

Para investigar el índice de contenido también suele utilizarse otro tipo de escala como por ejemplo la denominada: “*escala de calificación*”; en este caso se le pide al encuestado que considere una determinada acción de la empresa en una escala del 1 al 10, en donde 1—2 es muy malo, 3—4 es malo, 5 es regular, 6 es bueno, 7—8 es muy bueno, 9—10 es excelente, por ejemplo para los siguientes atributos: Buena Atención al público - Garantía – Rapidez - Servicio.

Una alternativa más para este tipo de indagación puede ser la denominada “*elección de ideas*”, por la que se confecciona un listado que contiene diferentes ideas y al entrevistado se le solicita que señale aquellos conceptos que asocia con la empresa. A continuación citaremos como ejemplo el caso de una empresa automotriz:

- Es una empresa tecnológicamente avanzada.
- Es una empresa orientada al servicio al cliente Es una empresa confiable.
- Es una empresa líder.
- Otros.

Para cualquiera de los casos antedichos, en la realización de estos formularios correspondientes al índice de contenidos, conviene que los adjetivos que serán utilizados, sean escogidos cuidadosamente teniendo en cuenta los propósitos que rigen la investigación.

Índice de motivación:

En cuanto al índice de motivación, su objetivo es indagar sobre lo que resulta más importante para el público. Al entrevistado se le realiza una pregunta del tipo “*¿Qué aspectos considera más importantes para evaluar una empresa, por ejemplo una automotriz?*”. Esta indagación también puede ser espontánea o asistida.

En la modalidad espontánea el interrogado se responderá, mencionando por orden de importancia, los aspectos más importantes para él. En la modalidad asistida, el encuestado deberá elegir entre alternativas, aquellos aspectos que considera prioritarios a la hora de evaluar la empresa y enumerarlos en base a la prioridad que se les asigna. Asimismo se le puede otorgar la posibilidad de agregar otros aspectos no incluidos en el listado confeccionado por la empresa, por ejemplo:

- Tecnología
- Servicio Post-venta
- Garantía
- Confiabilidad
- Prestigio
- Otros

El estudio del índice de motivación, se complementa, interrogando al entrevistado acerca de las causas que motivan el orden escogido.

En síntesis, al conocer los índices de notoriedad, contenidos y motivación, la empresa puede determinar la dirección, la intensidad y las causas que motivan la imagen corporativa.

c) Instrumentos cualitativos

Los instrumentos cualitativos son técnicas de investigación que toman como fuentes de datos a las conductas directamente observables, pero sin que exista posibilidad de proceder al uso de la estadística.

En el caso de la investigación en el campo de la imagen, estos instrumentos permiten conocer metódicamente, las ideas que el público posee acerca de la empresa.

Más allá de que los instrumentos cualitativos constituyen un método de investigación en sí mismo, generalmente representan el punto de partida más indicado para cualquier investigación con instrumentos cuantitativos, sobre todo en el caso de los índices de contenido y motivación. A partir de los instrumentos cualitativos podemos arribar a la confección de los cuestionarios correspondientes a las investigaciones cuantitativas. Se puede decir que la investigación cualitativa muchas veces es el paso previo a una investigación con otra envergadura, como así también con la idea de los mismos métodos se puedan complementar.

Los instrumentos cualitativos con los que se cuenta en investigación de imagen son:

- observación participante,
- entrevistas personales (“One-on-ones”) y
- grupos de foco (“Focus Groups”).

Observación participante

Es un método en el que el investigador o su equipo observa directamente en el campo, por ejemplo dentro de la empresa, a través de un período de tiempo. Este tipo de observación puede ser participante, donde el observador también realiza las tareas de las personas observadas o bien puede no hacerlo (observación no participante)

Entrevistas “*One-on-ones*”

Son entrevistas personales a referentes representativos en cuanto a los objetivos de investigación. Estas entrevistas permiten abordar un amplio campo temático con gran profundidad. Si las circunstancias así lo permitieran, conviene llevar un registro grabado en cinta. Asimismo se deberá evaluar la participación de dos observadores colaboradores, los cuales podrán elaborar, cada uno por separado, un protocolo de la información reunida en la entrevista.

Para que este tipo de entrevista prospere es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- análisis previo de la situación,
- selección adecuada de los entrevistados,
- pertinencia de la guía para la entrevista,
- capacidad del entrevistador para crear una atmósfera adecuada y
- análisis pertinente de los hallazgos.

Grupos de Foco (“Focus Groups”)

De acuerdo con este autor, el método de Grupos de Foco (“*Focus Groups*”), es el que mejor posibilita la indagación, exploración y descubrimiento de temas relevantes. En los Grupos de Foco, un coordinador administra la prescripción de un grupo de aproximadamente diez participantes, orientado a la discusión de determinados temas pertinentes a los propósitos de la investigación. Que el grupo sea efectivo para los resultados de la investigación, dependerá de estos factores:

- definición de los objetivos de la investigación,
- definición del perfil de los participantes,
- guía de discusión,
- coordinación grupal y

- el marco referencial del investigador (aspecto fundamental), es decir, desde dónde se investiga, porque es desde ese lugar que también se elaborarán las hipótesis y los hallazgos.

Capítulo 2: La Imagen Corporativa y su relación con la Comunicación y el Management

Parte I: La imagen corporativa y la comunicación

Relación entre imagen corporativa y comunicación

La gestión de la imagen corporativa, más allá de su conceptualización, se inscribe dentro del ámbito de la comunicación en la empresa. La empresa debe comunicar. Aún al no ejercer la comunicación la empresa está enviando mensajes. “*Toda conducta es comunicación*”⁸. Por otro lado también se dijo que la gestión de la imagen se lleva a cabo en la gestión de las acciones de comunicación. Es por eso que se indagará la comunicación corporativa, pasando luego a las partes que componen una acción de comunicación. También se expondrá un caso en el que se verá el desarrollo de una acción en el área de la comunicación corporativa.

La comunicación

Básicamente podemos hablar de un esquema de comunicación, para lo cual se tomará en consideración al autor Alberto Willensky quien desarrolla el tema a partir de estos tres elementos:

Un emisor (E), que se comunica con un receptor (R) a través de un mensaje. Entonces, si analizamos este modelo se notará que debe haber también un elemento previo, como es la información que se quiere transmitir. En este proceso, el emisor posee ciertos elementos que los utiliza en la expresión de una manera singular. Estos son actitudes, conocimientos y códigos propios. La problemática aquí es la siguiente: si el receptor no posee esos mismos atributos, actitudes, conocimientos y códigos, el mensaje será incapaz de ser comunicado. Los componentes, que también lleva el mensaje, y que son de tipo ideológico, político, religioso, social, físicos, etc., harán que se dificulte la comprensión del mensaje, o que el mismo no tenga credibilidad, o bien, ni siquiera sea aceptado. A esta distorsión se la suele llamar ruido.

Según el autor estos ruidos pueden ser de diversa índole y origen:

- físicos (mensajes transmitidos en voz baja por ejemplo),
- ideológicos (mensajes que contrarían las creencias del receptor),
- sociales (el mensaje parece estar dirigido a otro grupo),
- de codificación (cuando está escrito en un idioma que el receptor no entiende),
- técnicos (cuando se transmite información demasiado especializada),
- culturales (cuando contiene referencias que el receptor ignora).

Entonces, poder identificar previamente los ruidos es aconsejable para lograr transmitir mensajes que no estén tergiversados desde antes de ser emitidos.

De acuerdo con este análisis se pueden identificar dos clases de ruidos de emisión:

a) Ruidos de concepción: son los que introduce el emisor en el mensaje; por ejemplo un código mal elegido, una ideología que no comparte el receptor o expresiones que denotan otro nivel sociocultural, etc.

8 Scheinsohn, Daniel A. Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1998 Pág. 27

b) Los ruidos de propagación: son aquellos que se insertan en el mensaje en el momento de canalizarlo, por ejemplo, una nota con letra ilegible, una carta que se moja, un defecto técnico en el canal, entre otros.

En cuanto a los ruidos de recepción, también se pueden dividir en dos:

a) Los ruidos de comprensión: que son los que afectan la recepción del mensaje en forma física; por ejemplo, los sonidos del tránsito que llegan al aula y no permiten oír al profesor o una tormenta que produce descargas en la radio

b) Los ruidos de asimilación que afectan la recepción conceptual del mensaje y provienen de la falta de comprensión del código utilizado, por ejemplo, un pedido que contraría los principios éticos del destinatario o una carta que resulta agresiva.

Wilensky propone ejemplos en los que se muestran los ruidos, tanto de emisión como de recepción, que se pueden producir a través de un mensaje publicitario.

“Las personas que oyen radio mientras realizan otra tarea están afectadas de ruidos de comprensión. Cuando dedican su atención a lo que hacen, dejan de prestar atención y no escuchan los avisos. Un ruido de emisión es, por ejemplo, un diario mal impreso, un afiche roto o un aviso en televisión que se emite sin sonido. Los ruidos de asimilación se producen cuando el aviso está mal concebido o cuando llega a una audiencia a la cual no está destinado. Un ejemplo de un ruido de asimilación sería que en un mercado habituado a limpiadores específicos, un aviso anunciara un “multilimpiador” para todo uso. Quizás el aviso se entendería pero no sería creíble porque el consumidor está demasiado habituado a la característica contraria: un limpiador para cada tipo de lavado. De igual modo, un aviso muy “innovador” que estuviera codificado íntegramente por jóvenes, quizás no sería entendido por quienes no conocieran ese código.”⁹

De esta manera se puede decir que la comunicación publicitaria es una comunicación que tiende a dispersar los ruidos de emisión.

La comunicación corporativa

La comunicación corporativa se definirá como los actos concretos de emisión sean cuáles fueren los soportes a través de los cuales estos se llevan a cabo, como por ejemplo:

- Publicidad institucional.
- Gacetillas y notas periodísticas que contengan temas corporativos.
- Memoria y balance.
- Publicidad de producto.
- Eventos.
- Promociones.
- Merchandising, entre otros.

Según Joan Costa se diría que no hay una comunicación sino muchas. Todas pueden coexistir y no deben anularse entre sí. Y, además, esa comunicación, si pensamos a la empresa como un todo,

9 Wilensky, Alberto. Claves de la estrategia competitiva. Buenos Aires. Fundación OSDE, 1997. Pág. 209

tiene la característica de ser estratégica, esto significa que no tiene sólo una función meramente instrumental y mediática.

Los ámbitos específicos de la comunicación son para este autor: la comunicación institucional, la comunicación cultural, la comunicación interna, la comunicación relacional y la comunicación de marketing.

*“La imagen es necesariamente global: la imagen es la ciencia de la totalidad. Pues ella aparece en la conciencia colectiva como un todo. Y esa totalidad mental que es imagen, sólo podía construirse con la condición de que todos los elementos comunicacionales se fusionaran en una acción coherente con las estrategias y las actuaciones de la empresa en la continuidad misma de su trayectoria”*¹⁰

Por lo tanto los conceptos de imagen y publicidad están íntimamente relacionados a la hora de comunicar por parte de la empresa.

A su vez, se puede afirmar que cuando se habla de comunicación, no se está hablando de los mensajes cuyo principal objetivo es comunicar, sino que nos referimos a los estímulos que actúan en los discursos de la empresa. Es decir, a los mensajes, a los actos y a los hechos y allí se incluyen todas sus especies, sean concientes o no, y aún los que provienen de su entorno. La empresa se dirige y se relaciona tanto con públicos directos, como indirectos, dentro del campo social, a ellos les envía una serie de mensajes que supuestamente han sido elaborados, pretesteados y difundidos a través de los medios de masas. Estos mensajes tienen la característica de ser elaborados voluntariamente. Pero hay otra clase de mensajes que van desde la empresa hasta el campo social, y se transmiten en el contacto con las personas, a través de los micro media, a través de las acciones, de los actos y de los hechos. Estos son mayoritariamente, mensajes involuntarios, o inconscientes. Las interferencias hacen que las comunicaciones no lleguen al público, o por lo menos que no lleguen de la forma que deberían haberlo hecho. Es a partir de este juego de interacciones entre los mensajes y las acciones lo que le permite a la empresa determinar la configuración de la imagen mental en el público. Sus efectos se manifiestan en respuestas de los individuos y la colectividad en forma de decisiones, actitudes y opiniones, que a su vez influyen en otros grupos y de esta forma se lleva a cabo un movimiento circular que se retroalimenta por nuevas estrategias comunicacionales.

Es por lo expuesto anteriormente que, según Daniel Sheinsohn, todo modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa debería integrar estos elementos:

- Realidad, Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen Corporativas.
- Empresa y públicos (en cuya interacción se intercambian los roles de emisor y receptor).
- Dinamismo y realimentación (intercambio circular y constante de mensajes).
- Mensajes .
- Ruidos .
- Canales.
- Contexto en el que se desarrolla la comunicación y
- axiomas exploratorios de la pragmática de la comunicación

¹⁰ Costas Joan citado en Compilación López Alonso, Mariana. El poder de la comunicación institucional. Primera edición. Buenos Aires, Sociedad Impresora Americana SAIC ., 2000. Pág. 30

En definitiva se retoma la idea de que siempre se comunica, por lo que se tiene que tomar la iniciativa, planificando y gestionando las comunicaciones de manera profesional y competitiva, ya que como hemos visto, existen distintos tipos de mensajes que circulan por diversos canales.

Las funciones de la comunicación a través del tiempo.

A través del tiempo fueron cambiando las lógicas de las empresas y esto determinó diferentes funciones de la comunicación. Daniel Sheinsohn comenta cuatro momentos en los que estas relaciones produjeron diferentes tipos de difusiones y diferentes papeles en la comunicación.

Luego de la segunda Guerra Mundial se privilegiaron los sectores de la manufactura y la producción, anteponiendo la cantidad y la capacidad de producir más. El tipo de publicidad que se produjo en este contexto fue una publicidad hiperbólica, demasiado exagerada.

Cuando aparece el marketing los productos comienzan a venderse masivamente, de alguna forma se puede hablar de masificación. Aunque no se tiene en cuenta a ese consumidor y se lo considera pasivo, no pensante. De esa forma aparece la publicidad que manipula, los jingles, eslóganes y personajes con los que se pone de manifiesto una excesiva repetición.

Luego aparece la idea del posicionamiento y el mayor énfasis dado a la capacidad de pensar y de decidir del consumidor. Comienza a haber una voluntad de entender lo que el público piensa. La publicidad empieza a ser más ingeniosa y a la vez más descriptiva. Si bien John Naisbitt ya había advertido la importancia de actitudes del consumidor hacia el medio ambiente, los ejecutivos aún no se preocupaban por ello.

En la actualidad predomina el poder del consumidor, un consumidor que ha variado los estilos de vida. Además, ahora él puede hacerse oír y responder, al mismo tiempo de escoger lo que más quiere.

Los medios de comunicación también han cambiado y la empresa no monologa sino que dialoga con su mercado. Se puede decir que la evolución de la publicidad ha virado hacia el consumidor: él es el protagonista. Esto se debió a la extensión de los medios, a la aparición del marketing como disciplina estratégica y a la gran competencia del mercado.

Algunos números pueden servir para pensar el porqué de este cambio y del auge de las comunicaciones: En 1860 la agricultura ocupaba el 35% del total de la actividad económica. A partir de 1900 la actividad agrícola decrece de una manera regular hasta arribar al 4% que es valor en el que se encuentra en la actualidad.

Históricamente, a la economía agrícola le sucede la revolución industrial, que tuvo tres picos (el 40 % de la actividad económica total) en 1850, en 1910 y en 1950. A partir de 1950 comienza a descender hasta el 20% que ocupa a principios de la década del '90.

En 1940 se comienza a proyectar la economía de la información, que en aquel entonces comprendía un 8% de la actividad económica total, hasta que en la década del noventa llega a ocupar el 60%. Resulta llamativo observar que a partir de 1948 comienza el incremento combinado de:

- la economía de la información,
- las ciencias de la comunicación y
- el progresivo auge de los servicios.

También en este período se produce el declive de la economía industrial, y es a partir de 1950 que se desarrolla lo que se denominó la economía de la información, momento en el cual a partir de las tecnologías de las telecomunicaciones y la informática se configura la “*telemática*”.

Con respecto a la revolución de los servicios, mientras que en 1955 los servicios ocupaban el 20% del total de la actividad económica, en la década del '90 alcanzaron el 78%.

A partir de lo expuesto anteriormente se puede resaltar que la economía industrial estaba basada en los siguientes factores:

- la producción de bienes materiales de consumo,
- la transformación de materias y
- la gestión de procesos de fabricación

Entonces la publicidad nace en el seno de la llamada segunda revolución industrial, proyectando la cultura de la producción y el consumo masivo.

Hoy el consumo está orientado más hacia la cultura del servicio, puesto que, hasta los productos tangibles son concebidos como tales.

La revolución de los servicios representa el pasaje desde una “*cultura de lo tangible*” hacia una “*cultura de lo intangible*” (aquello que un producto me ofrece más allá de su materialidad y finalidad).

Soportes de la comunicación corporativa y sus áreas de gestión

Es importante tener en claro un marco de referencia conceptual para pensar en el planteamiento y la gestión de la comunicación. Sin embargo, siempre se deberá tener en cuenta, además, el tipo de público al que se quiere llegar.

Daniel Sheinsohn diferencia entre:

- técnicas de comunicación,
- soportes de la comunicación corporativa y
- áreas de gestión de la comunicación corporativa.

Las disciplinas que estudian y analizan la problemática comunicacional de las empresas en general poseen diferentes objetivos, por lo cual sus lógicas también los tienen.

El autor analiza el concepto de técnicas de comunicación aludiendo a Oscar Pedro Billorou de su libro *Introducción a la Publicidad* (Editorial Ateneo). Allí se expone la diferencia que existe entre las diferentes técnicas.

El autor aclara que en el análisis no se tiene en cuenta algunas disciplinas actuales como el telemarketing y el diseño gráfico y que los objetivos de cada una de las técnicas son difusos, esto responde a que no hay una delimitación precisa y existen muchas imprecisiones en cuanto a la definición de cada técnica, aún en la actualidad.

El estudio de Billorou, que retoma Sheinsohn, se basa en seis técnicas:

- publicidad,
- promoción,
- merchandising,
- relaciones públicas,
- difusión periodística y

- propaganda.

y las contrasta según:

• El tipo de audiencia a la que va dirigida. Y en este caso distingue entre dos posibilidades: que gran cantidad reciba la acción comunicativa o que la recepción sea personal, de uno en uno.

• La naturaleza del canal a través del cual llega el mensaje. Los canales pueden ser personales o impersonales. En el primer caso la comunicación se transmite a través de una persona que toma contacto con el receptor y en cambio es impersonal, cuando llega a través de algún medio como puede ser TV, radio, cartel, etc,

• La onerosidad, es decir, si es un canal pagado o no. Significa el hecho de tener que pagar por la utilización del canal.

• Según sea el tipo de objetivos que se persiguen se distinguen dos: comerciales o no. Los primeros directa o indirectamente pretenden lograr una actitud positiva para un producto, servicio o empresa. Los no comerciales las comunicaciones destinadas a formar actitudes positivas hacia personas o instituciones que no tienen fines comerciales explícitos (por ejemplo, partidos políticos).

A partir de las técnicas y de sus características mencionadas, pueden utilizarse muchos soportes para “sostener” la comunicación. Esos son vehículos concretos de comunicación. Por ejemplo:

- un folleto
- un aviso
- un producto
- las instalaciones
- una acción, etc.

Al listado propuesto podrían agregarse infinita cantidad de ítem, es decir, de soportes de comunicación posibles. El autor propone agruparlos de la siguiente manera:

- soportes materiales (avisos, carteles, merchandising, etc.),
- soportes identificatorios inmateriales (heráldica corporativa, nombre, isologo, etc.),
- soportes de actuación (atención al público por parte de los empleados),
- soportes ambientales (arquitectura y decoración de locales) y
- soportes de gestión (código de ética, política de Recursos Humanos, etc.)

A partir de estas categorías se pueden realizar agrupaciones de los soportes para arribar a la mayor cantidad de posibilidades existentes. Al haber identificado técnicas, soportes y áreas de comunicación, el autor se propone pensar en la variedad de posibilidades que se pueden dar en cuanto a estrategias de comunicación y por ende a la comunicación corporativa, combinando precisamente, las técnicas, los soportes y las áreas.

Las acciones de comunicación

Las acciones de comunicación se definirán basándose en una estrategia de comunicación, pensada como la combinación de las acciones de comunicación para transmitir la imagen de la empresa de una manera complementaria. Aquí se decidirá cuales son las acciones apropiadas, tanto con relación a los objetivos de comunicación como con relación al calendario y al presupuesto. Con estos datos se diseña una estrategia de comunicación.

Por ejemplo, el primer objetivo como empresa puede ser:

- Transmitir la Identidad de la empresa.
- Transmitir la cultura corporativa de la empresa.
- Crear, mantener y aumentar el prestigio y la notoriedad de la empresa.

Para arribar a estos objetivos se deberá crear o recrear la imagen corporativa, partiendo generalmente desde la imagen visual.

Primero, se creará la imagen visual, a través del diseño gráfico y el diseño del entorno, y a continuación se estudian una a una, las acciones de comunicación que pueden ayudar a conseguir esos objetivos.

La comunicación se fundamenta en las relaciones. No es un proceso sencillo sino que en ella confluyen muchos factores, tanto si se produce entre personas o entre sujetos sociales complejos como públicos, instituciones, etc.

El autor plantea que las áreas de gestión de la comunicación pueden definirse como:

- comunicación de diseño,
- comunicación de marketing,
- relaciones institucionales y con la comunidad,
- relaciones con el periodismo y
- comunicación interna.

Si bien estas no son las únicas áreas, son una propuesta que supera la propuesta tradicional de áreas de comunicación, como lo son por ejemplo la comunicación externa, la comunicación interna, etc. De todas formas esta propuesta tiene que ver con áreas en las que todas las empresas deberían gestionar su comunicación.

Tomemos de ejemplo para mostrar la complejidad del caso, este pasaje de Daniel Scheinsohn:

"Reiteramos entonces que existe una gran gama de posibilidades en la combinación de diferentes técnicas, soportes y áreas. Vayamos a un ejemplo. Sabemos que tradicionalmente la publicidad es la técnica por excelencia de las comunicaciones de marketing (área) y que la comunicación se vehiculiza a través de avisos (soporte materia)l.

Pero también puede suceder que el área de comunicaciones de marketing implemente un sistema de calidad total (soporte de gestión) o que resuelva llevar a cabo acciones de relaciones públicas (técnica) organizando cursos de capacitación a distribuidores (soporte de actuaciones)"¹¹

A partir de lo expuesto podemos ver la complejidad en cuanto a la combinación de áreas, técnicas y soportes con las que se pueden encontrar las empresas en la realidad de la gestión de la comunicación.

Siguiendo los conceptos descriptos por este autor, definiremos cinco áreas de gestión de la comunicación corporativa:

- Comunicación de diseño: diseño gráfico y diseño del entorno, es la primera acción de comunicación que se debe realizar. Desde el nombre, logo e isotipo hasta el entorno, los servicios y productos. Área específica de los diseñadores y los arquitectos. Generalmente los mensajes de este tipo se los denomina comunicación de imagen. Pero en la realidad este tipo de comunicación no corresponde estrictamente a imagen ya que no es la única responsable de la imagen corporativa. Se trata del conjunto articulado de signos visuales con el objetivo de lograr el reconocimiento y la

recordación de la empresa. Se puede decir que la comunicación de diseño administra la coherencia expresiva de todos los soportes gráficos, y cuida que los soportes hagan referencia a los atributos óptimos del texto de identidad. Estos elementos corresponden a esta área:

- isologo,
- papelería,
- gamas cromáticas,
- diseño industrial, el producto físico (la cosa tangible y funcional),
- packaging,
- edificios, locales y oficinas,
- indumentaria del personal y
- vehículos.

Generalmente las empresas cuentan con un Manual de Identificación en los que se describen los principios de gestión del área de Comunicación y diseño. Las partes en las que suele dividirse, son:

1. Presentación.
2. Introducción.
3. Reseña Histórica.
4. Objetivos del programa.
5. Vocabulario.
6. Signos de identidad.
7. Emblema.
8. Símbolo.
9. Logotipo.
10. Gama cromática.
11. Cuatricromía.
12. Tramas permisibles.
13. Normas Básicas.
14. Disposición formal de los colores.
15. Control de un solo color.
16. Control del negro y escalas de grises.
17. Control de proporción.
18. Normas tipográficas.
19. Normas complementarias.
20. Control de sombras.
21. Control de rotación.
22. Control de deformación.
23. Aplicaciones.
24. Papelería.
25. Papelería administrativa.
26. Indumentaria.

27. Fachada.
28. Transporte.
29. Anexos desprendibles.
30. Artes finales.
31. Carta de colores.

- Comunicación de marketing. Es el área que se caracteriza por los mensajes en los que el principal enunciador es el producto, o alguno de sus atributos, como la marca, el servicio, etc.

Aquí se privilegia como receptor de la comunicación al público consumidor. El autor consigna que en otros tiempos esta área se hubiera denominado directamente publicidad. Pero en la actualidad se ha desarrollado mucho el área del marketing y sus comunicaciones, aún creando maneras personalizadas de llegada al público. Dentro de esta misma óptica se puede decir, que las tradicionales cuatro P del mix de marketing (Producto, Promoción, Plaza y Precio) sólo aludían a la P de Promoción, en cuanto al área comunicacional. Hoy en día sabemos que el producto también comunica a través del diseño, del envase, entre otros, también la distribución a partir de los canales que se elijan, como también el precio.

Para sintetizar, la comunicación de marketing se aproxima, entre otros, a los siguientes temas:

- publicidad de producto y marca,
- ventas,
- promoción,
- merchandising,
- distribución,
- congresos y exposiciones,
- sponsoring,
- servicios y atención a clientes (client relationship) y
- política de marcas.

- Relaciones institucionales y con la comunidad: al hacerse cada vez más pluralistas y participativas, las sociedades, también se van ampliando los canales de comunicación. Estos se hacen cada vez más masivos y se colocan muy al alcance de las personas a través de los cuales se canalizan reclamos, propuestas. Esta situación obliga a la empresa a formar parte integrante de la vida comunitaria, ya que es un actor más de la sociedad. Ya no sólo es suficiente la creación de nuevos y buenos productos, sino que también es importante un compromiso hacia la comunidad.

El área de las relaciones institucionales y su relación con la comunidad es importante para las empresas, ya que las ayuda a forjar vínculos convenientes con ella y le permite, a la hora de tomar partido, decidir la mejor opción.

En esta área se pueden identificar algunas herramientas, como lo son:

- Mecenazgo: sostén económico o cualquier material aportado por una empresa o sujeto social, para una obra o personas dedicadas a actividades que revisten algún tipo de interés general. Este tipo de actividades puede ser de muy diversa índole, por ejemplo, educativas, artísticas, culturales, etc. .

El sentido de estas acciones tiene más que ver con una lógica cualitativa que cuantitativa, esto por ello que no se persigue un objetivo comercial, o un aumento de las ventas directamente. Esa mas

relacionado con crear una valoración social de la empresa. No es lo mismo mecenazgo que patrocinio o sponsoring, ya que comúnmente suelen confundirse estos conceptos, porque en el último caso el fin último es obtener un beneficio directo sobre el producto o la marca.

- Patronazgo: se trata de una ayuda moral más que material.
- Balance social: básicamente es un documento que define dos propósitos empresariales, uno económico y otro social. En general esta herramienta reconoce dos grandes partidas:

1) Lo recibido por la empresa:

- por parte de los públicos internos,
- por parte de los públicos externos y
- por parte del entorno geográfico.

2) Lo que la empresa aporta:

a sus públicos internos,
a la comunidad toda,
a su entorno geográfico y medio ambiental y
al país.

A través del Balance Social, la empresa expresa un compromiso de retribución y agradecimiento hacia la comunidad, y asume su responsabilidad y protagonismo social. Siemens es en Argentina, una de las empresas pioneras en la confección del Balance Social.

En los últimos tiempos el área de la Relaciones Institucionales aborda una nueva temática que atañe a la comunidad como lo es la problemática medioambiental. Esta es tratada en general por diferentes grupos conservacionistas. Para aclarar el panorama en este sentido Daniel Sheinsohn realiza una clasificación de los diferentes grupos que se dedican a esta temática:

- Ecologistas: se ocupan de promover el equilibrio entre el ser humano y la naturaleza que lo rodea. Algunos los clasifican como los que denuncian las acciones que destruyen el medio ambiente.
- Conservacionistas: se preocupan por la explotación racional de los recursos naturales, procurando que las generaciones futuras puedan disfrutarlos.
- Ambientalistas: entran en acción para reparar los daños ya producidos. Algunos los identifican como aquellos preocupados por la educación del hombre y la toma de conciencia.
- Proteccionistas: son aquellos que se oponen a la explotación de los recursos naturales — fundamentalmente animales y bosques— en beneficio del hombre. Su lema puede sintetizarse en la expresión “se mira y no se toca”.

Otros de los temas de que se ocupa el área de relaciones institucionales y con la comunidad es la relación con el poder, siendo su objetivo explorar, construir y disponer de dispositivos ágiles para acceder a él. Estas acciones son las privilegiadas para los expertos en lobbying. No siendo el lobbying la única actividad que se desarrolla en el seno de este área, por su importancia, y según el autor, conviene aclarar algunas cuestiones. La primera es realizar la diferenciación conceptual de los términos:

- lobbying: es la actividad.
- lobby: oficina o agencia dedicada al lobbying.
- lobbyist (lobbyista): persona que opera el lobbying.

Muchas veces suele confundirse el término lobby con grupo de presión, pero este último es el mandante y encarga al lobbyist, es decir, el mandatario, llevar a cabo alguna acción determinada (lobbying) para obtener un determinado propósito o defender alguna causa del grupo. Por ejemplo cuando se habla del lobby industrial o el lobby petrolero, se confunde al grupo de presión de los sectores industrial y petrolero (los mandantes) con aquellos (sus mandatarios) a los que supuestamente se les encomiendan llevar a cabo las acciones concretas de lobbying. El lobby es, entonces, la representación de los grupos de presión ante, por ejemplo, la Administración Pública.

En otras ocasiones, el lobbying está abocado al armado de alianzas coyunturales de intereses, aunque las actividades de los grupos de presión estén desvinculados entre sí. Por ejemplo, la empresa japonesa Toyota consiguió frustrar en los Estados Unidos, las restricciones que el sector automotriz norteamericano pretendía instaurar y que afectaban fundamentalmente a la industria automotriz japonesa. Toyota logró esto, estrechando relaciones con IBM, Boeing, los exportadores agropecuarios y el sector portuario. Si bien no parece a simple vista haber un interés común entre estas empresas, todas estaban interesadas en mantener un fuerte vínculo comercial con Japón.

En Estados Unidos, contrariamente a lo que ocurre en Argentina, la actividad, según consigna el autor, está reglamentada desde 1946. Desde entonces, los lobbyists tienen oficinas propias en el interior del Congreso norteamericano, y deben circular por sus pasillos con tarjetas de identificación sobre las solapas de sus sacos, que los acredita como tales.

En cambio en nuestro país, suele ligarse esta actividad a la corrupción, como a la entrega de coimas. Según el autor el verdadero lobbyist es un profesional de la persuasión que representa intereses específicos.

Las relaciones institucionales y los vínculos con la comunidad es un área de gestión de la comunicación muy importante, amplia y compleja.

Entre las problemáticas de las cuales se ocupa, podemos identificar:

- relaciones con líderes comunitarios,
- relaciones con agrupaciones políticas,
- relaciones con agrupaciones sindicales,
- relaciones con Asociaciones, Federaciones y Cámaras,
- asistir a la empresa para la confección de un “Código de Ética”,
- manejo de asuntos legales,
- relaciones con lobbyies,
- relaciones con agrupaciones partidarias,
- relaciones con miembros de los poderes públicos,
- relaciones con reparticiones públicas,
- relaciones con operadores,
- relaciones con legisladores,
- relaciones con diplomáticos.

-Relaciones con el periodismo. Dentro de una corporación, el área asignada para este fin, se encarga de promover las relaciones entre el periodismo y la empresa. Este área es de total relevancia, porque se ocupa, fundamentalmente de la gestión de la comunicación y a veces se suele sobredimensionar el valor de la misma.

A menudo las mismas empresas que se dedican a esta actividad se suelen llamar asesoras de imagen, o asesoras de comunicación.

Muchas veces suele pensarse que una fuerte presencia en los medios es lo más indicado, pero en realidad, se puede decir que la gestión de este área es mucho más que conseguir un espacio gratis de publicidad.

Para llevar a cabo una buena gestión de la relación empresa- periodismo la corporación debería:

- poseer voluntad de informar, pero sin perder de vista los propósitos que rigen al subprograma interno de la entidad.

- Fijar un interlocutor único y un canal siempre abierto para la comunicación con el periodismo, con el objeto de aclarar dudas, ampliar noticias o cualquier otro requerimiento del periodismo.

- Colaborar ágil y eficazmente con el periodismo. En general la información pierde su valor conforme pasa el tiempo. Este último para el periodismo es un factor clave, por lo que, en lo posible, hemos de dar respuestas rápidas a los requerimientos, intentando asimismo simplificar la tarea del periodista.

- Veracidad.

La gestión con el periodismo suele tener resultados bastante incontrolables. Por lo cual se debería prestar más atención a los hechos dentro de la gestión interna de la empresa, sobre los cuales, si, se puede ejercer un control.

Como ejemplo de esta relación, se puede mencionar las dinámicas de newsmarking de los medios, esto es como hacer noticias. Se solicita alguna comunicación por parte de la empresa, lo ideal es armar lo pedido y aunque no esté todo lo necesario, enviar un avance de lo solicitado. Al cumplirse el período previo a la elaboración de la información, con mucha discreción, conviene verificar si el periodista ha recibido el envío previo. Si bien es bueno contar con una base de datos, los contactos con el periodismo deben ser racionales.

Las tareas típicas de este área son:

- mantenimiento de contactos con periodistas,
- establecimiento de nuevos contactos y
- administración del fichero de medios.

En él se deben consignar los siguientes datos típicos:

- naturaleza del medio,
- temáticas o especialidad,
- alcance territorial y penetración,
- periodicidad,
- precio,
- target,
- antigüedad,
- calidad de la información – prestigio,
- datos de los contactos,
- flujograma para atender los requerimientos del periodismo,
- organización de conferencias o ruedas de prensa,
- gestión y coordinación de reportajes y notas,
- envío de gacetillas y comunicados de prensa,

- confección de “dossier” y “kit” de prensa,
- mediascope. Se trata de una observación sistemática, que mide a través de distintas variables (centímetros de columna, segundos, etc.) y la presencia de la empresa en diferentes medios masivos,
- confección del Press Book, esto es, la recopilación y archivo de recortes y grabaciones de las apariciones mediáticas de la corporación, en un álbum adecuadamente ordenado por temas,
- seguimiento de gestiones. Este área también debería sugerir y administrar la realización de media-training, que se conforma de sesiones destinadas a entrenar a voceros, ejecutivos o equipos directivos, para que logren adquirir un óptimo desempeño ante los medios (periodismo escrito, radial y, fundamentalmente, el televisivo) El media-training es un entrenamiento general, algo así como los lineamientos globales que hay que tener en cuenta para manejarse adecuadamente ante los medios de difusión. Cuando el entrenamiento es específico, para manejarse ante un periodista determinado o para “enfrentar” a un “oponente” en un debate, este entrenamiento se denomina media-coaching.

Entre los elementos que se evalúan en estos entrenamientos, podemos citar:

- indicadores de expresión (timbre de voz, tono, mirada, gestos, soltura, vestimenta, muletillas, etc.),
- contenidos,
- discurso,
- coherencia,
- precisión,
- poder de convicción,
- impacto de las argumentaciones y
- fuerza de las pruebas.

Para que este entrenamiento resulte más beneficioso, es conveniente que sea dirigido por una persona con formación interdisciplinaria, capaz de analizar las situaciones desde los impactos psicológicos hasta los actorales y estéticos. Asimismo las entrevistas y simulacros deberían ser realizadas por periodistas profesionales.

Cuando este entrenamiento es organizado para un grupo, no conviene que sea muy numeroso (alrededor de seis personas, como promedio). El media-training, para que sea efectivo, debe ser tomado con seriedad y dedicación. Si bien este ejercicio generalmente se lleva a cabo en una jornada diaria intensiva, hay que dedicar tiempo para reflexionar acerca de los consejos que brinda el entrenador, reconocer las debilidades que nos evidencia, abordándolas para remodelarlas a partir de las ventajas. Es conveniente convertir el media-training en una práctica periódica.

Como vemos, el área de relaciones con el periodismo es compleja. Gestionar competitivamente este área implica abordarla con seriedad e impone mucho más que simples “relaciones”.

Invitar a almorzar a periodistas o directores de medios suele ser importante y asimismo a casi ninguno de ellos le caerá mal recibir obsequios en festividades, pero la expectativa fundamental que moviliza al periodismo es el “valor” que, al menos para él, reviste la noticia. El mejor “obsequio” que le podemos ofrecer a un periodista serio, es una información con alto valor de noticia.

La comunicación interna en Argentina

Desde siempre los seres vivos, sin distinción, se han comunicado. El proceso de la comunicación es intangible, es por ello que cabe reflexionar acerca de su realidad. Por tal razón es bueno recordar que la comunicación **"es el intercambio que se da entre dos o mas interlocutores"**. Uno envía el mensaje (emisor), y el otro lo recibe (receptor)

El feedback, es el retorno de la comunicación decodificada. En el caso en que ésta no se efectúe de manera correcta, nos encontraremos solo ante un proceso "informativo".

A la definición anterior podríamos agregar las palabras de Fairchil: **"Comunicación es el proceso de poner en común o intercambiar estados subjetivos, tales como ideas, sentimientos, creencias..."**.

Teniendo en cuenta estas concepciones, se podría afirmar que la comunicación interna, es la interrelación permanente y sistemática existente entre todos y cada uno de los cuadros de la empresa. A su vez constituye una herramienta fundamental en la moderna gestión empresarial. Alcanzar exitosamente un "Proyecto de Empresa", requiere en la actualidad, que la comunicación sea "efectiva" en todos aquellos que de una forma u otra están implicados en él.

Conocida es la facilidad que supone institucionalizar medios o vehículos de verdadera comunicación horizontal y ascendente adecuando canales efectivos para que fluya sin límites y sin romper las líneas jerárquicas constituye hoy por hoy el obstáculo y la dificultad más problemática con la que se encuentran las organizaciones.

No es difícil arribar a la conclusión de que si la política de Dirección de la empresa configura el deseo de hacer de ésta un modelo moderno, competitivo y eficaz basándose en la "calidad Total", deberá distanciarse del modelo tradicionalista en el cual los aspectos humanos y organizativos estaban subordinados al servicio de la empresa.

Para que la comunicación en su fase interna "funcione" debe ser coherente y homogénea para todos los estamentos. Es por este motivo, que así como todas las empresas cuentan con disímiles políticas y estrategias, es preciso que posean una política comunicacional que muestre a sus trabajadores sin distinción de jerarquías y la firme decisión de "Comunicar".

Una política de comunicación bien implementada, sirve de parámetro, brinda pautas y muestra cuánto se habrá de comunicar y quién será el responsable de realizar dicha tarea.. Como conclusión se puede decir que esa política nunca deberá carecer de temas tales como:

- Metas, planes y orientaciones que busca cumplir la organización,
- Actividades que la misma desarrolla,
- Estado de temas controvertidos, delicados o de contenido negativo, tales como: despidos, suspensiones, traslados entre otros. (buscando siempre el canal adecuado y menos traumático),
- Fomento de flujo regular de comunicación descendente, ascendente y horizontal,
- Garantía de que todos los recursos humanos tengan la chance de plantear periódicamente su actuación con sus superiores,
 - Llamado a reuniones informativas, formativas y de recogida de datos, generando la participación activa en las mismas,
 - Información constante a todos los agentes acerca del desarrollo del logro de los objetivos.

Con una política comunicacional como la desarrollada, la organización dará muestras de claridad, transparencia y confianza volviéndose creíble.

Para finalizar cabe agregar que es bueno recordar que un trabajador bien informado, es un “aliado” en potencia

Cronología De Hechos Salientes en Argentina (Comunicación Interna)

1938- Despegue del house organ o revista interna : Esso Noticias, junto con Noticiero Ducilo son los primeros que se editan en el país (Esso Noticias había comenzado en

1929 como boletín).

Sucesivamente son publicados:

1939-Vida Shell

1943-Datos Duperial

1944-Noticiero Orbea

1949-Revista Bonafide

1951-Páginas Pirelli

1940/41- Siam Di Tella es una de las primeras empresas en incorporar beneficios sociales al personal que después fueron obligatorios, como la gratificación anual o aguinaldo, el salario familiar, la asignación por casamiento y el nacimiento de los hijos, y recompensas para los de actuación sobresaliente.

No obstante, las comunicaciones internas eran eminentemente personales; el ingeniero Di Tella recorría personalmente la fábrica día por medio y atendía los pedidos del personal. El departamento de Personal no hacía más que pagar los sueldos.

1952- Primer concurso de Memorias & Balances, Cámara Argentina de Sociedades Anónimas.

1955- Edición en español de “The new society”, de Peter Drucker (Sudamericana). El autor dice llanamente que “hoy no existe ninguna comunicación, los grupos funcionales dentro de la empresa no se entienden mutuamente; cada uno es incapaz de imaginar qué está haciendo el otro y por qué”.

1956- Primera edición en español de “The social psychology of industry”, de J.A. C. Taylor (Fondo de Cultura Económica, colección Breviarios), que comenta críticamente las experiencias de Frederick Taylor, introductor de los controles de tiempos y de movimientos, así como la de seguidores como Elton Mayo, a quien Peter Drucker considera como el iniciador de las relaciones humanas. De este autor, Mayo, Brown cita: “Creo que la investigación social debería empezar con una cuidadosa observación de lo que puede describirse como comunicación. Este problema representa, sin duda, la falla fundamental a la que la civilización se enfrenta en la actualidad”. Brown analiza esa falla, vinculándolas principalmente con la organización formal de las empresa. Apunta que “la principal desventaja de la gran empresa, como se señala con frecuencia casi exagerada, es su naturaleza impersonal y la dificultad de comunicación que es consecuencia directa de sus dimensiones”

1957- Edición en español de “The human problems of an industrial civilization”, de Elton Mayo (Galatea Nueva Visión), en el que autor registra las famosas experiencias realizadas con el personal de la planta de Hawthorne de la General Electric (1927-1928), obra fundamental de la sociología industrial.

1958- Edición en español de “The social psychology of industry”, J.A.C. Brown, Fondo de Cultura Económica, Colección Breviarios.

1957-58- Cursos para Dirigentes de Empresa de la Fundación AEDE, de la Cámara Argentina de Sociedades Anónimas (después se convertiría en Universidad Argentina de la Empresa (UADE). El de especialización en Relaciones Humanas lo dirigía Héctor Jasminoy; las materias Sociología Industrial, y Psicología Industrial, en el de Dirigentes estaban a cargo de José Enrique Miguens y Gregorio Fingermann.

También participaba Oscar Carbone, coordinador de Capacitación de Esso.
1961- “Fundamentos de las Relaciones Humanas aplicados a sustentar la moral en la organización”, Luis A. Petraglia, Revista del Instituto Superior de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional de la Plata.

1962- Primer comparativo de house organs nacionales, preparado por A. Borrini para un artículo publicado en Primera Plana. Fueron analizados Esso Noticias, Vida Shell, Páginas Pirelli, Revista Segba, Datos Duperial, Noticioso Ducilo, Revista Atanor, Revista Duperial, Panorama de General Motors, Fordlandia.

1963- “House organs:¿Quién los lee?. Artículo de portada, revista Dirigentes, órgano del Instituto Argentino de Dirección de Empresa.

1963- Encuesta sobre Administración de Personal, publicada en el número de julio-diciembre de la Revista Ciencias Administrativas, Universidad Nacional de la Plata : 75% opinó que los problemas relativos al personal deben ser atendidos por empleados dedicados exclusivamente a ellos. Del 25 % restante, la mayoría se inclinó por una descentralización de la administración de personal El 55% de la muestra opinó que el responsable del área debía tener nivel directivo El 25% que debía ser personal de staff El 15% que era preferible que fuera de nivel ejecutivo medio.

1969- Primera muestra de revistas de empresa en el país, organizada por Eleazar López con el apoyo de Refinerías de Maíz.

‘70- Comienzan a multiplicarse los buzones de sugerencias.

1977- Octave Gelinier, el Peter Drucker de Europa, visita el país; su libro “Estrategia Social de la Empresa “, puso especial énfasis en la participación del personal y del valor de la información para lograrla.

‘80- Se afianza la idea del “cliente interno”, y de que la comunicación con el propio personal influye en la competitividad de la empresa en conjunto.

‘90- Surge el concepto de “imagen interna”.

- Fusiones y compras de empresas plantean serios problemas de pertenencia y de cultura empresarial y abonan la importancia de la comunicación interna.

- Aparece la figura de los “stakeholders” (personas que no son clientes, ni potenciales clientes de la empresa, pero que pueden influir en su imagen por ser parte de la opinión pública y estar interesados en causas sociales de gran impacto mediático como la ecología, la corrupción, la calidad de los productos, etc.

1991- Visita el país Elliot Jacques, del Instituto Levinson, invitado por la Fundación Acindar: experto en nuevas estructuras organizacionales, Jacques recomienda prestar especial atención al aspecto humano, debido a que la competitividad comienza a partir del potencial humano y el desarrollo de sus talentos.

1996- Telecom Argentina publica por primera vez su Memoria y Balance anual en un CD Rom interactivo que incluye imágenes digitalizadas en video y gráficos en Animación computada. Gana el Premio Bolsa de Comercio en el Concurso Anual de Memorias.

Elementos concretos de la acción de comunicación

Grafismos identificativos:

- Logo e imago tipo: para realizarlo de una manera optima, deben considerarse: la descripción, normas, construcción, combinación, variantes de disposición, tamaño, emplazamiento, colores, ampliaciones, fondos de color y usos prohibidos.
- Tipografía: debe tomarse en consideración la familia tipográfica, tamaño y color.
- Colores: se debe tener en cuenta la normativa de colores según soportes de aplicación, brillo y color, Pantone y cuatricromía.
- Material de reproducción: se prestará atención a los masters y a las pruebas de color.

Normas de estilo

- Comunicación interna y externa.
- Diseño gráfico, de entorno, calidad de materiales.
- Lenguaje corporativo, denominaciones.
- Comportamientos y conductas.

Aplicaciones de productos o servicios

- Clasificación.
- Aplicación de marcas.
- Producto-servicio.
- Envase, embalaje, presentación.
- Etiquetaje.
- Información incorporada al producto.

Aplicaciones del entorno

- Arquitectura exterior.
- Decoración interior.
- Señalización exterior e interior.
- Vidrieras.
- Aplicaciones especiales: puntos de venta, distribuidores, stand de ferias.
- Merchandising.
- Identificación de personas.
- Vestimenta personal.

- Identificación de vehículos.
- Identificación de materiales.
- Normas de mantenimiento.

Aplicaciones en la comunicación

- Constantes generales: tipografías, formatos, diagramación, situación de grafismos, y márgenes.
- Diseño e impresos de papelería comercial, papelería administrativa y papelerías particulares.
- Comunicación interna: comunicados, notas, memos, convocatorias, autoedición de documentos e informes.
- Material de comunicación externa: folletos, catálogos, dossier, presentaciones, anuncios, en prensa, radio, TV y carteles.
- Publicaciones externas, memoria anual, monografías, boletines.
- Publicaciones internas, house organ y revista de empresa.
- Promoción, objetos promocionales y de regalo.
- Material, expositores.
- Internet-intranet.

Aplicaciones a las conductas

- Lenguaje escrito, autoedición de documentos, utilización de impresos, unificación de estilo, cartas, faxes y mails.
- Tipo de lenguaje, saludos y referencia a la empresa.
- Lenguaje verbal: protocolo de recepción y llamadas, atención al cliente, reclamos, incidencias, atención a audiencias externas.
- Lenguaje entre colaboradores y otros.

El programa de imagen como un área de la acción de comunicación. El caso Arcor

Un programa de imagen consiste en aplicar y poder transmitir la identidad de la empresa y los demás componentes de la misma, como así también en coordinar todas esas manifestaciones a través de la comunicación

La planificación de la comunicación permitirá:

- Crear una imagen corporativa homogénea y coherente de la empresa ante todos y cada uno de sus públicos.
- Unificar y coordinar los diferentes mensajes que salen de la empresa.
- Obtener la máxima rentabilidad de todas y cada una de las acciones de comunicación que se emprendan.
- Facilitar la consecución de los objetivos del plan de negocios de la empresa y del plan de marketing.

En el plan de imagen y comunicación integral vamos a definir:

- Los objetivos a conseguir.
- El mapa de públicos.
- Las estrategias y acciones necesarias para conseguir esos objetivos.
- El calendario.
- El presupuesto.
- Campaña de Comunicación a realizar y los
- Análisis de resultados.

El caso de Arcor, paradigmático en cuanto a la estrategia de comunicación servirá de ilustración.

La empresa Arcor es un grupo multinacional latinoamericano de capitales argentinos que tiene su foco en la producción de alimentos, golosinas, chocolates y galletitas. En la actualidad es el primer productor mundial de caramelos, el mayor fabricante latinoamericano de chocolates y el principal exportador de golosinas de la Argentina y del MERCOSUR. Cuenta con treinta y dos plantas, veintiséis en Argentina y seis en América latina (en Brasil, Chile y Perú). En 1999 facturó U\$S 1.150 millones, más del doble que a inicios de los '90, y sus exportaciones alcanzaron los U\$S 200 millones, e incorporó sus productos a más de ochenta países. La elaboración de bienes de consumo masivo de Arcor comprende más de un mil quinientos, conformando una oferta de más de un millón de kilos diarios en productos. A fin de consolidar este crecimiento, el grupo destinó en el período 1992-1999 más de U\$S 800 millones para inaugurar nuevas plantas, incorporar tecnología de vanguardia, mejorar su sistema de distribución y capacitar a sus colaboradores.

Su principal objetivo actual es convertirse, en los próximos años, en la empresa de chocolates y golosinas número uno de América latina.

A comienzos de los '90, Arcor no era considerado un retador significativo por sus competidores, aunque paradójicamente los estudios de mercado indicaran que 8 de cada 10 entrevistados consumían, aun sin saberlo, productos Arcor. Carecía de marcas relevantes (al menos, desde la percepción de los consumidores). Sus precios económicos le reportaban volumen de ventas, pero muy bajos niveles de ganancia y mala imagen. Además, registraba mínima cobertura de distribución en plazas vitales como Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, con baja presencia en supermercados y en kioscos, mientras que el apoyo publicitario y comunicacional para sus productos era casi nulo.

Luego de la apertura económica de la última década, Arcor puso en marcha una serie de iniciativas destinadas a resolver esta delicada situación. Así, decidió contratar a asesores externos para que colaboraran con el área de comunicaciones, en el diseño e implementación de un plan de comunicaciones institucionales de corto y largo plazo. Poco a poco, la empresa fue "poniéndose de pie" y capitalizando las reales ventajas competitivas que había desarrollado, pero en casi 40 años nunca comunicó (a pesar de poseer una gigantesca infraestructura productiva, know how de avanzada, expansión regional, enorme variedad de productos, etc.). Así, a través de un vuelco hacia la comunicación y el marketing, comenzó a cristalizar una imagen de liderazgo y solidez que le haría revertir con éxito, y en tiempo récord, la situación del punto de partida. En este sentido, puede decirse que la década del 90 representa, para Arcor, una verdadera "bisagra", un punto de inflexión crucial en

su historia. Precisamente al planificar una estrategia de comunicación, es conveniente hacer un estudio de los antecedentes de la comunicación de la empresa. En él, se detallará, como lo hemos visto hasta aquí, todo lo relativo a la comunicación de la organización hasta el momento y cual fue su desenvolvimiento a lo largo del tiempo.

Si se piensa en un plan de imagen global, desde el punto de vista conceptual se deben tener en cuenta los objetivos de marketing de la empresa y a partir de ellos, determinar los objetivos de comunicación.

Los siguientes pueden ser objetivos típicos de comunicación:

- Dar a conocer la identidad de la empresa.
- Transmitir la cultura corporativa.
- Fomentar el conocimiento de la empresa.
- Crear, mantener o aumentar el prestigio y la notoriedad de la empresa.
- Aumentar los vínculos entre la empresa y la sociedad.
- Aumentar la eficiencia y el compromiso de los trabajadores y colaboradores.
- Fidelizar al público.

En la planificación de una estrategia de imagen, también se establecerá la necesidad de realizar un análisis de los resultados: cada acción de comunicación debe ser sometida a control una vez terminada su función.

A finales del milenio, el gran objetivo que se había fijado Arcor y, especialmente, su área de comunicaciones, era el de posicionar a la empresa.

En el año 2000, sus expectativas eran aun mayores, el desafío era el de posicionarse, pero ya no solo como empresa, sino como la corporación de mejor imagen y prestigio de la Argentina. Este gran reto se expresaba en los siguientes objetivos estratégicos de comunicación e imagen:

- Consolidar el posicionamiento de Arcor como una empresa elaboradora de productos de la mejor calidad al mejor precio (atributo histórico de la marca).
- Ser considerada una empresa muy eficiente y competitiva, capaz de hacer frente y triunfar ante las corporaciones más importantes del mundo.
- Cristalizar el carácter multinacional de su identidad empresarial y su imagen de empresa argentina global.
- Poner de relieve la capacidad de Arcor de adaptarse a los cambios y a las veloces dinámicas del mercado globalizado actual.
- Generar para Arcor una imagen de empresa de vanguardia, innovadora y creativa en todos los niveles de gestión.
- Crear una imagen de empresa preocupada por el medio ambiente y comprometida con las comunidades en las que actúa.
- Ser considerada una empresa preocupada por el mantenimiento de las fuentes de trabajo y ligada fuertemente con sus colaboradores.
- Posicionarse como una empresa ética y transparente hacia todos los actores sociales, internos y externos.
- Dotar al management y al más alto nivel directivo de la compañía de una sólida imagen pública, basada no sólo en su idoneidad profesional sino también en un comportamiento de fuerte corte humanitario.

La siguiente es la concretización de los objetivos a través de acciones específicas de comunicación por parte de Arcor:

Comunicación de su condición de empresa argentina líder comprometida con el país

En el contexto actual, no sólo la industria alimenticia sino el mercado argentino en general, están sufriendo un proceso de fuerte concentración y "desnacionalización": empresas multinacionales de todo el mundo operan en el mercado argentino. Arcor es una de las pocas empresas de capitales nacionales que está enfrentando a la dura competencia con las corporaciones internacionales. En consecuencia, la estrategia de comunicación debía potenciar este carácter argentino de Arcor. El mantenimiento de las fuentes de trabajo de su personal, también es una muestra de esta vocación de contribuir al progreso de la industria argentina y al bienestar de sus habitantes: es la empresa alimenticia con mayor cantidad de empleados del país (diez mil). Sin dudas, esto representa un fuerte "ingrediente" en el proceso de formación de una buena imagen pública de la empresa.

Un peso similar en la imagen institucional tienen las acciones de responsabilidad social encaradas por la empresa. Por eso, la estrategia de comunicación privilegió la difusión de las iniciativas de Arcor a favor de una mejora de la calidad de vida de la población. Este énfasis en el compromiso comunitario de la compañía, tuvo como reconocimiento, por ejemplo, el Premio Konex de Platino en la categoría Empresa y Comunidad.

Estas aspiraciones se materializan fundamentalmente a través de la labor de la Fundación Arcor, cuyo campo de acción abarca la Salud, la Educación, la Cultura y la Investigación Económica. Una de las acciones más recientes y significativas se refleja en el acuerdo entre la Fundación Arcor y UNICEF, para desarrollar un programa destinado a ayudar a que se respeten los derechos de niños y adolescentes en problemas. La comunicación de estas y otras importantes iniciativas de la Fundación, es realizada no sólo a través de medios masivos y revistas especializadas, sino también mediante folletos específicos, herramienta que también contribuye positivamente a enriquecer la imagen global del Grupo Arcor. Muestra de ello es el Premio Ciudadanía Empresaria recibido a principios de este año por la empresa, de parte de la AmCham (Cámara de Comercio de los Estados Unidos), reconocimiento otorgado por el éxito de sus programas "Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria" (FEPIC) y "Programa Infancia y Desarrollo" (PID).

Comunicación de su vocación de progreso continuo y de inversión

Si bien desde su nacimiento Arcor, año a año, fue creciendo, es en la última década, que consigue su expresión más cabal. Dentro de esa evolución, el hito más reciente está representado por la inauguración, en marzo de 1999, de una nueva planta de chocolates en Bragança Paulista (cerca de San Pablo, Brasil) la más moderna de Latinoamérica y dotada de la máxima tecnología disponible a nivel mundial (otro hito, aunque un año antes, había sido la adquisición de la empresa líder chilena Dos en Uno, que le permitiría a Arcor consolidar aún más su proyección continental).

A fin de reforzar la imagen de la empresa, la comunicación remarcó una de las condiciones salientes de la política de negocios de Arcor: su permanente reinversión de utilidades. La coyuntura, por supuesto, contribuía a ello. La empresa apostaba a la inversión en medio de una crisis

generalizada, derivada de la devaluación de la moneda brasileña que golpeaba duramente a la economía argentina. Es decir, la inversión de US\$ 50 millones de Arcor en aquella nueva planta sobresalía en un contexto signado por el estancamiento, lo que hizo que los medios de comunicación tomaran la noticia con un interés extra, difundiéndola con fuerza a la opinión pública.

Comunicación de su carácter innovador y creativo en el lanzamiento de productos

Permanentemente, nuevos productos Arcor salen al mercado, en busca de dar respuesta a las cambiantes y complejas demandas de los consumidores. Esto hace que la comunicación de sus innovaciones sea vital para la formación de la imagen de la empresa.

Durante 1999 y lo que va de este año, la empresa ha puesto en marcha creativas estrategias de comunicación para cada uno de sus lanzamientos, todas ellas ancladas en un fuerte enfoque institucional, tal como viene haciéndolo desde comienzos de los '90, cuando puso en marcha su Plan de Comunicaciones. Entre las iniciativas de prensa y publicidad más destacadas del último año y medio, desarrolladas por Personally, figuran: la organización y comunicación de la "Navidad del Siglo"; el lanzamiento local de la marca mundial de chupetines Mister Pop's (para competir agresivamente con Chupa Chups); la acción de chocolates y huevos para Pascuas (que inundó los puntos de ventas con la más amplia oferta del mercado); la promoción Planeta TopLine (que durante 8 meses recorrió todo el país con un juego móvil e interactivo de alta tecnología); las campañas especiales de Bon o Bon entre líderes de opinión y periodistas (una para el "Día de los Enamorados", San Valentín, y otra comunicándolo desde la apelación "Bon o Bon, un sabor sin fronteras", que refleja el posicionamiento institucional de la empresa); la difusión del lanzamiento de las nuevas galletitas Mini Vocación Bañadas; la acción con motivo de Halloween (que alcanzó también a los periodistas, esta vez con "golosinas embrujadas"); la comunicación de los nuevos packagings con los colores de River y Boca; el Chocotour 2000, que por primera vez fue lanzado a nivel regional. Todas estas campañas de comunicación, contribuyeron a concretar en los distintos targets algunas de las principales dimensiones de imagen de la compañía, como liderazgo, internacionalidad, dinamismo, creatividad, innovación, flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas demandas de los consumidores.

Comunicación de su estrategia de expansión regional e internacional

La comunicación de este proceso de crecimiento a nivel regional, ha sido crucial en la formación del "capital de imagen" de la empresa. Por este motivo, es comunicado permanentemente en todos los ámbitos. Además, la dinámica de la evolución de Arcor en la zona obliga a sus responsables de comunicación, a una permanente actualización de la información: sigue creciendo en el continente y se necesita un contacto fluido con los medios para que la identidad de la empresa sea cabalmente conocida por la opinión pública. Al respecto, hace muy poco, la compañía estableció bases comerciales en el mercado de México, de altísimo valor estratégico para la operatoria de negocios en todo el continente. Lo mismo ocurre con su política de exportaciones, que ya en 1968 establecía la "obligación" de exportar siempre, independientemente de las coyunturas y de los vaivenes económicos del país.

La permanente comunicación de esta dimensión de imagen, de su vocación internacionalista, de su capacidad para trascender las fronteras nacionales, le ha permitido a la compañía transmitir su identidad de empresa multinacional. En ese sentido, uno de los ejes principales de comunicación externa de este año es el siguiente: "Arcor, la empresa argentina con mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo" (este concepto recorre todas las comunicaciones de la compañía, desde la publicidad y las gacetillas de prensa hasta los discursos de sus principales ejecutivos, en los distintos foros de debate a los que es convocada). También tiene presencia en las más importantes ferias internacionales de alimentos y golosinas del mundo.

Construcción y comunicación de la imagen de su líder, el CEO

Puede decirse que, en buena medida, una compañía es la "sombra" y proyección de la personalidad de su líder y de los niveles superiores de su management. Consciente de esto, Arcor lleva adelante una minuciosa y precisa estrategia de comunicación de las acciones de su CEO, buscando potenciar los efectos de cada una de sus apariciones públicas y definiendo estrategias de mensajes específicas para cada caso.

En lo que respecta al período bajo evaluación en este concurso, los hechos más significativos han sido los siguientes: la participación del presidente de Arcor, Luis Pagani, en la feria ISM de Alemania a comienzos de 1999 (donde frente a sus pares internacionales expuso su punto de vista sobre la industria de golosinas y chocolates de Latinoamérica), también en el mismo año en el Coloquio Anual de IDEA (donde disertó en representación de todo el empresariado nacional), su distinción como Empresario del Año por parte de la ADE (Asociación de Dirigentes de Empresa) y su reciente inclusión en el Candy Hall of Fame de los Estados Unidos, lo que lo convirtió en el primer empresario latinoamericano en obtener tal reconocimiento. Como se ve, estos hechos, y las dimensiones de imagen asociadas a ellos, repercuten directamente en la imagen de la empresa, por lo que su comunicación resulta fundamental.

Comunicación de la renovación de su sistema de identidad corporativa

El cambio del sistema de identidad desarrollado por Arcor en la primera mitad de 1999 es la clave del salto experimentado al nivel de imagen. El objetivo principal del cambio de identidad estuvo marcado por la necesidad de lograr una imagen empresaria que reflejara los cambios reales operados en la imagen corporativa de Arcor, y que permitiera consolidar su identidad de grupo multinacional latinoamericano líder de la región. Por esa razón, podría decirse que el viejo logotipo le había quedado chico a la empresa (tal lo expresaban los consumidores en los estudios de mercado). El nuevo sistema de identidad debía no sólo dar cuenta de su condición de holding empresario, sino también cobijar y reflejar claramente sus distintas Divisiones de negocios (Alimentos, Golosinas, Chocolates, Galletitas), poniendo de relieve su especialización en cada una de ellas. Se creó entonces un sistema de logotipos muy novedoso e innovador, conformado por un total de 5 signos, uno para el Grupo y uno para cada División, utilizando una gama cromática que permitiera una mejor identificación por parte del personal interno y de los públicos externos. Por otro lado, en función de las necesidades de encontrar un sistema de identidad visual innovador y creativo, Arcor diseñó otros

íconos, los cuales actuarían como complemento de la simbología básica antes descrita. Esta búsqueda dio lugar a la creación de lo que llaman "íconos de comunicaciones integradas globalizadas": uno corporativo y otro de productos.

Estos íconos o "logotipos heterodoxos" cumplen una función vital en el sistema de simbología, dado que actúan como integradores de toda la comunicación, ampliando los significados del logo corporativo y reafirmando uno de los aspectos más estratégicos del posicionamiento de Arcor: su internacionalidad. Por este motivo, son utilizados en todos los medios posibles de los países en los que la empresa necesita focalizar su gestión institucional o complementar la de productos. Así, estos íconos aparecen en las distintas ferias del mundo enfrentados, como las dos caras de una moneda; uno comunicando su posicionamiento internacional y, el otro, su multiplicidad de productos. Todo esto, por supuesto, sinergiza la función logotípica "tradicional", enriqueciendo notoriamente el sistema de identidad y, por ende, la imagen corporativa global.

De acuerdo con la estrategia general del Plan de Comunicaciones, la difusión de la nueva simbología debía alcanzar a todos los targets relevantes para la empresa, por lo que se debió activar múltiples canales internos y externos. Aquí se mencionará sólo algunas de las acciones más importantes, y de modo sintético:

A nivel del personal del Grupo, target fundamental, se utilizó un sinfín de herramientas: carteleras, sistema de e-mail, correo interno, reuniones informativas, house organs y manuales de uso de la nueva simbología, a fin de introyectar en toda la compañía el espíritu de la nueva estrategia.

En las distintas plantas y en los centros de distribución, el rediseño de la simbología obligó a una adecuación de todas las comunicaciones, renovándose totalmente su señalética: carteles de entrada, recepciones, identificación de los centros de distribución y de los vehículos de transporte.

En las filiales y oficinas comerciales del exterior, se realizaron comunicaciones específicas para los niveles superiores de cada establecimiento, a fin de transmitirles los objetivos perseguidos y los lineamientos de acción principales. Esta alineación era vital, más, teniendo en cuenta que Arcor supera las 30 plantas entre las argentinas y las de Brasil, Chile y Perú, disponiendo además de oficinas comerciales en otros países latinoamericanos (Uruguay, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Colombia, México), en los Estados Unidos y en Europa. En las filiales, la simbología fue ajustada a su lugar de radicación, definiéndose logos independientes para cada país.

Los accionistas fueron alcanzados a través de una carta personalizada con la explicación de la nueva propuesta y mediante la incorporación de la nueva simbología a la Memoria y Balance.

En términos de públicos externos, la tarea fue realmente titánica. Aquí se debía alcanzar un gran número de públicos, por lo que se implementó una campaña de tipo cross-media. Al nivel de población general, la primera acción fue implementar, a través de agencia Diálogo Publicidad, una campaña gráfica y de vía pública comunicando la nueva identidad. Esta campaña permitió lanzar un concepto de enorme significación para Arcor: "Para nosotros, el tercer milenio ya empezó" (mediante este concepto, logró anticiparse a la mayoría de las empresas, que en ese momento hablaban del tercer milenio en términos de futuro). La campaña tuvo alcance nacional y fue comunicada tanto a través de un insert en medios gráficos y revistas nacionales de gran tirada, como mediante dispositivos de vía pública, refugios peatonales, "chupetes", pantallas municipales, gigantografías, logrando una coherencia comunicacional muy importante.

En función de las potencialidades de cada medio, se buscó explotar al máximo su capacidad de comunicación. Un ejemplo fueron los refugios peatonales, donde las imágenes alternaban la presentación de las distintas gamas, generando un efecto de conjunto entre los distintos logotipos y sus significados; mientras que los "chupetes" mostraban el sistema completo de la simbología, permitiendo su percepción de un solo vistazo. También en función de los distintos canales de comunicación se definieron mensajes diferenciales. En la campaña de vía pública, por ejemplo, se comunicó básicamente la nueva identidad junto con los significados principales de cada logotipo; mientras que en el insert para las revistas –por el tipo de lectura que supone-, se pudo desarrollar con mayor detalle la estrategia seguida por cada gama. Esta acción fue acompañada por una intensa gestión de prensa, que cubrió con noticias específicas los medios de mayor audiencia y tirada del país, y las publicaciones especializadas en comunicación y marketing. También dentro del ámbito de la población general, la nueva simbología fue comunicada vía Internet, renovando el website e incluyendo banners específicos en la entry page de El Sitio, portal líder de la región.

Finalmente, la población recibió el otro "impacto" de la nueva simbología a través de los packagings. El caso más significativo fue el de los alimentos con marca Arcor (existen otros con marcas independientes), que fueron totalmente actualizados y adaptados al código de comunicación propuesto por la nueva identidad.

Los periodistas y líderes de opinión fueron alcanzados mediante acciones específicas. Se les envió anticipadamente el insert con la nueva simbología, junto con la explicación de la estrategia seguida para que la transmitieran claramente a la opinión pública. La estructura de distribuidores oficiales de Arcor, una de sus ventajas competitivas principales, también fue alcanzada específicamente con la misma acción. Para optimizar las aplicaciones de la nueva identidad se les hizo llegar una carpeta con pautas muy estrictas respecto de las significaciones de cada logotipo, sus funciones y sus posibilidades de utilización. Y se les entregó el Manual de Uso de la Nueva Simbología, para que supieran cómo operarla en sus propias comunicaciones, en los materiales de POP o en la ornamentación de sus locales. Finalmente, para garantizar una adecuada comprensión de la estrategia de simbología en toda la estructura de distribución, se utilizó el newsletter Espacio Arcor. Y con el objeto de difundirla a nivel internacional, se crearon incluso folletos donde se destacaba expresamente el cambio de imagen de Arcor.

Durante este año, la campaña de comunicación de la nueva simbología fue enriquecida a partir de la definición del flamante slogan de la compañía "Le damos sabor al mundo" que también es difundido a través de múltiples medios, entre los cuales se destacan, naturalmente, las piezas publicitarias.

Para arribar a los objetivos se debe ser eficaz al realizar acciones de comunicación, y conocer de antemano el público a través de un mapa de públicos. En primer lugar, se debe tener claro que no se tiene un público y en base a esto, plantear la diversidad de públicos que existen. Cada grupo de destinatarios de la comunicación tiene características específicas e intereses diferentes. Por esto, se puede pensar que la empresa no tiene una única imagen sino tantas imágenes como grupos diferentes de públicos.

Cada grupo de público se lo puede identificar por la relación que mantiene con la empresa:

- El público interno: lo conforman los miembros de la organización.

- Los públicos externos: es el mercado, esto comprende a los clientes reales o potenciales, el entorno social, la competencia, la administración y los medios de comunicación entre otros.

- El público intermedio: está constituido por los distribuidores, proveedores, accionistas, entidades financieras y otros.

Pero los públicos no existen como grupo autónomo, sino en función de la organización. Entonces, lo importante a la hora de planificar la comunicación de la empresa es conocer quién constituye cada uno de esos grupos de público, dónde se ubican y qué expectativas e imagen tienen respecto a la empresa.

El público interno recibe los mensajes y crea la imagen a través de la Comunicación del diseño, la Comunicación on line, y especialmente a través de la Comunicación interna.

El público externo, mercado, mediante la Comunicación a través del diseño, la Comunicación publicitaria, la Comunicación promocional, la Comunicación On line, la Comunicación a través de eventos, la Comunicación a través de patrocinio y la Comunicación con la prensa.

El entorno social, a través de la Comunicación del diseño, la Comunicación on line, la Comunicación mediante el patrocinio, y principalmente con la Comunicación de las relaciones públicas y la administración denominada :Comunicación Institucional.

Los medios de comunicación, especialmente a través de la Comunicación con la Prensa, pero también mediante la Comunicación a través del diseño, la Comunicación en eventos, la Comunicación on line.

El público intermedio, mediante la Comunicación a través del diseño, la Comunicación en eventos, la Comunicación promocional, la Comunicación con la Prensa, la Comunicación on Line.

El desafío que tenía Arcor era muy ambicioso, por lo que se debía poner en marcha una innovadora y potente estrategia de comunicación institucional, que le permitiera potenciar los efectos de todas las acciones relevantes que desarrollaba la compañía, de cara a los distintos targets vinculados con su gestión de negocios (que, en su caso, por ser una empresa de consumo masivo, eran muy numerosos).

Las estrategias específicas desarrolladas, y las tácticas definidas para cada una de ellas, fueron muy variadas y numerosas. Aquí, por cuestiones de espacio, se detallan las consideradas más importantes y decisivas para el logro de los objetivos enunciados, bajo la forma de "grandes líneas" de comunicación.

El plan de imagen y comunicación también incluye un seguimiento de las acciones y sus resultados, para un posterior análisis de lo realizado, con el fin de corregir o modificar allí donde sea necesario. Recuérdese que la comunicación corporativa es un proceso que se retroalimenta, se adapta y propone cambios e innovaciones que se deberán integrar a las acciones de comunicación. Esto implica medir la repercusión de cada una de las acciones planificadas, hacer informes mensuales de los resultados de la puesta en marcha del plan, su evolución en el ámbito interno y externo y las alternativas o modificaciones que se precisen.

Los resultados de este sinfín de acciones para Arcor pusieron de relieve la eficacia de las estrategias implementadas, cumpliendo sobradamente con los objetivos fijados en el Plan de Comunicaciones. Las pruebas más contundentes del éxito de este plan están dadas por tres hechos independientes, que coincidieron en señalar a Arcor como un caso ejemplar en materia de comunicación institucional e imagen.

El primero de ellos representó un antecedente inmediato de la definitiva consagración de Arcor como la compañía de mayor prestigio del país: la publicación por parte de la Revista Brand Marketing (en su edición Diciembre – Enero 2000) de la evaluación realizada entre los líderes de la comunicación y el marketing de las principales empresas y consultoras de la Argentina, quienes distinguieron a Arcor como la empresa con mejor imagen del país.

Posteriormente, el segundo hito lo representó la Edición 2000 del Ranking de imagen y prestigio de empresas del diario Clarín, que da a conocer a las "empresas más admiradas" de la Argentina. En dicho ranking, elaborado por el CEOP (Centro de Estudios de Opinión Pública) y aparecido hacia fines de mayo, Arcor alcanzó el primer puesto, siendo, además la única empresa argentina y la única del rubro alimenticio ubicada entre las diez primeras posiciones. La empresa salió primera en 6 de las 8 categorías evaluadas: Calidad de productos y Servicios, Honestidad y Ética Empresarial, Adaptación a los Cambios, Creatividad en la gestión comercial y de marketing, Calidad del management y Relación con la Comunidad y el Medio Ambiente. Si bien la evolución de Arcor había sido notable (en 1993 no figuraba en el ranking y en 1997 ya se ubicaba dentro del top ten) este logro actúa como verdadero "remate" del plan de comunicación implementado, y tiene estrecha relación con las estrategias desarrolladas durante el último período.

La tercera y definitiva prueba remite, nuevamente, a una evaluación realizada por los propios especialistas del campo de la comunicación institucional, esta vez coordinada por el ICOMI (Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional), institución dependiente de la UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales). La publicación de los resultados menciona a Arcor como un caso paradigmático en materia de comunicación. Textualmente, en sus páginas se dice que Arcor es una de las empresas "*modelo*" en comunicación institucional (esta información fue potenciada, a su vez, con su "*rebote*" en los medios nacionales, como por ejemplo el diario La Nación).¹²

Nuevas herramientas de comunicación

Luego de tantos años en los que ha predominado el "tradicional" modelo publicitario de la comunicación y ante la necesidad creciente de las empresas de obtener respuesta y soluciones rápidas en cuanto a la gestión de la comunicación refiere, se ha comenzado a explorar nuevas alternativas de comunicación.

De todas maneras este camino no es fácil ya que si bien por un lado se han constituido en herramientas muy válidas, por el otro lado han creado confusión sobre todo por su heterogeneidad.

Basándonos en el detalle que realizan Daniel Sheinsohn y Raúl Saroka describiremos algunas de estas nuevas herramientas de comunicación:

- Publicidad corporativa.

Esta es un tipo de publicidad que no se centra en un producto o marca sino en toda una empresa en su conjunto. Con frecuencia, muchas personas adoptan una actitud casi obsesiva respecto a remarcar las diferencias que existen entre la publicidad de producto y la publicidad corporativa. Si bien las diferencias existen, éstas son más de forma que de fondo. La capacidad de buscar diferencias no aporta en cuanto a como sacar provecho de esta nueva concepción de comunicación, sino más bien

¹² Revista Imagen. www.relacionespublicas.com

todo lo contrario. El caso es poder responder a objetivos globales de comunicación. En un contexto de mercado altamente competitivo, demasiada cantidad de productos y saturación informativa, lo único que produce es la generación de ruido en la comunicación, esto es que el o los mensaje no llegan a los destinatarios a los que deberían llegar.

Los consumidores están innovando constantemente sus parámetros de elección y sus hábitos de compra.

Las empresas, por su parte, deben de innovar permanentemente sus métodos de comercialización y comunicación.

La teoría estructural de la demanda sostiene que el consumidor percibe los productos como estructuras o configuraciones de diversos elementos que les son propios:

- calidad,
- precio,
- publicidad,
- envase,
- puntos de venta y otros.

Las distintas estructuras, en este caso productos que compiten en el mercado, se diferencian por algunas ventajas y desventajas que quedan definidas a partir de comparar sus respectivos elementos. Entonces el consumidor elige a partir de una comparación y evaluación que elabora el mismo, sea de manera conciente o no. Se pueden llamar a las ventajas por las cuales elige o no un determinado producto: ventajas diferenciales. Éstas, que actúan como parámetros de elección, se agrupan de la siguiente manera:

- ventajas diferenciales racionales,
- ventajas diferenciales emocionales y
- ventajas diferenciales institucionales (o corporativas)

A la hora de elegir no se lo hace de manera disociada sino que se toman en cuenta esos elementos de manera conjunta. Lo que se pretende demostrar, más allá de la forma en que se desencadena una elección, es el hecho de que la empresa (ventaja diferencial corporativa), se constituye como una clave significativa de esa elección.

De todas formas, esta nueva forma de la comunicación no está lo suficientemente extendida, sobretodo en nuestro país.

En general las empresas tienden a reconocer la necesidad de hacer publicidad de sus productos, pero no a realizar publicidad corporativa. Uno de los motivos puede ser que la publicidad corporativa posee un efecto a largo plazo. Otro puede tener que ver con el presupuesto que se dedica a la comunicación, ya que en general la publicidad corporativa es cara y posee una menor frecuencia de salida.

Por lo tanto no es una propuesta seductora de las agencias hacia los clientes la publicidad corporativa. De todas formas las empresas deberán darse cuenta que la publicidad institucional dota a sus productos de un apellido relevante, significante y diferenciador.

Existen diversas maneras de mostrarse ante los públicos, entre las que encontramos:

- Advocacy (alegato)

Se trata de una expresión mediante la cual una empresa participa a favor o en contra de una causa determinada: como puede ser una reforma, un punto de vista, planteos legislativos o de cualquier otro

sector de la sociedad. La empresa se constituye así en el abogado de dicha causa, aboga (advocate) por ella. De todas formas no debe confundirse la advocacy con la publicidad corporativa, ya que entre ellas existen grandes diferencias. En tanto que la advocacy se expresa de manera combativa y toma partido por un determinado tema o problema, la publicidad corporativa no toma partido, y por el contrario expresa generalmente mensajes abordados con calidez. Otro tanto ocurre con las motivaciones que llevan a una empresa a realizar una acción de publicidad corporativa: casi nunca su motivo está relacionado con un conflicto sino con el objetivo de dar a conocer mejor a la empresa. De esta forma la corporación decide realizar o no publicidad corporativa mientras que en el caso de la advocacy se pone en práctica cuando a la empresa no le quedan más alternativas y debe decidir y tomar la iniciativa ante una polémica pública. La idea de advocacy se liga a situaciones en las que la empresa no puede rehuir de tomar una decisión ante un hecho del exterior. Esa es su razón de ser.

- Cause Marketing (marketing de causa)

Muchas veces la empresa toma la iniciativa de adherir a causas públicas, pero no todas las causas en las que la empresa participa son necesariamente de naturaleza controvertida, de ahí que se realice una distinción entre cause marketing y advocacy.

A través del cause marketing, la empresa se hace eco de una causa que generalmente cuenta con un apoyo masivo. Por ejemplo, se erige en portavoz de “aquello que la gente quiere”. El cause marketing no le requiere a la corporación el mismo grado de compromiso que la advocacy. En ésta, la empresa arriesga

mucho más. IBM, por ejemplo, pone a disposición a su mejor gente, enviándola a impartir clases de especialización a estudiantes enfermos o con dificultades, por cuenta y cargo de la compañía.

-Ecomarketing

El cuidado y la preocupación por el medio ambiente y la calidad de vida, se están convirtiendo en un tema muy importante para las empresas, tanto como para la sociedad.. Así se está gestando una generación de productos con “*atributos ambientalistas*”. Por ejemplo, papel ecológico, nafta ecológica. Incluso se habla de “*eco-fashion*” para designar a los tejidos livianos realizados con fibras naturales. También sectores aparentemente apartados de la problemática, intentan aportar lo suyo. Por ejemplo, en el país, el Banco de Galicia ofreció una “*línea de créditos ecológicos*” para fomentar en las pequeñas y mediana empresas la protección del medio ambiente. Obviamente, los créditos se otorgan a empresas que tiene la firme voluntad de realizar las acciones, en inversión de tecnología que eviten el riesgo de contaminación del medio ambiente. Algunas tarjetas de crédito destinan un pequeño porcentaje de las compras que sus clientes realizan, a donaciones para organismos proteccionistas o para la forestación.

- Advertorial (publinota)

En este caso se habla de un formato en el cual la empresa puede expresar sus opiniones a través de un estilo editorialista pero con una intención de persuasión claramente publicitaria.

Se debe agregar que para que este tipo de formato sea considerado como tal, debe tener las siguientes condiciones: ser pública, pagada y debe expresar algún punto de vista o información que indique un intento de la empresa de participar en algún debate y que contenga una identificación clara

de la misma como puede ser el nombre, el logotipo, que produzca una clara identificación sin lugar a dudas. Un clásico ejemplo de advertorial, son los publicados en la revista Viva de Clarín de marcas de Shampoo, como Sedal. En los que figuran en su parte superior derecha el título: espacio de publicidad.

-Public Journalism (periodismo cívico)

En el mundo se está desarrollando una corriente nueva de periodismo, al que se denomina: periodismo cívico. Por ahora plantea predominantemente temas políticos electorales y, desde esta perspectiva, puede ser definido como un periodismo que se ocupa, fundamentalmente, del votante más que del candidato. Esto ocurre en parte porque en general los votantes sienten que el periodismo no se ocupa de ellos, como si lo hacen de los candidatos. Es por eso que este tipo de periodismo abre un espacio para que el votante exponga sus dificultades concretamente desde lo cotidiano.

Estos instrumentos, plantea el autor, tienen la característica de ser muy heterogéneos por lo que resulta difícil exponerlos de manera definitiva.

Hasta la publicidad, que aparenta ser el instrumento más puro en lo que a su naturaleza se refiere, comienza a complejizarse ya que, por ejemplo, muchos anunciantes solicitan a sus publicitarios que confeccionen un análisis del contexto informativo en el cual se introducen sus avisos, con la intención de evaluar si ese contenido editorial del medio pautado, potencia o disuelve el efecto del mensaje publicitario. Obviamente este tipo de análisis, por lo complejo que resulta, generalmente está realizado por profesionales como periodistas, sociólogos, semiólogos.

De todas formas, se destaca que en general los elementos de la comunicación corporativa son de naturaleza mixta. El fenómeno comunicacional corporativo en su esencia es multifacético, caótico y desordenado, lo cual muchas veces se constituye en una muy buena excusa para no hacer nada.

Las empresas no deberían sentirse desalentadas pensando que, al existir tantas áreas posibles, resulta irrespetuoso el intento de llevar a cabo una gestión inteligente y planificada de dicha comunicación.

Se considera que en lo fáctico, se pretenda o no, se proponga o no, la comunicación es así de multifacética e impacta diferentes áreas (en todas), más allá de que estén o no gestionadas y, aunque se opere en una única área, igualmente esta gestión va a tener algún tipo de repercusión sobre las restantes. El solo hecho de poder pensar desde esta perspectiva ya constituye un avance muy importante.

Esto es perder la miopía y la ingenuidad en la gestión de la Comunicación Corporativa. Esto es inteligencia aplicada a la comunicación.¹³

Las nuevas formas de comunicación

La introducción de la informática permitió e introdujo nuevas alternativas de comunicación que es necesario conocer y manejar. Uno de los emergentes más impactantes de estas alternativas en el ámbito de las comunicaciones masivas, lo constituye la World Wide Web (WWW). Si bien no en

13 Scheinsohn, Daniel A./ Saroka, Horacio Raúl, La Huella Digital. Buenos Aires. Fundación OSDE, 2000. Pág. 176.

todos los sectores, se incrementa diariamente la cantidad de personas con posibilidad de acceso a Internet

Lo que provoca la incorporación de páginas web, es la posibilidad de llegar simultáneamente a millones de personas en todo el mundo, sin ningún tipo de intermediación, como lo son los editores y los periodistas. Por otra parte, en principio en cuanto a costos, este tipo de herramienta no implica grandes erogaciones y es muy accesible poder contar con una página de estas características.

Pero, en este caso suele sobrevalorarse la importancia de tener un lugar en la red y entonces se debería anteponer la necesidad o no de estar realizando acciones de comunicación en ese ámbito. De esta forma también, al contestar afirmativamente a este interrogante se puede también pensar en los objetivos de un tipo de comunicación como esta, y las consecuentes características con las que debería contar., como por ejemplo, el contenido, el diseño, niveles de interactividad y de interconexiones. Las respuestas que proponen Sheinsohn y Saroka son:

- informar al público,
- informar al consumidor,
- contactar a los empleados,
- desarrollar una marca,
- realizar venta directa y
- ofrecer servicios al cliente.

La cantidad y las posibilidades de respuesta son diferentes según el caso empresarial, pero es necesario poder encontrar la respuesta adecuada en cada oportunidad.

En este medio es importante tener en cuenta a los públicos, ya que lo que distingue a este tipo de comunicación está muy relacionado con las distintas expectativas que tienen los diversos públicos que acceden. Es por eso que los mensajes, en estos casos, deberían estar codificados teniendo en cuenta la especificidad del público al que se dirigen. Es imprescindible la actuación de profesionales en estos casos.

Los autores proponen las particularidades acerca de este medio, las cuales se detallan a continuación:

- En Internet se dispone de un espacio prácticamente ilimitado, lo cual en algunos casos puede ser motivo de tentación en cuanto a la excesiva información que se pretende brindar. Esto puede ser motivo de confusión y hasta de alterar al público que visita la página. Con buenos objetivos de comunicación se puede precisar correctamente la cantidad de información puesta a disposición del público.

- Por lo dicho anteriormente es muy importante el lenguaje que se utiliza y la organización.

- El sitio debe ser atractivo. Para esto se debe considerar la necesidad de incluir gráficos, fotografías e iconos con colores y una estética coherentes con los propósitos comunicacionales. Asimismo se deben considerar las posibilidades que nos habilitan la utilización de elementos audiovisuales.

- Otro aspecto de gran importancia es la velocidad, ya que en general los visitantes de páginas web no poseen la paciencia suficiente para aguardar frente a la pantalla. Si bien se da cuenta de la importancia de incluir elementos gráficos en la página, también se deberá considerar la posibilidad de que esos gráficos, y subprogramas, corran con la velocidad adecuada, sino se corre el riesgo de que el visitante pase demasiado rápido, sin llegar a observar el contenido.

- El sitio debe ser simple de utilizar: un sitio complicado no invita a la exploración. También debe ser fácil el paso de una sección a otra como también la búsqueda de información.
- El sitio debe ser dinámico. El manejo de la interactividad resulta en este caso una herramienta que posibilita la participación activa del navegante en la página.
- En relación con el dinamismo informativo de los contenidos, resulta importantísimo actualizar la información al menos cada dos semanas.
- En muchos sitios (por ejemplo, los correspondientes a medios informativos) se llevan a cabo cambios cada día y hasta cada hora. Esta necesidad de constante actualización impone que se deba considerar cierta flexibilidad en el diseño.
- El sitio debería estar habilitado durante las veinticuatro horas.

Si bien la página web es una vía de comunicación que ofrece muchas ventajas a las empresas, cuyos alcances aún se desconocen, no es la única materia específica de lo que entendemos por cibercomunicaciones. También se incluyen en este concepto todo lo relativo a las posibilidades de la tecnología multimedia para aplicarla a la elaboración de informes y presentaciones.

Muchas empresas, a través de la figura del gerente de tecnología, utilizan estas nuevas herramientas para realizar presentaciones ante clientes y accionistas. Esto se da aún más, en el caso que la empresa se dedique a la consultoría o a la comunicación. También se están incorporando nuevos soportes, reformulando los soportes tradicionales, como puede ser la presentación de documentación, como el balance en CD, o su exposición a través de Internet, o de algún otro método on line.

Otro nuevo instrumento lo constituye la teleconferencia o reunión a distancia entre dos personas o grupos alejados geográficamente y que posibilita que estos intercambien información y documentación, o discutan con la posibilidad de un contacto visual entre ambos. Para poder hacer uso de este método se debe dar la condición que en ambos extremos puedan contar con estudios especialmente acondicionados para tal fin (por ejemplo, tecnología satelital). Existen empresas encargadas de alquilar estas salas.

Muchas empresas han incorporado este instrumento de comunicación, y coinciden en destacar el ahorro de tiempo y dinero al utilizarlo. Con frecuencia se la instrumenta ante las llamadas “*situaciones de crisis*”, lanzamiento de productos, comunicación de noticias, contactos con accionistas y hasta conversaciones con analistas financieros de Wall Street. Gracias a la teleconferencia, un vocero puede estar conectado con múltiples puntos geográficos, economizándose de este modo mucho tiempo y dinero. A continuación se detalla un ejemplo concreto que mencionan los autores:

“Por ejemplo, veamos un impacto en la comunicación con el periodismo. Si consideramos los presupuestos editoriales de algunas publicaciones, advertiremos que el envío de periodistas a otro punto geográfico para cubrir una conferencia de prensa, seguramente significa un costo considerable de tiempo y dinero. En este caso instrumentar una teleconferencia de prensa, nos aportará una mejor cobertura y así, beneficiándonos a nosotros mismos, podemos beneficiar a los demás.”¹⁴

Otro autor, Joan Costa también analiza los nuevos métodos de comunicación, ligados básicamente a la red global. Para ello considera básicamente la idea de convertir al “*internauta*” en consumidor.

Para comenzar a desenvolver este análisis, recurre nuevamente a la necesidad de pensar en otros términos que los tradicionales en cuanto a la comunicación. El comercio electrónico sólo crecerá si ya no se está pensando en un consumidor que deambula, como por la ciudad y observa vidriera o el que observa la TV con sus anuncios.

Según el autor nos estamos enfrentando a la idea de que el internauta antes de ser consumidor es internauta, y como tal posee determinadas características. Por un lado es un operador que, además, no es pasivo, y ni siquiera activo, sino proactivo. Ya no existen la unidireccionalidad ni la linealidad en los mensajes. La información que circula en la red ha reemplazado a la persuasión. Y esto debe ser analizado detalladamente.

Este nuevo tipo de consumidor, ligado a una nueva forma de comunicar, trae aparejado el tema del diseño de los sitios, lo que conlleva a un nuevo lenguaje comunicacional y conductual, a distancia y directamente. El autor lo denomina e-Design, y va correlativamente asociado al e-Business, e-Marketing, e-Commerce, e-Branding, Aunque “*el e-design es su mediador*”.

Este autor destaca que en la red todo lo que se exhibe y hay para hacer tiene que ser fácil, rápido y gratificante. Por ello se obliga a las empresas a entender que se está tratando con dos estructuras, que están enfrentadas y que se deben conocer: una es la estructura mental del internauta y la otra es interactiva, dialogal y pluralalternativa, la de la página web. Mientras no se clarifique cómo, desde el punto de vista psicológico y de la motivación, actúa la mente del internauta, no se podrán utilizar estos medios de manera óptima.

La siguiente cita detalla los aspectos más importantes del e-design, y su relación con la comunicación y la corporación:

“El método e-design abarca tres aspectos simultáneos fundamentales:

- el diseño de la identidad corporativa adaptada a la red...

- la construcción del algoritmo o la arborescencia, que es el diseño interactivo de la información, o su organización abierta;

- el diseño del lenguaje digital en cada caso concreto, y su “puesta en pantalla”: el estilo corporativo”¹⁵

La comunicación corporativa en Argentina

La llegada de la segmentación de medios gráficos; las revistas especializadas en economía y negocios en la década del '60 impulsaron la publicidad institucional en Argentina. Estos medios poseían un elevado poder de decisión en sus lectores. Resultaban adecuados para incluir anuncios que mostraban a las empresas en su conjunto

En aquel período, los anuncios no respondían a un análisis previo de la identidad empresarial. Eran considerados anuncios institucionales aquellos que respondían a cortesías o saludos de aniversario en algunas publicaciones o suplementos dedicados exclusivamente al rubro de actividad en que se incluían las corporaciones.

14 Scheinsohn, Daniel A./ Saroka, Horacio Raúl. La Huella Digital. Buenos Aires. Fundación OSDE, 2000. Pág. 179

Si comparáramos los anuncios institucionales y los comerciales de una misma empresa, notáramos que los primeros poseían muy bajo contenido informativo y persuasivo.

El término institucional relacionado con la publicidad, cobró relevancia en la década del '70, aunque, anteriormente existieron campañas aisladas. Sin embargo, la publicidad institucional no aparentó haber estado al servicio de una estrategia de empresa en el terreno de la imagen hasta la década del '80 o '90.

Los medios, mencionados con anterioridad, incitaron a las empresas a esforzarse más en la creación de su
publicidad de imagen.

Cronología de hechos salientes (Comunicación Institucional)

1959- Curso “La información industrial” (A. Córdova Alsina, Alberto Borrini), Fundación AEDE (posteriormente Universidad Argentina de la Empresa, UADE). Trataba fundamentalmente sobre el manejo de herramientas como las gacetillas, las conferencias de prensa, las visitas a las fábricas, el house organ y el cine industrial.

1978- Primeros advertorials : serie “La libertad del médico es un derecho del paciente”, Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEME)

1978- Llegan al país los primeros ejemplares de “Imagen de Empresa”, de Joan Costa (CIAC, 1977), en el que autor asegura que “Toda empresa, sea cual sea su especialidad, se encuentra en constante comunicación, aunque no siempre utilice los medios más adecuados”.

1979- “La imagen de las empresas”. Nota de tapa, revista Mercado, marzo 15.

1980- Primera Encuesta sobre Publicidad Institucional. Revista Mercado, Héctor Pessah. Muestra: 100 gerentes 75% hace Publicidad Institucional Medios utilizados: Revistas (79%) Diarios (75%) La publicidad institucional demostró ser efectiva para aumentar la percepción pública de la calidad de los productos de las empresas, el desarrollo tecnológico alcanzado y la importancia dada a la investigación y el desarrollo. Comparativo entre las empresas que la realizan frente a las que no hacen publicidad institucional.

1981- “El silencio no es negocio”, Alberto Borrini, Editorial El Cronista Comercial.

1982- Publicación del Cuaderno de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa sobre “Las comunicaciones en la empresa”.

1983- Primer taller de Media Coaching, Ducilo, Jorge Rivara.

1988- Serie de advertorials inspirados en el balance social de Siemens.

1988- Investigación sobre Misión y Funciones del área de Relaciones Institucionales. Realizada por la División de Relaciones Institucionales de Idea (director, Jorge Rivara) Participaron 100 empresas. Principales conclusiones:

El 60 % de la muestra informó tener un área de Relaciones Institucionales. Las petroleras lideran el desglose por sector; las escoltan las alimentarias, las Petroquímicas, los laboratorios y las químicas. Nombre de la gerencia o dirección: Relaciones Institucionales (26 %) Relaciones Públicas (23%)

Objetivo principal: Establecer y mantener una relación fluida con los públicos externos con los cuales se vincula la organización.

Rango de funciones: Relaciones con los Poderes públicos (87 %) Entidades Empresarias (85 %) .

Comunidad (82 %) Medios de Prensa (80 %) Personal Propio (53%) Consumidores (40 %)

Perfil deseable del gerente: Que conozca muy bien su compañía (73%)

Graduado universitario (60%)

Con buena comunicación (41%)

1990- “La empresa en primera página”. Seminario profesional para directivos de empresa”. Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE). Disertantes: Marcelo Longobardi, Raúl Burzaco, José M. Cafferata, Héctor D’Amico, Jorge Dengis, Julio Lagos, Patricio Bonta y otros.

1991- El Swiftgate, caso de corrupción que provoca la renuncia del ministro de Obras y Servicios Públicos y de un asesor del Presidente, es el dramático inicio de una larga lista de empresas que se ven proyectadas involuntariamente a las portadas de los periódicos, exposición que es todo un desafío para sus comunicadores.

1991- “La imagen y la comunicación institucional”, Siemens, Miguel Ritter..

1992- Primer ranking de imagen de empresas argentinas. Revista Negocios.

1992- “Cómo competir y ganar en el mercado de la opinión pública”, Alberto Borrini, Editorial Atlántida.

1993- Seminario “Las empresas y los medios de difusión”, UADE.

1993- Seminario “La comunicación en tiempo de crisis”, UCES, 1993, Alberto Borrini, Federico Ortiz, Miguel Ritter, Beba Trigo, Brad Shaw (Pepsi International)

1993- Creación del Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional (ICOMI), y del Comité Asesor Profesional del mismo (Antonio Ambrosini, Juan P. Franco, César Gioia, Luis Ibarra García, Jorge Irazu, Luis Melnik, Miguel Ritter). Director: Alberto Borrini.

1992- Primer premio internacional a un libro institucional : Pluma de Oro IABC a ”Historias del seguro en la Argentina” (Sud America), J.C.Toer Ediciones.

1993- Primer Master en Comunicación Institucional, ICOMI-UCES.

1994- 1º Congreso de Comunicación e Imagen Institucional. Fundación de Empresas para la Excelencia, Córdoba, agosto 9 y 10. Disertantes: Alberto Borrini, Walter Steiner Rubén Solanot, Gianni Gasparini y Luis Ibarra García, Carlos Jornet, Miguel Angel Diez, Juan Carlos Lynch, Sergio Smith, Juan Carlos Rabbat, Daniel Scheinsohn.

1995- Encuesta “Cómo son las estructuras comunicacionales de las empresas argentinas”, UCES/ICOMI.

Muestra: 51 empresas de primer nivel. Denominación del área (gran dispersión):

Relaciones Institucionales 25 %

Titulares con título universitario 90%

Abogado 20 %

Ingeniero 15%

Publicitario 13%

Funciones a cargo

Publicidad Institucional 96%

Relaciones Públicas 92%

Prensa 90%

Publicidad Comercial 51%

Comunicación Interna 43%

Dotación

De 1 a 3 personas 43%

De 4 a 10 personas 47%

De 11 a 20 personas 6%

Plan o programa a tres años 63%

1995- Visita de Don Schultz, invitado por la Asociación de Marketing Directo. Schultz Impuso la comunicación integrada de marketing en la Medill School de la Northwestern University. En el caso de McDonalds, dijo, “Hasta la basura informa”. Hay que controlar todos “los contactos con la marca”.

1996- Primera visita al país, y primer seminario de Joan Costa, ICOMI-UCES.

1996- El Master en Comunicación Institucional incorpora Media Training.

1997- Primeros Premios Konex a la comunicación institucional, Diplomas : Baracchini, Luis Ibarra, Luis Melnik, Julio Suaya, Miguel Ritter. Konex de Platino : Miguel Ritter

1997- En la Encuesta de Remuneraciones, que publica La Nación, comienza a figurar la Función Relaciones Institucionales, que abarca también Relaciones Públicas, Prensa y Relaciones Gubernamentales.

1998- Primer Master en Comunicación Institucional del interior del país. Mendoza Universidad Juan Maza.

1998- La revista Imagen instituye el premio Eikon a las mejores iniciativas de comunicación empresarial.

1999- Carrera de Comunicación Social, Universidad de San Andrés, con especialización en Comunicación Institucional.

1999- Master en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Universidad Austral

1999- Se produce el “apagón del siglo”, que afecta a buena parte de los usuarios de Edesur, la empresa concesionaria del servicio eléctrico, pasa por la peor crisis pública que se recuerda.

1999- Informe de compensaciones en la empresa. El área denominada Relaciones Institucionales aparece, en el informe correspondiente a mayo, con una remuneración total, para el gerente, de 6.800 pesos; las cifras correspondientes al jefe de relaciones institucionales y al jefe de comunicaciones son de 5.039 y 4.638

respectivamente, más acordes con la remuneración del responsable en una empresa mediana que en una grande. No obstante, hay que tomar con pinzas las funciones del área, porque de acuerdo con la misma encuesta (Hidalgo y Asociados), el jefe de Comunicaciones está por debajo del jefe de Relaciones Institucionales, lo que no se ajusta a realidad. Hay una evidente confusión acerca de las responsabilidades y de la función del área con un concepto moderno e integrador. Diario La Nación, domingo 20 de junio.

2000- La tecnología facilita la integración de herramientas. Comienza a integrarse la Internet con los “call center” telefónicos (Toll Free. Números 0-800)

Parte II: La Imagen Corporativa y su relación con el Management

El vocablo anglosajón *Management* suele traducirse al castellano como *Gerencia*, *Gestión* ó *Dirección*. Al igual que la palabra *Marketing*, tienen funciones y conceptos más abarcativos que los expresados por éstos palabras.

Para Peter F. Drucker, el management es “*definir la misión de la empresa, motivar y organizar las energías humanas, a fin de cumplirla*”.

La definición de la misión de la empresa es la parte entrepreneurial. *La motivación* y la organización de las energías humanas es la parte relacionada con el liderazgo. Ambas partes juntas integran el management.

Según Drucker, el management se ocupa de los seres humanos. Su objetivo es hacer que las personas sean capaces de interactuar en grupo, hacer que sus fortalezas se potencien y que sus debilidades sean minúsculas. Esto es la razón por la que el gerenciar es el factor crítico y determinante de las empresas.

Los postulados de la teoría del management son:

- Los conflictos normales en una organización no deben ser suprimidos, sino conciliados y utilizados;
- el *management* no es exclusivo de una empresa comercial, está también dentro de la sociedad como una institución;
- el *management* es una función, más que una caja de herramientas o una técnica;
- la ciudadanía debe ser recuperada, al igual que el reconocimiento de quien forma parte de una organización.

Para concluir podemos decir que el *management* es más que una autoridad o instrumento de control, es una función cuyo objetivo es lograr que el trabajador asuma una «actitud directiva», que vea y haga su trabajo y su producto en relación con el trabajo del grupo y el producto del conjunto. Es a su vez una función cuyo objetivo es incrementar la productividad y crear riqueza a partir de recursos limitados. Es el órgano específico de la empresa comercial, y por este motivo está saturado de responsabilidades éticas y sociales.

Para sobrevivir en el actual escenario del mercado, los *managers* deberán aumentar sus conocimientos, el de sus organizaciones y conquistar e incorporar a los nuevos talentos, quienes harán la diferencia.

El constante avance tecnológico, modifica algunos principios tradicionales vinculados al management y al marketing clásico. El aumento de la demanda en el futuro, hará estallar las cadenas de comercialización y distribución tales como hoy se conocen.

El management de la era digital debe considerar estrategias de aplicación exitosas, para nivelar las ventajas de esta nueva época con las formas tradicionales de hacer negocios. Estas últimas convivirán paralelamente con las nuevas por algún tiempo.

Es indispensable aceptar que los canales de comunicación con los clientes (contacto personal, telefónico y por Internet) deben proteger la información del consumidor y permitir que circule libremente hacia los diversos departamentos de la empresa; tales como: marketing, ventas, servicios, soporte técnico, atención al cliente, para permitir una amplia y completa visión del cliente.

El management de la era digital debe internalizar los conceptos de "e" desde el comienzo. Desde la misma planificación del negocio y definición del mismo. El comercio electrónico le permite a las corporaciones ampliar su mercado hasta donde se lo proponga, incluye millones de potenciales compradores de sus productos y servicios.

Internet es una de las herramientas más adecuada para la época actual, de constantes cambios del mercado y la nueva economía. La velocidad, la seguridad y los costos (relativamente bajos) benefician al segmento de negocios B to B que permite brindar más y mejores contenidos y precios uno a uno según necesidades y deseos de los consumidores. A su vez controla todas las acciones en forma permanente.

A medida que las empresas se concientizan acerca de la importancia de la función de la comunicación, se observa la necesidad de perfeccionar las estructuras que operan en el área. A partir de los cambios que se producen en el área de las comunicaciones, y en las disciplinas que estudian estos procesos, prepondera la necesidad de la figura del Director de Comunicación (DirCom). El cual deberá poseer entre otras, las siguientes aptitudes: estratega, comunicador, gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa.

Según Sheinsohn, cuando la función de la comunicación se le asigna como una responsabilidad adicional a algún departamento, gerencia o dirección, se corre el riesgo de que dicha función de comunicación se convierta en un elemento secundario y supeditado a los objetivos particulares de dicho departamento, gerencia o dirección. Formar un comité tampoco constituye, para estos autores, una alternativa óptima, ya que quienes lo componen deben prestar atención antes a las problemáticas relativas a sus áreas específicas que a la comunicación. Los integrantes del comité, difícilmente pueden contar con el tiempo y los conocimientos que la función de comunicación demanda. Las alternativas más válidas son las que consisten en contratar los servicios externos de consultoría en comunicación y contar con una estructura interna, opciones que no son mutuamente excluyentes.

Es por eso que se está generalizando la noción de "Dircom", que a través de una denominación de origen francés se designa al responsable máximo de la comunicación en el interior de una empresa. La función fundamental de un "Dircom" consiste en traducir la estrategia corporativa en términos de imagen para desarrollarla a través de la gestión comunicacional.

La figura del Director de Comunicación para Joan Costa, se designa, luego de tener claros los puntos de partida en todo el proceso de gestión (el plan estratégico y el modelo de imagen a implantar), para participar como responsable por parte de la empresa en la elaboración del proyecto desde sus inicios. Se utilizará de aquí en adelante la expresión europea Dircom para hablar de este cargo. Esta participación implica que el Dircom ha asistido a los contactos y la selección de la empresa consultora que ofrece mayores garantías profesionales en cuanto a creatividad y a experiencia internacional. En el centro, suponiendo que el área de gestión es un rombo, se encuentra el Director de Comunicación, que está conectado, jerárquica y operativamente con la Presidencia y Directorio, con la Dirección de Recursos Humanos y con la Dirección de Marketing. . Nótese que esta estructura es acorde, según Joan Costa, a las tres dimensiones de la comunicación que postula.

Luego serán reformulados los objetivos globales de comunicación por medio de entrevistas con el Director general y el directorio. También se formularán los objetivos puntuales de los directores de los departamentos implicados en el proyecto. Esta parte de la gestión depende, obviamente de la naturaleza de la empresa de que se trate y de las características del proyecto.

El Dircom debe transformar los objetivos formulados anteriormente, en un Plan Estratégico de Comunicación Integral. En él los objetivos de comunicación se basarán en los objetivos globales que devienen del ámbito Institucional, basados especialmente en los de identidad y de cultura corporativa, y también objetivos particulares. Los valores de la identidad y la imagen, serán introducidos en todas las comunicaciones de la empresa.

El Plan Estratégico de comunicación también tendrá que tener en cuenta la previsión de ciertas actitudes que deberán adoptarse ante contingencias, como fusiones, crisis y otros problemas que puedan afectar a los resultados.

También le corresponde al Dircom elaborar un Libro de Estilo, que es un auxiliar de la cultura corporativa, que hasta incluye los valores éticos.

Otra de las tareas de la gestión es la de presupuestar logísticamente. Si los recursos disponibles son limitados en alguna parte del proyecto, o son altamente costosos, se tendrán que planificar cuidadosamente y darán lugar a un presupuesto financiero, un presupuesto de medios técnicos y materiales y un presupuesto tiempo. Este nuevo aspecto de la logística de las acciones, se impondrá cada vez más en la medida en que el control de los recursos tome una importancia mayor.

Luego de la confección del presupuesto, se pasa a la creación del sistema de identidad corporativa o a su mejoramiento o renovación, a la creación de los sistemas de relaciones con el mercado de capitales, los accionistas, y al inicio del cambio cultural y del sistema de comunicación interna, estos últimos casos, si corresponde. Por otra parte se crearán los materiales de comunicación teniendo en cuenta a cada público en particular.

Mas adelante, será indispensable realizar testeos de los mensajes a través de investigaciones.

Finalmente, es el momento de la implantación del Modelo de Imagen con los instrumentos que se dispusieron antes. El seguimiento y control de los resultados parciales en el proceso de implantación de la imagen, se llevarán a cabo en los espacios de tiempo que serán predeterminados en cada caso.

Un movimiento circular, interactivo, es el que nos proporcionará una retroalimentación correctora. Es aquí donde las investigaciones sucesivas volverán al Modelo de la Imagen para medir sus correspondencias y sus desviaciones. Este instrumento corrector permite regular el tratamiento comunicacional sucesivo que ponga el énfasis en aquellos valores de la imagen todavía no percibidos por los públicos, o que pueden ser interpretados con ambigüedad.

Si eventualmente episodios no previstos obligan a modificar la estrategia de la empresa se deberá revisar el Modelo de Imagen implantado, para modificarlo. .

Las causas y manifestaciones de ineficacia son frecuentes en la práctica y de manera evidente cuando existe:

- Desproporción entre los medios y los objetivos.
- Resistencia psicológica a los cambios.
- Inoportunidad de las decisiones.
- Errores en el cálculo e imprevisiones.
- Insuficiencia o exceso de información de base.

- Desatención o sordera a la voz de los públicos externos.
- Desmotivación por parte de los actores comprometidos.
- Errores en la ejecución de las acciones.
- Ausencia de un control eficiente del proceso.
- Ausencia de un dispositivo central, que gestione y controle el proceso con un responsable de las comunicaciones.

Esta función de Director de comunicación, es una nueva figura que surge de la cultura de la comunicación dentro de las empresas. Joan Costa dirá entonces que la necesidad hace al órgano y en este puesto se necesitará un “*generalista polivalente*”.

Un problema del análisis es la necesidad de pensar en las características que debe tener un “*Dircom*”. Por un lado, debe ser un profesional universitario o un técnico o una combinación de ambos. La respuesta sería que ninguna de las dos condiciones por si sola responde a las necesidades de comunicación de la empresa, que son necesidades transdisciplinares, esto significa que las mismas, atraviesan a toda la organización.

Las funciones del “*Dircom*” comienzan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa.

*“Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una única voz, una única imagen, un discurso único, en la diversidad y la continuidad de la empresa”*¹⁶

Sheinsohn, por su parte, hace referencia a un relevamiento llevado a cabo en mayo, junio y julio de 1995 por el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional. Se confeccionaron 900 cuestionarios, que posteriormente, fueron enviados por correo y fax a una muestra de cincuenta y un empresas. Entre las que figuran: Aerolíneas Argentinas, Alba, Alpargatas, Arcor, Austral, Banco de Galicia, Banco Río, Banco Shaw, Bayer, Bodegas y Viñedos Santa Ana, Citibank, Coca Cola Argentina, Dupont, Edenor, Edesur, Esso, Gatic, IBM, Metrogás, Nobleza Piccardo, Osram, Otis, Peñaflo, Pepsi Cola, Petroquímica Bahía Blanca, Petroquímica Comodoro Rivadavia, Philip Morris, Quilmes, Refinerías de Maíz, Shell, Sideco Americana, Siemens, Telecom Argentina, Telefónica de Argentina, Transportadora de Gas del Sur e YPF.

La mencionada encuesta arrojó el siguiente resultado: el 20% de las empresas consultadas en la muestra poseen un Dircom que es de profesión abogado. Los profesionales que cubren este área además de la abogacía, pasan por la publicidad, las ciencias políticas, la sociología, la arquitectura, casi en la misma proporción. Esto demuestra lo complicado que resulta definir un perfil profesional de aquel que tiene que traducir la estrategia corporativa en término de imágenes, además de conocer acerca de la comunicación integralmente.

Para que el desarrollo de la gestión de comunicación sea competitiva, el área de comunicación debe tener categorías.

El estudio demuestra que en muchas de las empresas más importantes, la función comunicación goza de un alto grado de jerarquización. La investigación indagó acerca de a quién reporta el responsable de la comunicación, y los resultados fueron los siguientes: el 84% (el 61% reporta al Presidente, el 21% a la Gerencia general, el 2% al Directorio) de estas empresas concuerdan en que el

¹⁶ Costa, Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. 2ª Edición. Buenos Aires. La Crujía Ediciones, 2003. Pág. 240

área debe tener una alta jerarquía. La función global de una Dirección de Comunicación, como así también su éxito, debería estar orientada al logro de que la empresa alcance sus objetivos con el mayor apoyo posible y una oposición mínima por parte de los públicos y del interior de la empresa.

Se puede afirmar que en general los directores de comunicación tienen una mayor formación universitaria dentro del área de las ciencias sociales, particularmente en el área de la información y de la comunicación. Pero la comunicación se abre en dos grandes áreas: la psicología y la tecnología. Al director de comunicación debería interesarle especialmente la psicología que en general es deficitaria en las empresas. En cuanto a la tecnología no le debería concernir directamente, ya que no debería ser un técnico, sino un estratega y un generalista polivalente.

No sólo debe ser un experto en el área de la comunicación, sino que a su vez, debe tener formación en gestión de empresas. Conocer también sobre esta temática le dará el conocimiento del “campo de juego” real. Este concepto está relacionado con la lógica empresarial, el ámbito en el que se debería mover para concebir la estrategia de comunicación, su planificación, ejecución y control.

Otro área que debe ser de conocimiento de un Dircom debe ser la del marketing estratégico. Conocimiento del mercado, el lugar donde se dan las conductas del consumidor y el usuario en relación con la empresa y donde la influencia de la comunicación la conducta y el discurso global corporativo se ejercen.

Por otra parte, hay ciertas características personales que debe poseer el Dircom. Una de ellas es que debe tener un espíritu crítico: nunca rechazar una idea sin haberla sometido a prueba. Para esto su actitud deberá ser positiva, receptiva y abierta. Pero también tiene que ser analítico para poder analizar las situaciones y tomar decisiones, ya que analizar es también parte de la mentalidad estratégica.

Su actitud deberá ser holística, en contra de un pensamiento reduccionista.

A su vez, deberá ser imaginativo, para buscar nuevas relaciones y nuevas formas de enfoque y de actuación. Tendrá que ser curioso e interesado ante lo nuevo, o lo que desconoce. El director de comunicación debe poder relacionarse bien con todos. Es importante esto ya que lo tendrá que hacer tanto fuera como dentro de la empresa. Ese será su ámbito. Poseerá un espíritu independiente siempre.

“Debe tener la humildad de un aprendiz permanente y la valentía del autodidacta”. Nos dice Costa.

Será reconocido en su rango directivo y estará ubicado junto al máximo nivel ejecutivo. Esto implica que se debe identificar con la alta política ya que será su intérprete y portavoz.

En cuanto a su posición en el organigrama de la empresa, deberá estar “al lado” del responsable de recursos humanos y del de marketing. Esta jerarquía requiere libertad de acción que debe ser comprendida y apoyada por los superiores.

El director de comunicaciones debe estar lejos de la burocracia y las normas rígidas que suelen gobernar a las empresas, aunque siga siendo un empleado. Sólo podrá ubicarse en esa posición si el mismo sabe gestionarla y merecerla. Debe ser práctico, didáctico y arriesgado.

El director de comunicación tendrá funciones claramente estratégicas, entre ellas:

- Contribuir a la definición de cultura organizacional y del sistema de comunicación interno de la empresa necesario para dinamizar y desarrollar esa cultura.

- Interpretar la política institucional para convertirla en una estrategia, que cuando se ejecute será eficazmente comunicada. El director de comunicación deberá diseñar estrategias de comunicación, teniendo en cuenta la cultura, la identidad y la imagen tomando su modelo.
- Asesorará a los ejecutivos y será el portavoz de la empresa con otras instituciones.
- Deberá hacer lo posible para que los demás responsables de la entidad comprendan los objetivos globales, a la vez escucharlos y motivarlos a que participen..
- Además de hacer ejecutar el plan estratégico de comunicaciones, lo deberá controlar y supervisar.
- Encargar estudiar e interpretar los estudios e investigaciones que sean necesarios.
- Si así lo amerita deberá extender su ámbito de supervisión a las demás empresas del grupo.
- Administrará los presupuestos de su departamento.
- Tendrá bajo su dependencia las áreas de comunicación institucional y la comunicación relacional, con los actores internos, los accionistas, los medios de información, los líderes de opinión, los clientes, las instituciones y los organismos sociales.
- Debatirá todos los problemas y oportunidades de comunicación y orientará entonces las estrategias en función de la imagen y el plan estratégico de comunicación.

También Daniel Sheinsohn propone otras funciones del director de comunicación tales como:

- Elaboración del Manual de Gestión Comunicacional, el cual consiste básicamente en un documento que contiene las normas que regulan la función de comunicación.

Este manual incluye los siguientes puntos:

1. plan estratégico (a un plazo aproximado de cuatro años),
2. estructura de la Dirección de Comunicación,
3. normas generales de comunicación,
4. configuración del mapa de públicos y
5. plan Anual de Comunicación.

El Manual de Gestión Comunicacional debe ser confeccionado de acuerdo a las particularidades de cada empresa.

En definitiva el Dircom deberá ser el guardián de la imagen corporativa, y un aliado de la empresa ante los públicos estratégicos. Para ello tendrá que reconocer que el producto último de su función es la Imagen corporativa. Una imagen que no sólo se hace comunicando, sino gestionando la realidad.

Para poder llevar a cabo ese propósito, la clave de la gestión en comunicación es la sinergia. La sinergia en comunicación se logra a través de estos factores:

- Precisión: tener en claro qué propósitos se persiguen, esto es, hacia dónde la empresa está apuntando. A partir de esto se podrá definir qué es lo que pretendemos comunicar.
- Claridad: una vez esclarecidos los propósitos y definido qué es lo que queremos comunicar, se deberán construir mensajes que resulten ser claros para que los públicos entiendan aquello que pretendemos.
- Coherencia: el repertorio total de mensajes deberá ser coherente; no se puede decir una cosa a un público y otra totalmente contraria a otro.

Desde el marco de conceptualizaciones de Sheinsohn se realiza una distinción conceptual entre las comunicaciones tácticas y la comunicación como área estratégica de gestión.

El mencionado autor denomina “*comunicaciones tácticas*”, a todas aquellas acciones que provienen de las diferentes técnicas y que en el marco de la gestión comunicacional corporativa cumplen una función primordialmente operacional táctica, tales como:

- las relaciones públicas,
- la publicidad,
- la promoción,
- el diseño,
- la difusión periodística,
- el lobbying, etc.

Debe ser la intención de la gestión estratégica de la comunicación articular de manera inteligente todas las comunicaciones tácticas. En este sentido subyace que se entiende a la gestión estratégica de la comunicación como el ejemplo de una “*categoría lógica superior*” respecto de la correspondiente a la gestión de las comunicaciones tácticas. Pero esto no implica que haya que interpretar a estas últimas con menosprecio.

Las comunicaciones tácticas cumplen un rol sustancial, simbolizan los instrumentos mediante los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico. Es imposible alcanzarlo, sin la implementación de las acciones comunicacionales tácticas.

Se estaría incurriendo en un error si se piensa que la estrategia posee un poder independientemente de la táctica.

Entonces, cuando se habla de gestión estratégica de la comunicación, sólo se le pretende dar un marco a la gestión articulada e inteligente de las comunicaciones tácticas. Si estas últimas comprenden y asumen la función que les corresponde respecto de las restantes, se podrá lograr una complementación recíproca sumamente beneficiosa para la “*salud de la empresa*”. Pero si cada una pretende suplantar a la función estratégica en sí, se correrá el riesgo de que se produzcan graves incongruencias de orden lógico e instrumental.

Sólo aquel estratega con un conocimiento acabado y familiar de lo que acontece en el “campo de batalla”, está en condiciones de desarrollar una estrategia orientada hacia los buenos resultados.

El profundo conocimiento de la táctica contribuye al desarrollo de la estrategia.

Cualquiera sea la acción comunicacional que una empresa intenta desarrollar, no puede divorciarse de la estrategia a la que dicha acción responde. Elaborar la estratégicamente la comunicación, básicamente consiste en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora. Desde este enfoque, la estrategia representa el máximo nivel lógico.

Capítulo 3: La Imagen Corporativa.

Su futuro.

Parte I: Cambios en los paradigmas del siglo XXI

En la presente monografía se han desarrollado los cuatro vectores o guías de valores intangibles de las corporaciones, que a su vez, se constituyen en guías de la gestión empresarial:

- La Identidad (“*quién soy*” y “*qué hago*”). Es matriz de la exclusividad diferencial de la empresa, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones.
- La Cultura (“*cómo lo hago*”, *que es diferenciador y, por tanto, más importante que “lo que hago”*).

La cultura corporativa es la energía integradora del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor, la cultura de servicio y el estilo de la empresa.

- La Comunicación (“*cómo comunico todo lo anterior*”). Es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material.
- La Imagen (“*cómo me ven*”, *que es más decisivo que “quién soy” y “qué hago” realmente*).

Joan Costa, que es el autor que postula esta idea, plantea precisamente estos vectores, en comparación con la empresa del Siglo XIX.

Según los resultados de una investigación del estudio InfoAdex 2000, en 1980 los directivos concedían el 40% de la importancia a la producción, el 30 % a la administración, el

10 % a la identidad corporativa, el 10% a la imagen institucional, el 5% a la cultura interna y otro 5% a la integración de las comunicaciones.

En cambio 10 años después en 1990, la producción y la administración abarcaban el 60%, y el restante 40 % las demás directrices, por lo que había crecido la integración de las comunicaciones y la imagen institucional. En el año 2000, la previsión es de los cinco 20%: esto es, 20 % producción, administración 20%, Identidad corporativa 20 %, 20 % cultura organizacional y comunicación interna 20 %.

Entonces, mientras los esfuerzos en producción y administración han caído de un 70 % a un 40 %, las cuatro actividades siguientes han crecido de un 30 % en 1980 a un 40 % en 1990 y un 60 % en el 2000.

Recordemos que en la era industrial se privilegió la producción de bienes por sobre la circulación de los mensajes. El pensamiento técnico orientó los pilares del paradigma del industrialismo: el capital, la producción, la organización y el management. En esta época los recursos fundamentales eran el capital y la mano de obra. La idea que también guió este trabajo es que si bien este modelo fue heredado del siglo XIX y se desarrolló en el siglo pasado, todavía es utilizado y está adherido a la rutina de muchas empresas.

Según Joan Costa, el paradigma del Siglo XXI es el que corresponde a la gestión integrada en la producción de valor. Entonces estos números demuestran que la dinámica de las transformaciones ligadas a la revolución en la información y la interactividad es un hecho concreto, que se puede evaluar en la realidad.

Tomando los conceptos de este mismo autor, estos cambios implican entonces recodificar y replantearse la acción y la comunicación empresarial, que ahora debería tomar los siguientes polos de actuación:

- a) El polo de las relaciones institucionales.
- b) El polo de las comunicaciones organizacionales.
- c) El polo de las comunicaciones de marketing.

El primero se relaciona con decisiones de tipo político al interior de la organización, ligadas a los accionistas, los mercados de capitales, las instituciones, las administraciones públicas, los líderes de opinión, los acuerdos internacionales, las privatizaciones, fusiones, absorciones, estrategias de identidad y de imagen corporativa. Las empresas españolas, demostrando esta idea anterior, han aumentado desde 1980 tres veces la dedicación a las relaciones institucionales, con respecto al año 2000, esto es del 10 % al 30 % en la actualidad.

El segundo caso, concierne al polo de las comunicaciones internas: el cual prioriza las exigencias de los cambios culturales que afectan a todos los empleados de la empresa. Entre los que encontramos: las nuevas técnicas del teletrabajo, las demandas de calidad generalizadas, la generación de valor y todas las actividades culturales y comunicacionales que son soporte, en definitiva, de la imagen.

Demostrando lo anterior se puede decir que en cuanto a comunicaciones internas refiere, las empresas españolas dedicaban en 1980 el 5 % a esa actividad, mientras que un 15 % lo hacían en 1990 y prevén un 25 % para los 2000.

El tercer polo, el de las comunicaciones de marketing, es el más complejo ya que incluye publicidad en los medios masivos y, además, otro tipo de comunicaciones no publicitarias y micro mediáticas. Entonces, para este caso, en 1980 la actividad, en empresas españolas, significa el 85 %, mientras que en 1990 descendió al 65 %. La previsión para los 2000 supone una caída hacia el 45 %.

Otro de los cambios que se pueden observar, gracias al análisis de este autor, es que la publicidad en medios ha cambiado su forma de invertir. Hoy cobran relevancia los medios no convencionales. Mientras que los medios convencionales conforman un 48 % de la inversión, los no convencionales conforman el 51,6 % en 1999, para el caso de España.

En este proceso se evidencia el descenso de la manera de encarar el tema de las comunicaciones de forma “*fragmentaria y reduccionista*” frente a la mentalidad integradora de la gestión y las comunicaciones. El desarrollo de Internet conforma esta postura, pasando en el área de la publicidad de las técnicas de la persuasión a técnicas de información, y con el cambio de una comunicación unidireccional de difusión a una comunicación interactiva.

El Paradigma del siglo XXI se superpone al modelo de los inicios del industrialismo. Los nuevos vectores, identidad, cultura, comunicación e imagen son distintivos y productores de valor. En el segundo plano quedan los soportes fundamentales de la revolución industrial, vigentes en la estructura de todas las empresas. Entonces el cambio de la cultura de los bienes materiales a la cultura de los servicios y los valores intangibles nos remiten nuevamente a la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Estos nuevos vectores están interrelacionados, interactúan juntos, y suponen una multitud de conceptos inéditos y de nuevos instrumentos. Lo que transportan son claramente valores.

En el modelo del siglo XIX no tenía ningún valor estratégico ni era diferenciador ni competitivo. Ahora, *“el Ser de la Empresa y el Cómo Actúa y cómo Comunica lo que Es y Hace, es infinitamente más importante que Lo-que-hace.”*

En términos de empresa, la globalización es el proceso de integración de todos los sistemas, que podemos sintetizar muy esquemáticamente, en dos:

- sistemas de acción, desde la estrategia y el management a la organización, la administración, la investigación, la gestión de los recursos, las realizaciones y los procesos de la producción y distribución

de bienes y servicios;

- sistemas de comunicación, de transferencia y de interrelación de todo lo anterior más la identidad, la cultura, la información, el conocimiento en la toma de decisiones, el estilo y la imagen de la empresa.

Costa plantea que la globalización de las actividades empresariales es la integración de ambos sistemas (de acción y de comunicación) en un macrosistema, que el industrialismo desmembró y que sólo la comunicación puede volver a reunir en la integridad esencial de la empresa. El objeto de la integración no es sólo el de coordinar y asegurar la eficacia, sino también el desarrollo y la sustentabilidad de los negocios.

El paradigma del Siglo XXI se superpone al anterior, que nació dos siglos atrás. Este nuevo modelo presenta dos ejes, con sus polos. En los extremos verticales se encuentran la imagen y la identidad y en los horizontales la acción y la comunicación.

“La traducción de estos conceptos en lenguaje corriente está inscripta en... :

1. *Quién es (la empresa) equivale a su identidad;*
2. *Qué hace se expresa en actos, decisiones, actuaciones;*
3. *Qué dice significa “qué comunica”.*
4. *Qué es para mí (la empresa), es la imagen;*
5. *y el paso central obligado: el Cómo a través de la acción.* ¹⁷

Dentro de este nuevo paradigma es más importante lo que la empresa comunica que lo que la empresa hace. Los productos o servicios, son similares y tienen las mismas utilidades, pero lo que distingue, en un contexto de oferta generalizado, es la capacidad de poder elegir. Y la verdadera decisión se origina al destacar lo singular del producto o servicio, no lo que es igual a los demás. Esto es precisamente lo que se comunica, la singularidad.

El “cómo”, es subsidiario de la cultura organizacional, y ella es la que transforma el “quien” y los “que”, en personalidad y estilo, componentes de la imagen.

Dentro del paradigma del Siglo XXI no hay inmovilidad, no hay nada estático. No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal como la comunicación. Este nuevo paradigma presenta como la guía más importante y más acabada la identidad: es el principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores.

El término “globalización” ha sido utilizado y viciado semánticamente por la tendencia económica desarrollista. Así, se califica de globalización lo que no pasa de mundialización. El

17 Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. 2ª Edición. Buenos Aires. La Crujía Ediciones, 2003. Pág. 195

término “*global*”, para Costa, se ha confundido por una “*analogía ingenua con el globo (terráqueo), el mundo*”. Pero hay que tener en cuenta que lo global no es solamente mundial. En realidad, una globalidad es un todo integrado, con independencia de su naturaleza, de su tamaño y su nivel de complejidad. Entonces el concepto “*global*” no es una dimensión ni remite a lo cuantitativo, sino a la estructura a lo funcional y operativo. Es así cómo los vectores que definen el nuevo paradigma del siglo XXI se llevan a cabo, orientados por el pensamiento estratégico, en la globalización de los dos sistemas fundamentales de la dinámica empresarial.

La actitud que ha denominado “*holístico-sistémica*” es esencialmente integral e integradora, estructural y estructurante. No se trata de un concepto estático, sino orgánico, dinámico, interactivo. Implica pensar tanto el todo como las partes: es una idea que supera la de causa y efecto. En pocas palabras, hay que comprender que todas las partes del sistema son “*al mismo tiempo, causas desencadenantes y efectos causantes*”.

Esto significa que cada parte del todo es causa y efecto simultáneamente, por el hecho de que está conectada con las demás partes del sistema. La visión de partes aisladas y el principio de causalidad, son otros reduccionismos.

“¿Qué significa todo esto? Pues significa que el consultor, o el director de comunicación de la empresa, que practican una actitud holística, no necesariamente trabajan con el todo (la organización en su integridad poliédrica), sino a partir de conjuntos y subconjuntos de partes. Y el primer paso consiste en delimitar con exactitud el campo de conexiones intercausales entre las partes implicadas, constituyendo así subsistemas operativos. Que es donde hay que actuar para pensar globalmente, o estratégicamente, y operar localmente.”¹⁸

Daniel Sheinsohn también da cuenta de los cambios que se han operado en management de las empresas, desde el industrialismo hasta nuestros días. El cambio lo conceptualiza pensando en la recomposición de la fragmentación. El taylorismo, como doctrina de la administración consideraba que en el trabajador lo importante era lo que podía hacer con las manos, lejos de lo que pudiera hacer con su cerebro. La lógica que atravesaba este pensamiento en organización de la empresa estaba basado en el traspaso del trabajo manual al trabajo industrial. El nuevo trabajo era también realizado con las manos pero con la ayuda de la maquinaria. En la práctica lo que surgió de este pensamiento fueron las líneas de montaje. El taylorismo entendió la división del trabajo en tareas, es decir, la fragmentación del proceso productivo y el reparto de cada fragmento del proceso a personas que debían realizar su tarea separadamente de la que realizaban los demás. Cada uno debía saber hacer con sus manos una tarea concreta, definida y limitada a su propia destreza. Se promovía así una gestión mecánica, repetitiva, en la que el hombre estaba al servicio de la máquina y no, como prometía el sueño del progreso industrial, la máquina al servicio del hombre.

Este quiebre del encadenamiento del proceso productivo en diversos fragmentos, donde cada uno ignoraba al otro, permitió que se construyera una estructura de prácticas encerradas en compartimentos estancos. En la medida en que el taylorismo operó la división funcional del trabajo, generó inevitablemente la división disfuncional de la comunicación.

Este hecho ha constituido una ruptura histórica entre la producción y la comunicación en la entraña de las empresas. Esta postura artificial motivó un empeño por la técnica y la especialización

¹⁸ Costa, Joan I. *Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica Imagen Corporativa en el siglo XXI*. El nuevo Paradigma. Venezuela, 22-23 Noviembre de 2001

y puso en primer plano la virtud del saber cómo hacer perfectamente una cosa (eficiencia), pero ignorando qué cosa es la más conveniente de hacer (eficacia).

En la actualidad el autor expresa que la sola idea de la globalización lleva a una concepción integradora. La visión del todo significa algo más que la suma del conjunto.

Según Sheinsohn, el industrialismo centró su interés en los productos y en la producción, en los bienes materiales y en los objetos físicos que el consumidor podría manipular y usar. La orientación a la producción facilitó el desarrollo de diversas tecnologías pero orientadas siempre a producir más, mejor y más barato. La productividad era el objeto de la administración científica, con los controles de movimientos, métodos y tiempo.

Aún los términos mercado, mercadería, mercancía, mercader, mercadeo, mercantil, mercadotecnia y marketing tienen un origen etimológico común. El mercado termina siendo el lugar público donde se hacen las transacciones comerciales, el lugar donde se reúnen los “*mercaderes*” para intercambiar bienes o productos materiales por dinero. Las mercaderías representan lo material que ha sido extraído, transformado o fabricado y que es objeto de intercambio comercial. El marketing estudia los procedimientos de optimización de todas estas operaciones. En ese sentido el marketing, como disciplina, sitúa el énfasis en el mercado y en los productos, es decir, en la materialidad. Para Sheinsohn la mentalidad del marketing responde a definir el mundo como un gran mercado. El cual se divide en dos grandes áreas: la de los que ya compran y consumen el producto y la de los que podrían hacerlo (lo real y lo potencial).

En el declive del industrialismo se desarrollaron progresivamente los recursos de la informática y el tratamiento de datos a distancia. Las empresas de servicios se expanden porque existen otras necesidades sociales, que ya no solamente requieren el manejo de productos materiales sino bienes intangibles, flujos e información. Las tarjetas de crédito representan un claro ejemplo de esta cultura de lo intangible. El consumo de signos, símbolos, servicios, datos e información parecen ser los factores privilegiados de esta nueva era.

*“Para la mentalidad de la comunicación corporativa el mundo es un campo social, no un mercado, porque hay otros tipos de relaciones que considerar y no solo la directamente mercantil. En este campo social, cada parte es tipológicamente un grupo, un conjunto o un público. En un contexto de comunicación corporativa no interesan solamente los que compran y consumen sino, además, todas las piezas que integran en su diversidad ese ensamblaje que es el campo social. Durante la Revolución Industrial se desarrolló el siguiente ciclo: Producción - Publicidad - Consumo”*¹⁹

Este ciclo ha sido concebido, sostenido y reforzado por la explosión de los medios de comunicación masiva, y se prolongó hasta la década del '70 y principios de los '80.

Hoy en plena revolución de los servicios y en la economía de la información, se desarrolla un ciclo más complejo que no anula al anterior sino que se le superpone:

- Generación de intangibles (no sólo productos).
- Comunicación corporativa (no sólo publicidad).
- Servicios (no solo consumismo: a las empresas se les exigen otras cosas).

19 Scheinsohn, Daniel A./ Saroka, Horacio Raúl. La Huella Digital. Buenos Aires. Fundación OSDE, 2000. Pág. 149

En la actualidad ante la propagación del mercado, la empresa debe recurrir a entidades más estables que las de sus productos, como referentes de sus comunicaciones. Habría que promover un marcado protagonismo del sujeto emisor mismo: la empresa.

Para la mentalidad de la comunicación corporativa se debe pasar del concepto de mercado al concepto de campo social (públicos) y de la venta de productos a la “venta de empresas”, a partir de la gestión de la comunicación y la imagen corporativa.

La publicidad y las comunicaciones de marketing en general, deben ahora asumirse como un instrumento de comunicación más entre todos los posibles de ser implementados por las empresas.

En la actualidad las corporaciones deberían asumir una responsabilidad social, que en última instancia, también está ligada a la comunicación:

1) Aceptar que no es un organismo aislado de los problemas que aquejan a la sociedad y que, por lo tanto, debe ser partícipe activa en su abordaje y resolución.

2) Conseguir la máxima integración y participación posible de sus empleados, convirtiéndose en una institución esencial para ellos, que les permita realizarse personalmente y coparticipar en un instrumento de servicio colectivo.

Si bien es cierto que cada vez más las empresas aceptan lo importante que es el rol de las corporaciones como motor del desarrollo, es probable que las organizaciones aún deban sufrir los embates de diversos sectores. La presión que pueden ejercer ciertas fuerzas, como lo expresan Sheinsohn y Saroka, pueden llegar a ser muy fuertes.

En este sentido, debe tenerse en cuenta un viejo axioma de la comunicación empresaria: “*Ante un conflicto, el mejor momento para ganarse la adhesión de la gente es el momento previo al cual se desencadena*”. Esto significa que la empresa debe adoptar una actitud proactiva y tomar la iniciativa en este debate. Por otro lado, debe entender que si ella se relaciona adecuadamente con la comunidad contará con aliados y si no, se aislará.

A esta actitud social la llamarán “madurez” y consideran que es posiblemente lo que esté comenzando a desarrollarse en la Argentina actual. Es por eso que toda sociedad que cambia y madura, se replantea los roles y ese es uno de los momentos más difíciles e intensos. Hay nuevos papeles y nuevas actividades que asumir. Los autores plantean a su entender que ese es precisamente la clase de problema con los que están tropezando muchos de los empresarios de nuestro país.

Para analizar gráficamente esta idea evocan la relación entre las empresas y el periodismo que consideran casi siempre delicada y a veces traumática, pero que en la actualidad se vive de manera confusa en ambas partes, sumado al contexto turbulento.

Es lógico y natural que la sociedad demande más y mejor información de las empresas. Entonces se debería pensar que en un momento de transformación como lo es este para nuestro país, tiene que desarrollar una prensa especializada con el máximo nivel de excelencia. Pero ese fenómeno no ocurre por generación espontánea, sino que en realidad requiere del indispensable aporte de un empresariado protagonista.

Una clase empresaria pasiva, meramente receptora de mensajes, se limita a demandar información de buen nivel sobre el sector del que forma parte. Por el contrario, una clase empresaria que asume su rol protagónico en la sociedad, comprende que además de reclamar una buena información, tiene que suministrarla. Es decir, asume que su protagonismo, su responsabilidad comunitaria, se ejerce, entre otras cosas, informando acerca de la propia empresa.

“No entender esto equivaldría a suponer que yo tengo derecho a enterarme de lo que ocurre en la casa de mi vecino, pero no asumo el compromiso de hablar sobre lo que sucede dentro de mi propia casa. Es obviamente una posición cómoda, desde la cual es imposible siquiera pensar en un periodismo empresario en serio o en una relación madura entre las empresas y los medios.”²⁰

Habría que pensar que las empresas además de ser una fuente de información válida también deben brindar información, lo que equivale a decir que este es un camino de doble mano: si se demanda información sobre terceros, acerca de los temas que realmente importan (por ejemplo, el estilo de management, las estrategias de marketing, lo que sucede en el área financiera, etc), no se puede pretender conformar al periodismo con sólo noticias obvias.

Ante los cambios que se van dando en la sociedad argentina, y por ende también entre las empresas, debe haber una preocupación de éstas últimas por averiguar qué información les demanda la comunidad de la que forma parte.

Es necesario y urgente que los empresarios reconozcan los beneficios de establecer una *“buena comunicación”* con todos y con cada uno de los públicos.

Como se dijo al principio de este capítulo, se debe tener en cuenta que todo lo que hace una empresa comunica, aun cuando no sabe que está comunicando.

En los tiempos actuales ninguna corporación podrá optar entre comunicar o no. Su única opción será la de hacerlo bien o mal.

20 Scheinsohn, Daniel A./ Saroka, Horacio Raúl. La Huella Digital. Buenos Aires. Fundación OSDE, 2000. Pág. 184

Parte II: Opinión Personal

La imagen corporativa es un tema que aun muchas empresas nacionales ignoran. El público no. De manera inconsciente vivimos rodeados de imágenes y de ofertas que nos invaden la mente y nos generan confusión. Claro ejemplo de esto son las compras que realizamos diariamente en los supermercados. Allí en cada góndola nos esperan centenares de productos y empresas que conocemos y otras que no. Sin embargo hoy la decisión de probar un producto nuevo muchas veces se debe, a revisar, casi de manera minuciosa, quien es la empresa que lo produce. Y hasta podemos jugar a arriesgar de cual se trata según la colorimetría del packaging.

Las caras de las empresas se nos aparecen en todos lados. Son parte de nuestras vidas. La identidad que poseen hace que mas de una nos traiga recuerdos de alguna experiencia vivida.

Las corporaciones que invierten en Imagen Corporativa manejan este sentimiento a la perfección. Planifican. Siempre desearán que sea el mejor recuerdo y no uno negativo.

En cierto modo, para tratar de adaptarse a estos nuevo escenarios de la vida cotidiana, las corporaciones tienen que definir claramente desde un principio quienes son, que hacen y conservarlo para lograr permanencia en la mente de aquellos que día a día intentan “seducir”.

Aquellas entidades que cambian asiduamente, su imagen corporativa, pierden su identidad y sus clientes terminan marchándose con la competencia que se mantuvo firme en sus valores.

Recordemos que la identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, nos introducen una “persona” con determinadas características y atributos.

Además les otorga ciertos beneficios y valores agregados que incrementan sus ganancias. Genera confianza en el público. Y en sus empleados, quienes serán los referentes mas fuertes a la hora de comentar su orgullo de pertenecer a una determinada corporación.

Las empresas argentinas deben abandonar los viejos esquemas organizacionales y empezar a confiar en que una de las inversiones mas certeras que pueden realizar, consiste en hacer de su corporación una persona transparente y sobre todo creíble.

El reconocimiento social es el mejor premio que una empresa puede tener.

Lo importante no es hacer las “cosas bien” puertas adentro. Sino, todo lo contrario, la interrelación y la fuerte comunicación con la comunidad es lo que las hace crecer.

La imagen corporativa interactúa, crece, se mueve, es una realidad social y organizacional.

Por lo tanto, el reconocimiento de su existencia es innegable.

Aquellas empresas que no puedan adaptarse a esta situación quedaran fuera de la mente de sus públicos y por lo tanto fuera del mercado.

Bibliografía

- Compilación Araneo, Paula. El poder de la Comunicación Institucional II. 1ª. Edición Buenos Aires, Comunicación Empresaria S.A., 2001.
 - Compilación López Alonso, Mariana. El poder de la Comunicación Institucional. 1ª Edición. Buenos Aires, S.A.I.C., 2000.
 - Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. 2ª Edición. Buenos Aires. La Crujía Ediciones, 2003.
 - Costa, Joan. Identidad Corporativa. 1ª. Edición. Distrito Federal. Editorial Trillas, 1993.
 - Pérez Tornero, J. M. La semiótica de la publicidad. Barcelona. Mitre, 1982.
 - Scheinsohn, Daniel A. Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Buenos Aires. Fundación OSDE, 1998.
 - Scheinsohn, Daniel A./ Saroka, Horacio Raúl. La Huella Digital. Buenos Aires. Fundación OSDE, 2000.
 - Scheinsohn, Daniel A. Más allá de la imagen corporativa. Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1997.
 - Scheinsohn, Daniel Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1998.
 - Wilensky, Alberto. Claves de la estrategia competitiva. Buenos Aires. Fundación OSDE, 1997.
-
- www.relacionespublicas.com
 - www.uji.es/infoinst/docinst/magico/es/1.pdf
 - www.pizzolante.com/esp/download/Congreso/Charla_Jcosta.pdf
 - www.eae.es/SportCongress/ALFONSO%20GASTA%D1ADUY%20BENEL.pdf
 - www.google.com.ar/search?q=revista+imagen%20Bimagen+corporativa.pdf
 - www.adlatina.com