



UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Departamento de Administración de Empresas

**La Imagen de Empresa como Factor Determinante
en la Elección de Operador: Identidad y
Posicionamiento de las Empresas de
Comunicaciones Móviles**

Doctoranda: M^a del Mar García de los Salmones Sánchez
Director: Dr. D. Ignacio Rodríguez Del Bosque Rodríguez

Santander, diciembre de 2001

CAPÍTULO I

Imagen, identidad y comunicación corporativa

I. IMAGEN, IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Hoy en día las empresas no son “cajas negras”, sino que constituyen sistemas en constante interrelación con el conjunto económico y social. Al igual que las personas, las organizaciones tienen una personalidad que transmiten a través de todos sus actos comunicativos, así como una imagen pública derivada de su comportamiento. La personalidad empresarial es el punto de partida de este trabajo de investigación en el que se analizará el concepto de imagen e identidad, su aplicación a las empresas y su efecto en los consumidores.

1.1 LA EMPRESA COMO GRUPO SOCIAL

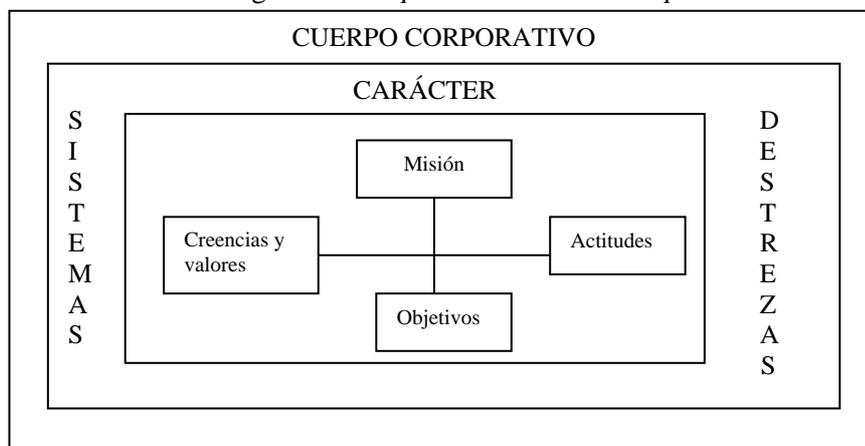
El gran desarrollo de la empresa se produce con la aparición del capitalismo industrial, en el siglo XVIII. Siguiendo a Bueno Campos, Cruz Roche y Durán Herrera (1991; 24), este periodo se inicia con la Revolución Industrial o etapa de la industria de fábrica, siendo protagonista entonces el modelo de empresa como unidad productiva. La unidad de producción fue dejando paso a la unidad financiera y de decisión y, posteriormente, a la unidad social. La relación con el entorno fue evolucionando paralelamente de manera que, hoy en día, las empresas no son sólo entidades productivas, financieras y sociales, sino que se convierten en un centro de comunicaciones constantes con sus públicos y deben tomar la iniciativa de informar y generar imagen (Valls, 1983; 9). Cumplir estos nuevos propósitos exige, por una parte, prestar especial atención al concepto de personalidad corporativa y, por otra, poner en práctica una orientación al mercado.

1.1.1 La personalidad corporativa

La personalidad constituye un elemento clave de diferenciación empresarial, caracterizado por su “singularidad” (Berstein, 1986; 77) y “particularidad” (Hernández Mogollón, 1991; 71). Según Scheinsohn (1997; 66), la personalidad corporativa está compuesta de diversos elementos (figura 1.1). En concreto, la misión, objetivos, actitudes y supuestos empresariales bajo los que se actúa y diseña el comportamiento constituyen el centro psíquico o endopersonalidad. Tal nivel aparece envuelto por la mesopersonalidad, que incluye el carácter corporativo, destrezas y sistemas. Por último

se halla el cuerpo corporativo o exopersonalidad.

Figura 1.1: La personalidad de la empresa



Fuente: Scheinsohn (1997; 66)

La mayor parte de los investigadores que analizan cómo la empresa puede actuar para generar su imagen pública coinciden en definir la personalidad como el punto de partida de tal proceso (Berstein, 1986; Chaves, 1988; Hernández Mogollón, 1991; Sanz de la Tajada, 1994; Balmer, 1996; Marwick y Fill, 1997; Villafañe, 1998; Cappriotti, 1999; Stuart, 1999), pues constituye la base del texto de identidad (Scheinsohn, 1997) y de la posterior comunicación. Para el estudio de la misma se tendrán en cuenta los tres elementos definidos por Rodríguez Del Bosque, De la Ballina y Santos (1998; 376) quienes conciben la personalidad como el “resultado del efecto conjunto de la filosofía, estrategia y cultura de la empresa, y se puede entender como el modo propio y original de desarrollar su actividad”. Estos tres elementos se analizarán a continuación.

a) Filosofía de la empresa

La filosofía, “búsqueda de la sabiduría y conocimiento de las causas y principios naturales, constituye el modo de pensar de la empresa, en concreto, de sus miembros y responsables, sus creencias, cuáles son sus ideales, y en qué objetivos se transforman” (Rodríguez Del Bosque, De la Ballina y Santos, 1998; 376). Supone una “frase-vocación” (Regouby, 1989; 60), un conjunto de principios que se hallan en el contexto de la empresa y que la dirección debe conocer, asumir y comunicar, para que se conviertan en un propósito deseable para todos los miembros de la organización (Hernández Mogollón, 1991; 71).

En el contexto de la dirección estratégica Mintzberg (1983) define la misión empresarial, elemento que incluye dentro de su visión ideológica. En la misión se especifica el papel que cumple o debe cumplir en su entorno y dentro del sistema social en el que actúa. De igual forma, Hax y Majful (1984) se refieren a la visión de la empresa, concepto que incluye una filosofía, una misión o misiones y una identificación de las unidades estratégicas. La visión, junto al diagnóstico interno y externo que se elabore, propiciará el conocimiento de la postura estratégica de la empresa y perfilará la guía del desarrollo del plan estratégico (Bueno Campos, 1993; 166).

b) Estrategia

La utilización del término estrategia o de otros relacionados, actitud estratégica o postura estratégica, se generalizó a partir de la década de los setenta, debido a los cambios producidos en el entorno en el que actuaban las empresas. Constituye un instrumento que establece la manera de alcanzar los objetivos de la organización dentro de un entorno, definiendo unas pautas que servirán de guía en su continua lucha con la competencia. Díez de Castro y Martín Jiménez (1992; 76) señalan como notas características de este concepto su diseño en la cúpula de la organización, concepción como un intento delimitado a priori, materialización formal en planes y políticas, consideración de las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa y, por último, la necesaria asignación de recursos, recogida en los correspondientes programas y presupuestos.

c) Cultura

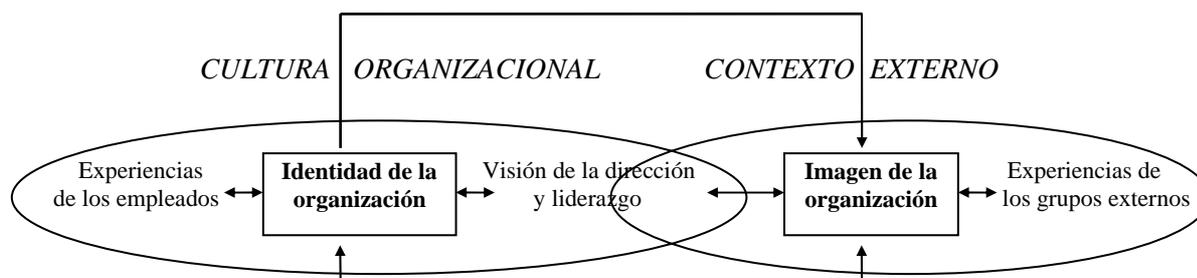
La filosofía de la empresa y su estrategia permiten a todos los agentes internos asumir unos modelos de comportamiento que dan lugar a la cultura empresarial. Tratada en un inicio desde una perspectiva antropológica, su introducción, aceptación y estudio en el ámbito académico se produjo a principios de la década de los 80 (García Falcón y García Cabrera, 1994).

Según Schein (1985; 19), “la cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación

con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones (...). Después estas asunciones vienen a darse por sentadas y finalmente se vuelven inconscientes”. También Villafañe (1998; 144) destaca su carácter inconsciente, y entiende la cultura como “el inconsciente colectivo de la organización, manifestado de manera explícita mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales se convierten en valores corporativos y en una auténtica ideología corporativa”. Cumple las funciones de adaptación, cohesión e implicación.

La cultura muestra un carácter abierto, tanto al entorno como a las influencias externas (véase figura 1.2), de manera que la cultura-identidad-imagen se constituye como un proceso circular mutuamente interdependiente (Hatch y Schultz, 1997).

Figura 1.2: Interdependencia cultura - imagen



Fuente: Hatch y Schultz (1997)

Por un lado, las experiencias de los empleados y la visión de la alta dirección, enmarcadas dentro de una determinada cultura, influyen en la identidad. Por otro lado, la identidad se comunica a las audiencias externas, quienes se forman una imagen de la organización sobre la base de, entre otros aspectos, los contactos directos con la organización y sus empleados. Esta interacción explica que a los públicos externos les influya la cultura organizacional percibida, y a los empleados la imagen externa recibida. Se rompen pues los límites tradicionalmente existentes entre las dimensiones interna y externa de la empresa debido a las redes de trabajo, integración de los clientes y nuevos procesos de producción, si bien Hatch y Schultz (1997) los siguen considerando implícitamente al relacionar la identidad con el interior de la empresa y la imagen con las audiencias externas (Christensen y Askegaard, 2001; 296).

1.1.2 La orientación al mercado

El concepto de orientación al mercado ha sido objeto de numerosas investigaciones dentro del campo del marketing, si bien aún no se ha alcanzado pleno consenso en su definición. En este sentido, Vázquez, Santos y Sanzo (1998; 22) destacan la posible confusión entre orientación al marketing y al mercado, así como la necesidad de diferenciar ambos términos. En este sentido, la orientación al marketing constituye un concepto más limitado, centrado en las técnicas de marketing y en el departamento de marketing, mientras que la orientación al mercado tiene un carácter estratégico y supone una filosofía compartida por toda la empresa.

Si se tiene en cuenta la literatura al respecto se constata que la orientación al cliente externo se convierte en una pieza clave en su definición (Webster, 1988; Grönroos, 1989; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993), si bien el público interno va cobrando también especial importancia y llega a considerarse condición necesaria en esta orientación. Tal hecho lo confirman las aportaciones de diversos autores, que hacen hincapié en la coordinación interfuncional (Rivera Camino, 1988; Shapiro, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Vázquez, Santos y Sanzo, 1998) y la cultura organizativa (Deshpandè, Farley y Webster, 1993; Narver y Slater, 1995) a la hora de definir la orientación al mercado.

De una manera más específica, Gèlinier (1981), Grönroos (1989), Gummenson (1991) y Arndt (1991) analizan explícitamente la predisposición hacia el cliente interno como indicador de la orientación al mercado de una organización y Kohli y Jaworski (1990) consideran la actuación de la alta dirección, dinámica interdepartamental y sistemas organizacionales como antecedentes de la misma.

Otros componentes del concepto en estudio, recogidos por Llonch Andreu (1996) tras una revisión bibliográfica, son la filosofía de los negocios, la orientación a la competencia, la orientación al beneficio, la perspectiva a largo plazo y la orientación al entorno. A estos elementos se añade la orientación al distribuidor de Lambin (1995) y Rivera (1995).

La medición de la orientación al mercado se ha realizado tradicionalmente a

través de escalas multi-ítems, elaboradas sobre la base de las distintas dimensiones de la misma. Es importante, por otra parte, obtener información tanto de las empresas como de los clientes, para comparar después los resultados (Deshpandè, Farley y Webster, 1993).

Por lo tanto, puede decirse que la orientación al mercado constituye una filosofía diseñada desde la alta dirección y comunicada a todos los integrantes de la empresa, pieza clave de la cultura empresarial, que prima la orientación al cliente como medio para lograr la supervivencia, sin olvidar la actuación de los competidores y la constante vigilancia del entorno, adoptando a este respecto una postura proactiva ante el mismo. Este concepto, junto a los de filosofía, cultura y estrategia constituyen los cimientos de la personalidad empresarial y la esencia de la comunicación, al objeto de ocupar un espacio en la mente de los públicos y mantener una imagen positiva que influya en los comportamientos. Estudiada desde diversas disciplinas y perspectivas, se analizarán en el próximo apartado las aportaciones realizadas sobre la imagen y la importancia de la misma como fuente de diferenciación empresarial.

1.2 ESTUDIO DEL CONCEPTO IMAGEN

Una de las características más sobresalientes de la sociedad actual la constituye el consumo, no sólo de bienes y servicios, sino también de imágenes e informaciones, que ha dado lugar a la Civilización de la Imagen (Font, 1984; Oriol, 1987), Cultura de la Imagen (Pericot, 1987; 7) o Ecología de la Imagen (Villafañe, 1992; 47).

El tratamiento del concepto ha ido variando a lo largo del tiempo. Así, de las *imágenes fijas* de las antiguas culturas, caracterizadas por sus grandes cualidades estéticas y contenido simbólico, religioso y transmisor de cultura, se pasó a las *imágenes animadas o móviles*, cuyo antecedente se halla en el teatro a la italiana de la época del Renacimiento (Victoroff, 1985), y que se han visto potenciadas por los medios de comunicación de masas. Hoy en día se ha dado un paso más al definir las *imágenes mentales*, representaciones en la mente capaces de influir en el comportamiento humano.

El mismo origen del concepto ya plantea una dicotomía pues se deriva del latín “imago”, referido a la síntesis mental y el griego “eikon” (icon), referido a la síntesis visual (Scheinsohn, 1997; 272). Hernández Mogollón (1991, 42) recoge en este sentido las diversas acepciones al considerar la imagen como:

- figura o representación de una cosa a través del dibujo o la fotografía, entre otros soportes.
- percepción visual de una figura.
- representación psíquica e ideológica de los significados y valores de una cosa o fenómeno.
- fenómeno de opinión colectiva, acerca de algo o de alguien.

Ante la complejidad de hallar una definición monosémica del término, Villafañe (1992; 30) manifiesta que “primero hay que clasificar las imágenes, para luego definir las según múltiples criterios.” Tal idea se desarrolla en el siguiente apartado.

1.2.1 Clasificaciones de la imagen

Los investigadores definen varias categorías y distinguen la imagen como representación mental de la imagen como elemento físico. Como se recoge en la figura 1.3, la imagen mental, imagen representación e imagen actitud hacen referencia a la idea que se tiene sobre una persona u objeto, al resultado en la memoria de las percepciones externas o a hechos subjetivos capaces de influir en la actitud y comportamiento. La imagen ficción y material constituyen también percepciones, aunque de diferente tipo. Las primeras se refieren a ilusiones y reflejos manipulados de la realidad, mientras que las materiales se ciñen a la percepción de los objetos que existen en el mundo exterior.

Por otra parte, la imagen visual, imagen objeto, imagen natural e imagen icono se centran en la representación icónica de un objeto, en las imágenes de la percepción ordinaria extraídas del entorno. En otros casos se manipulan con fines comunicativos, como las imágenes creadas mediante sistemas de registro por adición o modelación y las registradas por transformación.

Figura 1.3: *Clasificación de la imagen*

Autor	Clasificación
Costa (1987; 185) Costa (1992)	Imagen visual / material / mental Imágenes privadas / públicas
Chaves (1988; 20)	Imagen-objeto / imagen-representación
Villafañe (1992, 44; 1996; 50)	Imagen mental / natural / creada / registrada Imagen fija-estática / móvil-dinámica Imagen bidimensional / tridimensional Imagen aislada / secuencial Escala con extremos: imagen natural / representación no figurativa
Cappriotti (1992; 23)	Imagen-ficción / imagen-icóno / imagen-actitud

Fuente: *Elaboración propia*

1.2.2 Teorías de la imagen

La imagen constituye un fenómeno cultural presente en todas las civilizaciones, plasmado en diversas manifestaciones y estudiado por muy diversas disciplinas, sociología, psicología, arte, tecnología o derecho, entre otras. Es importante que dichas ramas de investigación aporten datos a la teoría de la imagen, para ponerla al servicio integral del hombre (Casasús, 1973; 140). Se hará en las siguientes líneas una aproximación a su estudio sobre la base de tres vías, la percepción, la información y la semiología.

a) La percepción

Toda imagen parte de una selección de la realidad, lo que lleva al estudio de la percepción. “Los principios fundamentales que han de servir para explicar los conceptos claves de la representación tienen su origen en mecanismos perceptivos” (Villafañe, 1992; 53), entendidos como un proceso de recepción de estímulos a través de los sentidos, selección de los mismos, agrupación en la mente e interpretación subjetiva por parte de cada persona. En el estudio de la percepción se centró en un principio el estructuralismo (Wundt, 1874), cuyo objeto era el análisis de los componentes de la conciencia humana mediante la introspección. Posteriormente surgieron otras ramas, recogidas en la figura 1.4.

Figura 1.4: *Ramas de estudio de la percepción*

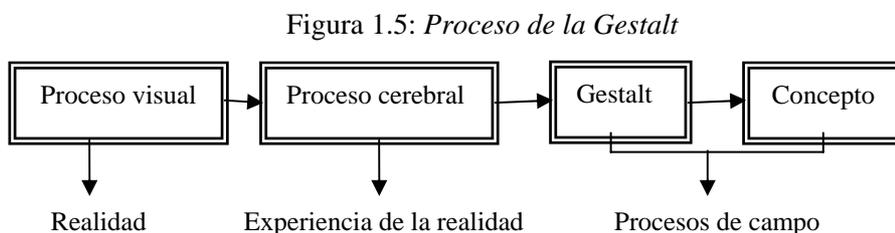
Ramas de la psicología	Características	Representantes
El Conductismo	Percepción como proceso de aprendizaje	Watson, Pavlov, Skinner
Psicología de la Gestalt o Psicología de la Forma	Introdujeron el concepto de “gestalt”, el todo que domina las partes	Wertheimer, Koffka, Köhler, Lewin, Metzger
Teoría Psicofísica de la Percepción	Imagen como elemento visual. Las imágenes recibidas se codifican y descomponen en la retina como elementos luminosos	Teorema de Poisson, ilusión de Schreiner, teorema de Fourier, Gibson
El Planteamiento Neurofisiológico	Estudio de la percepción desde lo conocido a nivel retiniano y cerebral	Bartley y Bishop, Marshall y Talbot
El Psicoanálisis	Estudios sobre la naturaleza del proceso creativo del arte. Estudios sobre las imágenes relacionadas con el sueño	Freud, Kemper
Psicología Cognitiva	Hombre como procesador de información compuesto por almacenes de memoria	Miller, Gallanter y Pribram, Neisser, Villafañe

Fuente: *Elaboración propia*

El conductismo, surgido a principios del siglo XX, considera la percepción como el resultado de un proceso de aprendizaje, por lo que las leyes generales del mismo son aplicables también al proceso perceptivo. A pesar de que tanto las aportaciones de Pavlov, quien analizó el proceso de estímulo-respuesta e introdujo el condicionamiento clásico o respondiente, como las de Skinner, con su condicionamiento instrumental u operante, se han aplicado en diversas disciplinas, se critica a esta postura por su carácter limitado, pues no intenta comprender ni estudiar los procesos internos que subyacen a la conducta.

Una visión más interna la adoptaron los psicólogos de la gestalt o de la forma, teoría formalizada por Wertheimer en 1912. El vocablo “gestalt” es un sustantivo alemán que hace mención a “La Forma” y se define como una agrupación de estímulos

que no es fruto del azar. La teoría considera que no se perciben un conjunto de elementos y sensaciones elementales sino un todo unitario. Tal y como se recoge en la figura 1.5 existen dos campos, el visual y el cerebral, y un trabajo perceptivo para llegar a la gestalt, al todo que domina las partes.



Fuente: *Hernández Mogollón (1991)*

En lo relativo a la teoría psicofísica de la percepción, sus representantes estudiaron la imagen bajo la proposición de que la visión es el elemento esencial de nuestro conocimiento del mundo, de manera que cuando se recibe una imagen, se descompone en la retina en elementos luminosos que se pueden identificar por su posición, intensidad y color. El planteamiento neurofisiológico dio un paso más al estudiar la percepción desde lo conocido a nivel tanto retiniano como cerebral. En concreto, el eje central de su teoría lo constituía la corteza cerebral y se diferenciaba un mecanismo primario, de naturaleza fotoquímica, y otro secundario, de naturaleza eléctrica, aceptándose una dispersión temporal y espacial entre estímulos retinianos y cerebrales.

Por otra parte, el psicoanálisis también se ocupó, aunque marginalmente, de la teoría de la imagen. A pesar de que su objetivo era descubrir los mecanismos que subyacen a los sentimientos y emociones humanas, Freud, Lacan, Rosolato y Ehrenzweing realizaron estudios sobre la naturaleza del proceso creativo del arte, destacándose en este sentido el análisis realizado por Sigmund Freud al Moisés de Miguel Ángel. También se llevaron a cabo estudios sobre las imágenes construidas en los sueños, “imágenes engañosas”, y sobre las “imágenes hipnagógicas”, percepciones fugaces generalmente de tipo óptico que tienen muchas personas antes de dormirse.

Más centrada en el procesamiento de la información se halla la psicología cognitiva. A finales de los años 50, el interés por la descripción de procesos y

estructuras cognitivas internas generó la publicación de diversas obras que culminaron con el libro de Neisser (1967) “Cognitive Psychology”, fundamentado en las aportaciones de Miller, Gallanter y Pribram (1960) y otras investigaciones en curso. En dicha obra se proponía un modelo general de procesamiento de la información compuesto por una serie de almacenes de memoria y diversos procesos. En concreto, el hombre se define como un procesador de información que cuenta con un almacén sensorial a corto plazo, memoria a corto plazo, memoria en funcionamiento y memoria a largo plazo.

En España, Villafañe (1992) elaboró una teoría de la imagen, cuyo objeto científico radicaba en la naturaleza icónica de la misma reducida a dos procesos, la percepción y la representación. Su teoría se estructura partiendo de que una imagen supone una selección de la realidad, un repertorio de elementos fácticos y una sintaxis. En concreto, Villafañe (1992; 79) distingue tres fases cognitivas correspondientes con tres fases visuales (ver figura 1.6).

Figura 1.6: *Fases cognitivas y perceptivas*

Cognitivas	Fases	Ejemplos	Naturaleza
Recepción de información	Sensación visual	Obtención del color	No cognitiva
Almacenaje de información	Memoria visual	Conceptos visuales	Semicognitiva
Procesamiento de información	Pensamiento visual	Reconocimiento de formas	Cognitiva

Fuente: Villafañe (1992)

La sensación, posible gracias al sistema visual periférico, actúa como mecanismo receptor de la información, que se almacena en la memoria visual y se procesa en el pensamiento visual, fase esta última de naturaleza totalmente cognitiva.

b) Teoría de la información

La teoría general de la información constituye un “campo teórico interdisciplinar que trata de conjugar un conjunto abierto de teorías particulares o especiales, centradas en la definición y explicación de los procesos técnicos, organizacionales, cognitivos y

semánticos de la comunicación social en el mundo moderno; instituciones, discursos y prácticas; sujetos históricos y culturales de esos discursos y prácticas, entre otros aspectos” (Abril, 1997; 35). Se aplica en tres campos científicos: ciencias de la naturaleza, ciencias humanas y tecnología, y supone el estudio de la comunicación icónica teniendo en cuenta el estudio de los mensajes en su vertiente estética y semántica, los canales de transmisión y los receptores potenciales.

La citada teoría establece que la imagen transmite información porque el receptor, a través de los estímulos que le produce, recibe unos determinados significados. Existen dos tipos de informaciones superpuestas, una de tipo semántico o denotativo, qué se dice, y otra de tipo estético o connotativo, cómo se dice. Las aportaciones de Shannon (1982) y Moles (1983), con su Teoría Informacional de la Percepción, se enmarcan dentro de la misma.

c) La semiología

La semiología o ciencia de los signos toma como bases la Lingüística, la Teoría de la Información y la Ciencia Antropológica. Se ocupa de todas las representaciones del hombre en la medida en que presentan un contenido, apoyándose en la creencia de que la cultura humana no es más que un conjunto de signos pertenecientes a diversos sistemas, que deben ser interpretados por la semiología.

Su puesta en práctica se produjo en 1967, cuando Barthes analizó un anuncio de prensa en un estudio titulado *Retórica de la Imagen*. Casasús (1973; 114) cita en este sentido los trabajos de Christian Metz, quien explicó la composición del relato cinematográfico apoyándose en las reglas de la descomposición semiológica, Barthes, que reveló los mecanismos de la retórica de la imagen o Morin, quien presentó un método para el análisis del chiste gráfico.

Villafañe (1992; 22) intentó descubrir la génesis y evolución de la imagen de la empresa a través del estudio semiótico pues considera que la imagen es un intangible de significaciones y un producto de signos. Además, el encuentro de la empresa y el público constituye un “campo semiótico”, un espacio temporal de señales y signos afluente, emergente y turbulento (Villafañe, 1992; 173).

Por último, apoyándose en los principios de la semiótica y en el trabajo de Peirce (1985), Christensen y Askegaard (2001) analizaron los conceptos de identidad e imagen corporativa. Teniendo en cuenta los tres elementos básicos, referente u objeto, signos e interpretación, van analizando las diversas aportaciones sobre ambos términos, partiendo de la imagen como interpretación (elemento de carácter mental) y la identidad como signo (comunicación) o como referente (personalidad) según las aproximaciones de los autores revisados.

Todas las aportaciones descritas han aludido a la imagen desde una perspectiva general. Situándonos en el ámbito empresarial se hará un recorrido por las referencias teóricas sobre la imagen aplicada a una organización, al objeto de ir construyendo un cuerpo teórico que permita profundizar en su problemática.

1.3 LA IMAGEN DE EMPRESA

Hace unos años, los principales objetivos de las organizaciones eran producir y vender, considerándose los valores intangibles, como la imagen, meros residuos y subproductos. La imagen se consideraba un aspecto “apenas significativo frente a lo que era consustancial con las finalidades productoras y económicas de las empresas, que no eran desde luego las de cultivar una buena imagen, sino las de fabricar y vender cada vez más al mayor número posible de clientes” (Costa, 1977; 26). En concreto, los primeros autores que cristalizaron el concepto de imagen de marca fueron Gardner y Levy (1955), quienes afirmaron que los productos tenían una naturaleza psicológica y social, además de física, y que el conjunto de sentimientos, ideas y actitudes que los consumidores tenían de las marcas, es decir, su imagen, era crucial a la hora de tomar una decisión de compra. La idea de Gardner y Levy no era totalmente nueva pues unos años antes, en 1949, Duesenberry había observado que el acto de consumo como un comportamiento simbólico era probablemente más importante para el individuo que los beneficios funcionales del producto (Dobni, 1990). En el mismo sentido, Martineau (1958) postula que hasta después de los años 50 no se popularizó en Estados Unidos la idea de que los productos (marcas) y las empresas poseían una imagen. Su investigación se centró en los efectos de la imagen proyectada por los establecimientos detallistas en el comportamiento de compra de las personas, poniéndose de manifiesto posteriormente

la posibilidad de extender el concepto a las marcas, compañías, profesiones, industrias e incluso ciudades.

En España se ha observado un importante cambio dentro del sector empresarial español durante la década de los años 70 y 80, impulsado por la integración en la CEE. En esta época comenzaron a establecerse la mayor parte de las consultoras internacionales -Sieger y Gale, Olins, Addison-, generándose al mismo tiempo toda una industria nacional de diseño corporativo (Palacio, 1994; 7). Se hablaba entonces del “diseño de la imagen” (Chaves, 1988; 35), un concepto abstracto que no opera sobre objetos, sino sobre discursos, más en concreto, sobre un “discurso imaginario”.

En los años 90 hubo un estancamiento en este campo como consecuencia de la crisis económica, si bien la imagen vuelve a tomar protagonismo al comprobarse que los consumidores comenzaban a valorar cada vez en mayor medida no lo *que* compraban, sino a *quién* se lo compraban. Construir una imagen positiva, exclusiva y perdurable se convierte entonces en un hecho tan importante como vender productos, hecho que pone de manifiesto Goodyear (1996) al recoger seis etapas en la evolución de las marcas (véase figura 1.7).

En concreto, este trabajo apuesta principalmente por la quinta etapa, es decir, la marca como compañía. Hoy en día los consumidores compran marcas por sus funciones (dimensión funcional), pero también por sus significados simbólicos (dimensión simbólica) (Gardner y Levy, 1955; Martineau, 1958; Levy y Glick, 1973; Mittal, Ratchford y Prabhakar, 1990; De Chernatony, 1993) así como por la actitud y la relación que mantienen con las mismas (Blackston, 1992). Cuando aparece una dominancia de la marca corporativa las dos dimensiones de imagen se trasladan directamente a la empresa, el efecto interacción imagen de marca – imagen corporativa es máximo y la elección depende entonces mucho menos de las evaluaciones que el consumidor hace del producto y más de la evaluación global que hace de la compañía (Blackston, 1992; Zinkhan, et al., 2001). Este hecho se hace aún más evidente en los servicios, en los que se presenta por lo general una marca corporativa que lleva al consumidor a mantener asociaciones hacia la marca más que hacia el producto (Low y Lamb Jr, 2000).

Figura 1.7: *Etapas en la evolución de las marcas*

PRODUCTOS SIN MARCA	Demanda supera a la oferta y no se hace mucho esfuerzo en ventas. Objetivo: crear demanda primaria de la categoría de producto.
MARCA COMO REFERENCIA	Los productos se comercializan con una marca que los identifica y diferencia. Los productos se diferencian básicamente en atributos físicos.
MARCA COMO PERSONALIDAD	Las empresas diferencian sus marcas con valores emocionales, a través de la metáfora de la personalidad, pues funcionalmente son muy similares.
MARCA COMO ICONO	El significado de las marcas ha llegado a estar tan fuertemente aceptado que se convierte en un símbolo. La imagen de marca es lo suficientemente fuerte como para significar valores por sí misma, de tipo categórico y de autoexpresión.
ETAPA POSTMODERNA	
MARCA COMO COMPAÑÍA	Marca corporativa que se convierte en paraguas del conjunto de marcas. Florecen los servicios, las relaciones interactivas, el marketing de relaciones y la comunicación interna.
MARCA COMO POLÍTICA	Marca y compañía identificadas con cuestiones sociales, éticas y políticas y luchan contra la injusticia. Fuerte compromiso de los consumidores con la empresa.

Fuente: Goodyear (1996)

Las ventajas de poseer una imagen favorable, tanto para la empresa como para los públicos, explican su consideración como variable estratégica de primer orden. En el siguiente apartado se describen en profundidad.

1.3.1 Ventajas de poseer una buena imagen

Desde el punto de vista de la empresa una buena imagen atrae a la gente necesaria para el éxito: analistas, inversores, clientes, socios y empleados (Chajet, 1989). En concreto, desde la dirección estratégica se considera un mecanismo que permite fijar precios primados a los productos o fomentar la cooperación entre competidores, en la literatura de comportamiento organizacional se analizan los beneficios que proporciona a los empleados, mientras que la literatura financiera se centra en su papel de creadora de valor (Brown y Dacin, 1997).

Las ventajas para el receptor radican principalmente en el hecho de que aporta información y permite resumir todas las impresiones que se reciben de un objeto en un conjunto de simplificaciones, facilitándose así el procesamiento de la información. Como señala Poiesz (1988), no es posible conocer todas las características de los productos, no se pueden juzgar todas las posibilidades que el mercado presenta y la memoria no es perfecta. Todo esto lleva a tomar decisiones atendiendo a otros criterios, sentimientos, simples directrices, información simbólica y procesos inconscientes. Por otra parte, y en el caso concreto de los empleados, la imagen crea sentimientos de pertenencia hacia la organización y eleva la moral y productividad de los mismos. Todo ello se concreta en las siguientes líneas.

a) Imagen y atracción del mercado laboral

El proceso de elección laboral se puede caracterizar como una serie de decisiones tomadas por candidatos acerca de trabajos y organizaciones para lograr un posible empleo (Gatewood, Gowan y Lautenschlager, 1993). El primer estudio empírico llevado a cabo para analizar la posible influencia de la imagen de empresa en tales decisiones de reclutamiento lo llevaron a cabo Belt y Paolillo (1982). Se centraron en 20 establecimientos de comida rápida y comprobaron que el restaurante mejor valorado tenía unas mayores tasa de respuesta ante mensajes de oferta de empleo. Siguiendo la teoría de las señales, Rynes (1991) sugirió que, dada la pequeña información que tienen los individuos a la hora de decidir entre alternativas laborales, se tienen muy en cuenta las impresiones generales de la organización. Por tanto, se deben definir los componentes de la imagen para ver si alguno de ellos puede ser efectivamente modificado o comunicado para incrementar la atracción de los candidatos.

La teoría de las señales apoyó también el trabajo de Turban y Greening (1996), quienes pusieron de manifiesto la existencia de una relación positiva entre actuación social corporativa y atractivo de la empresa como empleador. En este sentido, las empresas que emprenden acciones socialmente responsables emiten señales sobre su sistema de valores, que influyen positivamente en las percepciones de los candidatos acerca de las condiciones de trabajo dentro de las mismas.

Por otra parte, Gatewood, Gowan y Lautenshaleger (1993) analizaron si la imagen general de la empresa, entendida como la imagen asociada al nombre de la organización, y la imagen de “reclutamiento”, constituida ésta por los mensajes específicos que se envían al mercado laboral, influyen en las intenciones de los candidatos de entrar en contacto con la empresa. Los resultados al respecto fueron positivos y dieron soporte empírico al trabajo de Rynes (1991). Además, comprobaron que diferentes públicos tienen diferentes imágenes de la organización, lo cual significa que la empresa puede influir con éxito en su imagen de reclutamiento, independientemente de su imagen general.

b) Imagen y atracción de los empleados

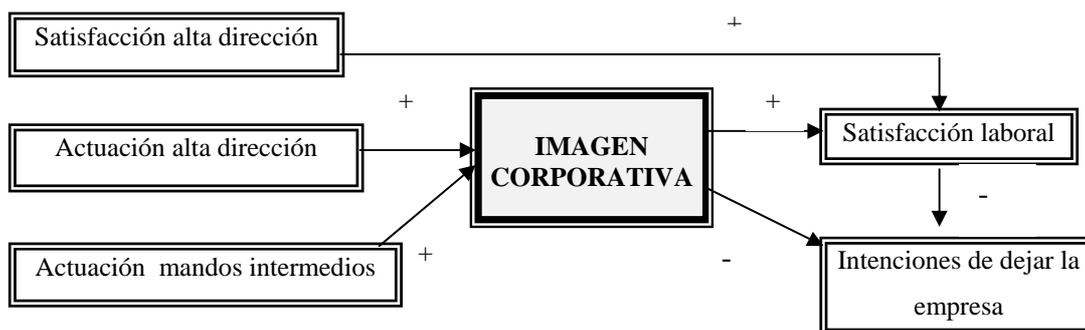
La imagen de la empresa tiene importantes repercusiones sobre sus integrantes, en la medida en que se forman una imagen interna que influye en su actitud, sentimientos, motivación y productividad. Además, cada empleado de la organización es un constructor de reputación, desde el nivel superior hasta el más inferior (Ettorre, 1996). Para Dutton y Dukerich (1991) existe una conexión entre la imagen de una organización y el propio sentimiento personal del individuo, de manera que los valores de la empresa los integran los empleados como propios. Dutton, Dukerich y Harquail (1994), a partir de diversas aportaciones de estudiosos del tema, desarrollaron un modelo en el que se definían un conjunto de proposiciones sobre cómo la identificación con la organización afecta a los patrones de interacción social de sus miembros. En este sentido establecieron que cuanto más atractiva sea la identidad percibida de la organización y la imagen externa construida, más identificados se sentirán los empleados, más se buscará el contacto con la organización y mayor será la cooperación de los mismos.

Estos autores definen los conceptos de imagen e identidad desde el punto de vista de los empleados, pues consideran que la imagen es lo que ellos creen que el público piensa sobre la organización, mientras que la identidad es lo que los empleados consideran distintivo, central y duradero de la empresa.

Por otra parte, Riordan, Gatewood y Barnes (1997), basándose en la definición de imagen de Dutton y Dukerich (1991), hicieron explícita su relación positiva en la

motivación de los empleados y negativa en cuanto a las intenciones de dejar la empresa. Como se observa en la figura 1.8, sus antecedentes son la actuación de la alta dirección y de los mandos intermedios. Se espera que la satisfacción laboral redunde en una mejor predisposición de los trabajadores hacia su empresa y, por tanto, en una buena imagen transmitida a los públicos.

Figura 1.8: Modelo final de actuación de la imagen sobre los empleados



Fuente: Riordan, Gatewood y Barnes (1997)

c) Responsabilidad social corporativa y éxito financiero

Un elemento que influye en la reputación es la responsabilidad social de las empresas, concepto sobre el que abunda literatura principalmente desde 1950. Se ha estudiado mucho su relación con los logros financieros de las compañías si bien no se ha alcanzado un consenso real sobre el sentido de tal relación (Cochran y Wood, 1984). Como establecen Aupperle, Carroll y Hatfield (1985) y Waddock y Mahon (1991), entre otros, aparecen resultados dispares por diferencias conceptuales, metodológicas y operacionales para medir la actuación social y la financiera.

No obstante, en la mayoría de los trabajos se ha hallado una relación positiva entre ambas variables. A pesar de los costes explícitos que supone el ser socialmente responsable tales costes son mínimos, pues traen consigo mayores beneficios materializados en un aumento de la moral de los empleados y mayor productividad, así como en una mayor atracción hacia la empresa de inversores, gobierno y consumidores (Cochran y Wood, 1984). Los trabajos de Bowman y Haire (1975), Sturdivant y Ginter (1977), Spicer (1978), Anderson y Frankle (1980), Cowen, Ferreri y Parker (1987),

Riahi-Belkaoui (1992), Waddock y Graves (1997) y Rousso y Fouts (1997), entre otros, se enmarcan dentro de esta perspectiva.

d) Imagen y evaluación del producto

La reputación de una compañía constituye una señal de las capacidades de la empresa, sobre todo en los mercados en los que es difícil evaluar la calidad del producto antes de la compra (Weigelt y Camerer, 1988). Tal variable se constituye entonces como un facilitador de transacciones económicas dentro de un entorno incierto (Morten Thanning, 1998). En la misma línea, Erdem y Swait (1998) afirman que la credibilidad y claridad de una marca actúa como señal de la posición del producto, lo cual puede incrementar la calidad percibida y reducir los costes de información y el riesgo percibido por los consumidores.

Se han llevado a cabo diversos estudios empíricos de resultados diversos, tal y como han recogido Brown y Dacin (1997). Una relación positiva entre la imagen y las evaluaciones hacia un producto se halló en las investigaciones de Carlson (1963), Cohen (1963), Belch y Belch (1987), Wansink (1989) y Keller y Aaker (1994). Una de las razones apuntadas por Brown y Dacin (1997) para explicar la diversidad de resultados radica en el hecho de que no todas las asociaciones corporativas son iguales ni tienen la misma importancia. Para neutralizar tal problema consideraron dos tipos de asociaciones, que integraron en un modelo recogido en la figura 1.9.

Figura 1.9: *Relación evaluación corporativa - evaluación de producto*



Fuente: *Brown y Dacin (1997)*

Para definir el sentido y la intensidad de la relación se llevaron a cabo dos estudios, empleando como técnica de análisis las ecuaciones estructurales. Se proponía que la habilidad corporativa debería tener más influencia en la evaluación del producto que la responsabilidad social. En el primer estudio, en el que se utilizaron empresas ficticias, resultó una relación positiva entre ambos conceptos, con una mayor influencia de la habilidad. Ahora bien, cuando se emplearon compañías reales se obtuvo que la evaluación corporativa tenía una influencia directa negativa sobre la evaluación de producto. Los autores explicaron tal hecho considerando en primer lugar que, si bien midieron la imagen utilizando dos dimensiones, habilidad corporativa y responsabilidad social, los individuos utilizan en realidad más señales e impresiones para formarla. En el caso de las empresas ficticias no había ninguna variable, aparte de las presentadas, que influyera en la generación de la imagen. Por otra parte, en el primer estudio se utilizó un producto de tecnología avanzada mientras que en el segundo caso se trataba de un bien barato y de consumo masivo. Por último, en el estudio ficticio se utilizaron compañías de distintos tipos, buenas y malas, mientras que las reales eran todas conocidas y exitosas y, posiblemente, mejor valoradas que los nuevos productos.

Por último, y centrándonos en las evaluaciones efectuadas sobre marcas concretas dentro de una categoría, se citan en este apartado diversas aportaciones que analizan el efecto del uso de un producto sobre las creencias hacia la marca (Bird y Ehrenberg, 1970; Barwise y Ehrenberg, 1985; Barnard y Ehrenberg, 1990; Hoek, et al., 2000). Dichos autores establecen que los usuarios de una marca desarrollan creencias fuertes sobre la misma debido a la experiencia de manera que, a mayor frecuencia de uso, mayores y más positivas valoraciones la serán otorgadas. A través de distintas técnicas de recogida de información (análisis de correspondencias, escalas y ranking) se comprueba que los compradores frecuentes otorgan a una marca puntuaciones más altas que los compradores menos frecuentes, quienes a su vez la valoran más alto que los no compradores (Barnard y Ehrenberg, 1990). Además de esta clara correlación percepciones-consumo, también se comprobó que las marcas con mayor número de usuarios presentaban mejor imagen.

Destacamos estas últimas teorías pues, por una parte, son útiles para interpretar análisis de imagen intermarcas. Por otra parte, y a pesar de que se aplicaron a productos físicos, las consideramos válidas y extensibles a la imagen corporativa. Como ya se ha

comentado en un anterior apartado, en las “marcas como compañía” la separación empresa-producto se difumina y los usuarios valoran globalmente ambas dimensiones. En estos casos podemos pensar pues que el usuario de una marca por una parte y la frecuencia de uso de un producto o servicio por otra tienen influencia directa en la evaluación de la empresa que lo comercializa.

e) Imagen y lealtad hacia un producto

Otra ventaja de la imagen es su relación con la fidelidad hacia un producto. La lealtad expresa un comportamiento intencionado que incluye la probabilidad de futuras adquisiciones del producto o renovaciones del servicio. También refleja un grado alto de lealtad la recomendación del producto a otras personas (Arndt, 1967; Selnes, 1993; Boulding, et al., 1993; Dick y Basu, 1994; Andreassen y Lindestad, 1998; Söderlund, 1998; Athanassopoulos, Gounaris y Stathakopoulos, 2001). En términos generales un consumidor es leal a un producto debido a altas barreras de cambio, por factores técnicos, económicos o psicológicos, o bien porque está satisfecho con el proveedor.

En varios trabajos se ha añadido a la imagen el concepto satisfacción y se han considerado a ambos determinantes directos de la lealtad. En concreto, Selnes (1993) aplicó su estudio en el campo de los servicios y, mediante un modelo causal, concluyó con la fuerte influencia de la reputación sobre la lealtad. También la satisfacción tiene un efecto directo cuando los consumidores son capaces de evaluar, a través de la experiencia, el servicio ofrecido (por ejemplo el servicio telefónico). De igual modo, Andreassen y Lindestad (1998) utilizaron un modelo causal y lo aplicaron a los servicios turísticos, obteniendo resultados semejantes a los de Selnes. Así, se comprobó la influencia directa de la imagen sobre la lealtad y la no influencia de la satisfacción pues, en este caso, el servicio estudiado era complejo y de difícil evaluación por parte de los usuarios.

En otros estudios, como el de Bloemer y Ruyter (1998), aplicado al comercio detallista, o el de Bloemer, Ruyter y Peeters (1998), aplicado al sector bancario, no se observó ninguna influencia directa de la imagen sobre la lealtad. En ambos casos se aplican análisis de regresión múltiple y se concluye con la influencia indirecta de la imagen, a través de la satisfacción en el caso del comercio detallista, y a través de las

percepciones de calidad del servicio en el sector bancario. En cambio, sí se observó una relación directa entre lealtad y satisfacción. Por otra parte, Söderlund (1998) estudió las referencias como indicadores de la lealtad, definiéndolas como el comportamiento de informar a amigos, parientes y compañeros acerca de un suceso que ha creado un cierto nivel de satisfacción. Este concepto, la satisfacción, se situó pues como el antecedente principal del boca oreja positivo.

1.3.2 Concepto de imagen de empresa

La imagen aplicada al ámbito empresarial se ha encontrado con planteamientos diversos y varias perspectivas en su análisis, pues algunos autores se han centrado en aspectos tangibles y visibles, como logotipos, diseños y colores, mientras que en otros casos se considera una representación mental que sólo los individuos elaboran. Se comentan a continuación las dos perspectivas señaladas, así como un tercer apartado en el que se relaciona la imagen con el término reputación, poniendo de manifiesto las diversas implicaciones que tiene la aceptación de una u otra aproximación.

a) Imagen como representación visual de la empresa

La imagen se identifica con diseños y elementos visibles, elaborados por la empresa a través de diversos códigos, como su logotipo, colores corporativos, arquitectura, aplicaciones visuales y uniformes, entre otros aspectos, y proyectados a través de diferentes soportes con intención comunicativa. Dichas imágenes cumplen una función de representación, de identificación y una función simbólica.

Desde esta perspectiva puede hablarse de “derechos de imagen” o de “la imagen como carta de presentación”, pues se refiere a la “expresión visual de una compañía entera” (Aldersey-Williams, 1993; 8). La crítica a esta postura se halla en su carácter limitado, pues queda muy restringida a aspectos superficiales. En este sentido, Cappriotti (1999; 19) añade al concepto de icono visual el de icono mental, referido al recuerdo visual del mismo producido después de un proceso de subjetivación del individuo. Por este proceso el sujeto hace una valoración del objeto y le da forma. No obstante, el recuerdo visual o lo que sugiere el objeto material se ve superado por la imagen mental global, segunda aproximación analizada a continuación.

b) Imagen como representación mental de la empresa

Como señala Villafañe (1996), una imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma porque el observador influye notablemente en el resultado visual. Desde esta perspectiva, las imágenes pueden entenderse como percepción (Carlson, 1963; Enis, 1967); retrato mental (Bristol, 1960; Hardy, 1970; Levy, 1978; Topalian, 1984; Alvesson, 1990; Ind, 1992); evaluación, creencia o sentimientos (Cohen, 1963; Bird, Channon y Ehrenberg, 1970; Hirscham, Greenberg y Robertson, 1978; Bullmore, 1984; Dowling, 1986; Barich y Kotler, 1991; Cappriotti, 1992); procesamiento de la información (Carlson, 1963; Enis, 1967; Costa, 1977; Alvesson, 1990; Riordan, Gatewood y Barnes, 1997) o cadena de significados (Martineau, 1958; Paivio, 1971; Reynolds y Gutman, 1984; Durgee y Stuart, 1987; Keller, 1993; Alonso, 1993).

Las imágenes de las empresas son imágenes por la vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria (Costa, 1992). Tienen un carácter público, pues son compartidas por un número significativo de grupos sociales, y están constituidas por asociaciones y representaciones, de carácter tanto afectivo como racional, que surgen en la mente al evocar el nombre de la empresa. Dichas asociaciones mantienen una cierta estabilidad, si bien “la imagen no es algo estático, sino que tiene una estructura dinámica sensible” (Sanz de la Tajada, 1994; 131), y la influyen los cambios que se producen tanto en el entorno social como en las estrategias propias de la empresa o de la competencia.

c) Imagen y reputación

Muchos autores consideran los conceptos de reputación e imagen como sinónimos, otros como totalmente separados y otros los perciben como fenómenos interrelacionados. Gotsi y Wilson (2001; 24) recogen las diversas aportaciones sobre el tema al objeto de derivar una definición de reputación lo más amplia y correcta posible (figura 1.10). Así, los primeros artículos publicados se centraban en la imagen corporativa, sin hacer mención al término reputación. Posteriormente, otros autores adoptaron el mismo pensamiento e hicieron hincapié en el concepto imagen frente al de reputación, que consideraban un sinónimo del anterior.

Frente a esta perspectiva aparece la denominada escuela de pensamiento diferenciado que incluye tres nuevas aproximaciones. La primera separa totalmente los conceptos pues la imagen podía significar manipulación, falsedad o algo opuesto a la realidad (Berstein, 1986; Olins, 1989; Gruning, 1993), al referirse comúnmente a la fabricación de una impresión pública creada para atraer a la audiencia (O’Sullivan, 1983; Christensen y Askeegard, 2001). Dadas estas asociaciones negativas de la imagen, es más recomendable hablar de reputación y de dirección de la reputación, que supone olvidar las acciones superficiales que nos hacen parecernos mejor para llevar a cabo acciones responsables que nos lleven a conseguir la estima del público (Rindova, 1997).

Figura 1.10: *Relación reputación - imagen*

Escuelas de pensamiento		Relación entre la reputación y la imagen
Análoga	Martineau, 1958; Boorstin, 1961; Enis, 1967; Schafhauser, 1967; Budd, 1969; Crissy, 1971; Gates y McDaniel, 1972; Boulding, 1973; Bernays, 1977; Kennedy, 1977; Ditcher, 1985; Berstein, 1986; Abratt, 1989; Dowling, 1986, 1993; Dutton, et al., 1994; Alvesson, 1998	<i>Imagen = Reputación</i>
Diferenciada	1ª Perspectiva O’Sullivan, 1983; Gruning, 193; Brown y Dacin, 1997; Brown y Cox, 1997; Semons, 1998	<i>Imagen # Reputación</i>
	2ª Perspectiva Mason, 1993	<i>Reputación → Imagen</i>
	3ª Perspectiva Fombrun y Shanley, 1990; Bromly, 1993; Balmer, 1996, 1997; Fombrun, 1996; Rindova, 1997; Gray y Balmer, 1998; Saxton, 1998	<i>Imagen → Reputación</i>

Fuente: Gotsi y Wilson (2001)

Las dos últimas aproximaciones de la escuela de pensamiento diferenciado consideran la imagen y la reputación conceptos interrelacionados. La segunda

perspectiva define la reputación como la evaluación o actitud global hacia una compañía que influye en la imagen de la misma, mientras que los autores incluidos en la tercera aproximación parten de que una empresa puede tener varias imágenes, siendo la reputación el paraguas que reconcilia todas ellas.

Han sido varios los autores que han puesto de manifiesto el carácter multidimensional de la imagen. Esta afirmación se analiza a continuación.

1.3.3 Dimensiones de la imagen de empresa

La complejidad de la imagen de empresa se pone de manifiesto al hablar de sus dimensiones. Es posible que convivan diversos niveles de imagen que interactúan entre sí, los cuales deben ser convenientemente dirigidos para evitar desviaciones e incoherencias. Se clasificarán las dimensiones considerando dos perspectivas: aproximación a la empresa y aproximación a los públicos.

a) Aproximación a la empresa

Las empresas actúan en el mercado tratando de vender su producto, perfectamente identificado con una marca que puede coincidir o no con su propia denominación. En el caso de que coincida se habla de una dominancia de la marca corporativa (Balmer, 1995b) o de la marca como compañía (Goodyear, 1996), produciéndose una similitud entre la imagen de producto y de la empresa. Por otra parte, está integrada dentro de un sector y de un país, puede ser monoprotectora o trabajar con múltiples productos y líneas, tener un negocio o estar diversificada. Todo ello constituye dimensiones de imagen.

En términos de Costa (1987) la imagen comprende cuatro dimensiones: *imagen de marca*, *imagen de negocio*, *imagen corporativa* e *imagen global*. La imagen global es una imagen mental de carácter fuerte y estable, que se encuentra por encima de todas las anteriores y presenta las siguientes características:

- La producción de mensajes que genera la imagen se caracteriza por su multiplicidad, abundancia, continuidad, diversidad y yuxtaposición, pues la

empresa, voluntaria o involuntariamente, de forma racional o emocional o de forma explícita o implícita, transmite impresiones.

- Los individuos están permanentemente sometidos a un flujo intensivo de estímulos, pero sólo algunas imágenes influyen en el comportamiento y se configuran en la memoria globalmente.
- Los mensajes llegan a varias audiencias, constituyéndose por tanto varias imágenes globales, como mínimo, una para cada público.
- Las imágenes globales derivan en patrones de conducta, influyendo, motivando, modificando o condicionando los comportamientos de los individuos a través de sus memorias colectivas.

Otras clasificaciones son las de Barich y Kotler (1991) y Barich y Srinivasan (1993), que diferencian cuatro tipos de imágenes: *imagen corporativa*, *imagen de producto*, *imagen de marca* e *imagen comercial* o de *marketing*; Kapferer (1992), que distingue la *imagen de producto*, *de marca*, *de empresa* y *de grupo* y establece que cada dimensión da lugar a diferentes niveles de comunicación, de empresa, de institución, de productos o de marcas y, por último Cappriotti (1999; 26), con su *imagen de producto genérico*, *imagen de marca de producto*, *imagen de marca corporativa*, *imagen del sector* e *imagen del país*.

b) Aproximación a los públicos

En esta perspectiva se apuesta por considerar distintas dimensiones de imagen generadas en función de los públicos a los que se dirige la comunicación. Cappriotti (1999; 38) habla en este sentido del estatus (posición en relación con la organización) y el rol de público (expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la empresa), y apuesta por clasificar a los públicos, no con variables demográficas o socioculturales, sino en función de su vínculo, su estatus y los roles que desempeñan.

Según tal planteamiento no todos los atributos empresariales tendrán la misma relevancia para los públicos y además una asociación podrá ser valorada en una situación pero no en otra, dependiendo de la interacción que tenga la empresa con sus audiencias (Worcester y Lewis, 1989; Keller, 1993; Caruana, 1997; Cappriotti, 1999;

Zinkhan, et al., 2001). Para tener éxito debe existir una relación entre el mensaje utilizado y el proceso de elección de marca llevado a cabo para la categoría de producto (Padgett y Allen, 1997). Por ejemplo, los empleados se fijarán en las prácticas directivas, los inversores en el beneficio, retorno de la inversión y perspectivas de crecimiento, los clientes y suministradores en la calidad, servicio e innovación, la comunidad y el público en general en la actuación corporativa social y el gobierno valorará el cumplimiento de la regulación y actuación competitiva (Petrick et al., 1999; 60). Tal afirmación la sostiene también Fombrun (1996; 62) al afirmar que una reputación se construye con confiabilidad para los consumidores (que se fijan en la calidad del producto y servicio al cliente), credibilidad para los inversores (calidad de la dirección y gente de la compañía), fiabilidad para los empleados (salarios, beneficios, seguridad, igualdad de oportunidades, ambiente laboral) y responsabilidad para la sociedad en general (empresa como buen ciudadano corporativo, que sirva a la comunidad y cuide el medioambiente). Todo ello da lugar a diferentes imágenes, dependiendo de la naturaleza de la interacción que tenga la empresa con los diversos públicos (Zinkhan, et al., 2001).

b.1) Imagen comercial

Winters (1988), Barich y Kotler (1991), Barich y Srinivasan (1993) y Marconi (1996) hablan específicamente de *imagen de marketing*, Villafañe (1999) de *imagen comercial*, y Brown y Dacin (1997) de *habilidad corporativa y complejidad del producto*, para referirse a la experiencia de la empresa en producción y comercialización. Keller y Aaker (1992) analizan el impacto de la credibilidad de la compañía sobre la evaluación de las extensiones de marca, entendiendo tal concepto como el grado en el que los consumidores creen que una empresa puede vender productos que satisfagan sus necesidades, mientras que Cappriotti (1999, 78) se sitúa desde la perspectiva de la empresa y define la *conducta comercial*, referida a lo que la organización vende y cómo lo vende (véase figura 1.11).

Figura 1.11: Dimensiones de la imagen comercial

Sector	Autor	Dimensiones
Servicios (gasolinera)	Winters (1988)	Productos de alta calidad; provee buen servicio en sus estaciones; buena compañía para trabajar en ella; buena inversión; se esfuerza por desarrollar fórmulas alternativas de energía; se esfuerza por encontrar nuevas fuentes de aceite y gas
Alimentación	Keller y Aaker (1992)	<i>Experiencia de la empresa</i> (baja calidad global de los productos/alta, no muy buen fabricante/muy bueno, productos inferiores/superiores); <i>honradez de la empresa</i> (no muy honrada/honrada, nada responsable/muy responsable, nada comprometida con el cliente/muy comprometida)
Distribución	Barich y Srinivasan (1993)	Variedad de producto; calidad del producto; atractivo del establecimiento; precios razonables; facilidad de la compra; servicio al cliente
Electrónico (compañía ficticia) Farmacéutico (compañías multinacionales)	Brown y Dacin (1997)	<i>Complejidad del producto</i> (producto más avanzado que cualquier otro, presenta componentes avanzados, producto sofisticado); <i>habilidad corporativa</i> (liderazgo en la industria, capacidad de investigación y desarrollo, progreso de la compañía)
General	Barich y Kotler (1991)	Producto; precio; fuerza de ventas; canales de distribución; servicio; patrocinio
	Villafañe (1999)	<i>Valor del producto</i> (posición relativa en el mercado, fidelidad de los clientes, percepción de calidad); <i>servicio al cliente</i> (red comercial, satisfacción con los servicios de atención al cliente, gestión de reclamaciones); <i>valor de marca</i> (percepción de liderazgo, conocimiento de la marca, índice de notoriedad)
	Cappriotti (1999)	<i>Lo que la empresa vende</i> (producto en sí, gama de productos, fabricación (política de producto)); <i>cómo la empresa vende</i> (precios, distribución, ventas, promociones (acción comercial), gestión, relación, acción robótica (calidad de servicio))

Fuente: Elaboración propia

b.2) Imagen estratégica

Higgins y Bannister (1992) definen la *credibilidad estratégica* mientras que Fombrun y Shanley (1990) hablan de *señales de mercado*, dirigidas especialmente a analistas e inversores, *señales contables*, para todos los interesados en la actuación económica de una empresa y *señales estratégicas*, haciendo mención al modo de ver la estrategia global corporativa y su planteamiento estratégico. Una buena imagen en este sentido repercute en una mejora de las relaciones con la comunidad financiera, un incremento de la moral de los empleados y una mejora de la relación con los stakeholders. Dentro de esta perspectiva puede enmarcarse también la aportación de Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993), quienes se centraron en los futuros empleados de la empresa y en la *imagen de reclutamiento*, y la de Villafañe (1999), que define la *imagen financiera* (véase figura 1.12).

Figura 1.12: Dimensiones de la credibilidad estratégica e imagen financiera

Sector	Autor	Dimensiones
Varios sectores (empresas de la lista de Fortune)	Fombrun y Shanley (1990) <i>Señales de mercado</i> <i>Señales contables</i> <i>Señales estratégicas</i>	Actuación y riesgo de mercado, política de dividendos; beneficio y riesgo; diferenciación y diversificación
General	Villafañe (1991) <i>Imagen financiera</i>	Reputación financiera Estructura de capital
Varios sectores (analistas debían valorar a la compañía de su elección)	Higgins y Bannister (1992) <i>Credibilidad estratégica</i>	Capacidad estratégica; actuación corporativa pasada; comunicación de la estrategia corporativa; credibilidad de la alta dirección

Fuente: Elaboración propia

b.3) Imagen social

Villafañe (1999) define la *imagen en el entorno* y Winters (1986), McGuire, Sundgren y Schneeweis (1988), Conine y Madden (1988), Fombrun y Shanley (1990), Turban y Greening (1996) y Brown y Dacin (1997), entre otros, identifican la *actuación y responsabilidad social* de la empresa, entendida como su preocupación y compromiso con la sociedad. Dentro de esta perspectiva, Manrai y Manrai, Lascu y Ryans (1997) y

Miles y Covin (2000) analizaron respectivamente la *imagen verde* y la *actuación medioambiental* de las organizaciones, como elementos que afectan a la reputación de las mismas. Cappriotti (1999) define, situándose dentro de las empresas, la *conducta institucional*, entendida como las acciones llevadas a cabo por una compañía como integrante de la sociedad a nivel sociocultural, político o económico (véase figura 1.13).

Figura 1.13: Dimensiones de imagen social

Indíces de reputación	<ul style="list-style-type: none"> - Índice del Consejo de Hombres de Negocios Comprometidos (Sturdivant y Ginter, 1977) - Ranking de Business and Society (Moskowitz 1972; Alexander y Buchholz, 1978) - Índice del Consejo de Hombres de Negocios Comprometidos con la Polución (Folger y Nutt, 1975; Cornier y Magnan, 1997)
Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Informe anual de las empresas (Bowman y Haire, 1975; Abbott y Monsen, 1979) - Estudio del caso (Clarkson, 1995)
Ratios KLD (Kinder, Lydenberg, Domini and Company)	<p>Relaciones con la comunidad; tratamiento de las mujeres y las minorías; relaciones con los empleados; tratamiento del medio ambiente; calidad de los productos; compromisos militares, poder nuclear; inversión en Sudáfrica (Turban y Greening, 1988, utilizaron varias de estas dimensiones).</p>
Lista de Fortune de las compañías más admiradas	<p>Solidez financiera; inversión a largo plazo; uso de recursos corporativos; calidad de la dirección; innovación; calidad de los productos; uso del talento corporativo; responsabilidad medioambiental (McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988; Gatewood, Gowan, Lautenschlager, 1993).</p>
Otras variables	<p><i>Conducta social</i> (demuestra preocupación por los intereses del público, paga sus impuestos, se preocupa por proteger al medio ambiente, les preocupa lo que siente la gente hacia ellos, realiza manifestaciones públicas correctas, carga precios justos a sus productos, consigue mucho beneficio); <i>contribuciones sociales</i> (aporta dinero para la salud, educación y necesidades de la sociedad, aporta dinero para organizaciones culturales, música o cultura, patrocina programas de radio y televisión en el sistema de transmisión pública) (Winters, 1988)</p> <p>Propietarios; responsabilidad social; visibilidad en los medios; tamaño (Fombrun y Shanley, 1990)</p> <p><i>Responsabilidad social del producto</i> (producto socialmente responsable, más beneficioso para el cuidado de la sociedad que otros productos, producto sofisticado); <i>responsabilidad social corporativa</i> (comprometida con el entorno, invierte en la comunidad local, efectúa donaciones) (Brown y Dacin, 1997)</p> <p>Comunicación con los stakeholders; gestión del patrocinio; relaciones intersectoriales (Villafañe, 1999)</p> <p>Relación con otras entidades (lobby); relación con la opinión pública (patrocinios) (Cappriotti, 1999)</p>

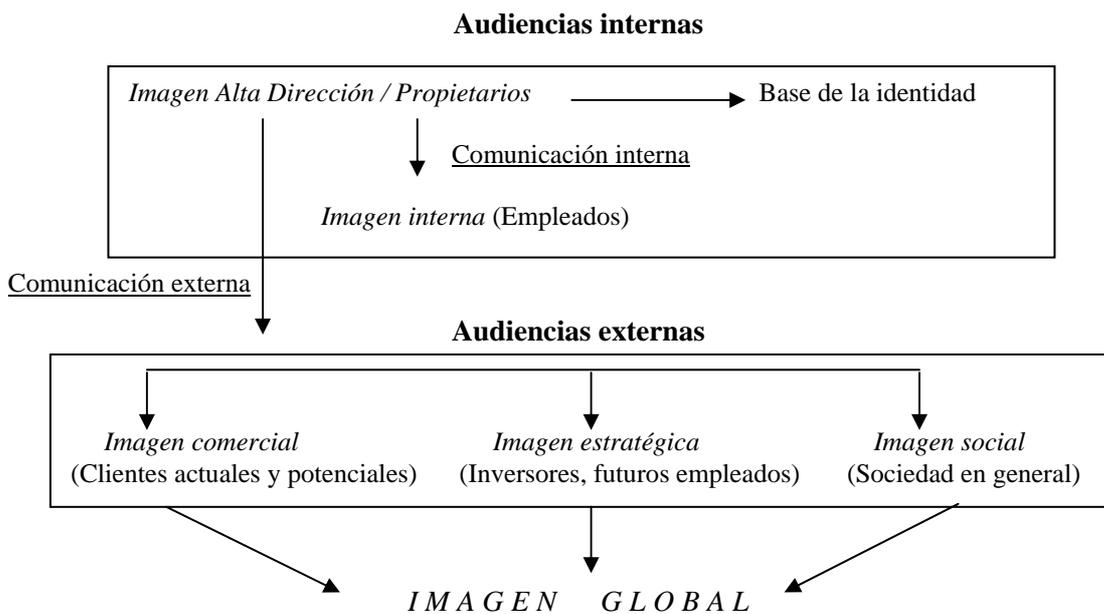
Fuente: Elaboración propia

b.4) Imagen interna

Todas las señales corporativas que se dirigen a las audiencias externas son organizadas desde el interior. Cappriotti (1999; 74) define la *conducta interna* de la empresa para referirse a la actuación cotidiana que tiene lugar “de puertas adentro” de la misma. Dentro de esta conducta identifica una conducta directa (actuación de los directivos), una conducta organizativa (sistemas formales instaurados en la organización) y una conducta profunda (filosofía y cultura). La importancia de la *imagen interna* la han puesto de manifiesto, entre otros autores, O’Reilly y Chatman (1986), O’Reilly, Chatman y Caldwell (1991), Chatman (1991), Dutton y Dukerich (1991), Dutton, Dukerich y Harquail (1994) y Riordan, Gatewood y Barnes Bill (1997).

Se acepta por tanto la existencia de varias imágenes, de “una imagen núcleo, que integra las características universales de la empresa, y de un conjunto de imágenes satélite o microimágenes portadoras de rasgos y características específicas de la empresa, las cuales están coordinadas con la imagen núcleo” (Rodríguez Del Bosque, De la Ballina y Santos, 1998; 370). La comunicación efectuada por la empresa y los rasgos de identidad transmitidos juegan un destacado papel al respecto (véase figura 1.14).

Figura 1.14: *Imágenes de la empresa*



Fuente: *Elaboración propia*

Por tanto, para construir una imagen sólida se debe partir de rasgos de identidad fuertes. Esta premisa da pie a posteriores apartados en los que se estudia el concepto de identidad corporativa.

1.4 LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Las actividades de dirección de la imagen persiguen varios objetivos, entre ellos la construcción, cambio o mantenimiento de la imagen y el posicionamiento de los productos. Estas acciones parecen presuponer que la imagen puede ser manipulada por los responsables de marketing y que los consumidores ejercen un papel pasivo (Dobni, 1990), si bien en general las aportaciones sobre el concepto hacen mayor hincapié en la psicología individual y en el hecho de que la imagen solamente reside en las mentes de los receptores (Bullmore, 1984). En este sentido, si la imagen constituye un concepto generado por la acumulación de impresiones sobre una empresa deberá hablarse necesariamente de la actuación de ésta para crear tales impresiones, es decir, del tratamiento de su identidad corporativa pues, indirectamente, sí puede influir en el resultado final de la imagen pública.

La preocupación por la dirección de la identidad corporativa surge en los años 70. Según establece Balmer (1995), en la década de los 50 el interés se centraba en la publicidad; en los años 60, el conseguir una favorable reputación corporativa comenzó a recibir mayor atención, y ya en la década de los 70, la complejidad de la dirección de la marca corporativa se comenzó a tratar más profundamente, si bien por lo general se entendía la identidad y la imagen en términos puramente visuales. La identidad de marca fue centro de atención a partir de los años 90 (Arranz, 1997; 12), y se fue ampliando el concepto hasta relacionarlo con la personalidad empresarial. Estas ideas se desarrollan en los siguientes apartados.

1.4.1 Concepto de identidad

La identidad, etimológicamente, proviene del latín *identitas, atis*, de *idem*, lo mismo. La Real Academia de la Lengua la define como la “cualidad de idéntico”. En el contexto de la empresa su significado y su aplicación ha ido variando, de modo que en su definición se tendrán en cuenta las dos perspectivas señaladas en el estudio de la

imagen, la imagen visual y la imagen mental, así como una tercera dimensión, la imagen de la alta dirección/propietarios. En todas ellas se incluyen diversos autores si bien la distinción entre los mismos es relativa, pudiendo algunos de ellos incluirse en los restantes grupos según sus distintas publicaciones.

a) Perspectiva de imagen visual: concepto limitado de identidad

Muchos autores asocian la identidad con el diseño y la consideran sinónimo de símbolos, iconos, logotipos y demás señales visuales (Carter, 1982; Selame y Selame, 1988; Pérez y Mazo del Castillo, 1989; Dowling, 1994). Sanz de la Tajada (1994; 43) desglosa el concepto y habla de identidad conceptual y sígnica, entendiendo esta última como la forma física de la identidad, diseño gráfico y signos externos válidos para identificar la empresa. Desde este punto de vista los diseñadores son los encargados de producir una identidad clara para la organización, apareciendo grandes oficinas al respecto y la preocupación por conseguir una buena apariencia estética.

b) Perspectiva de imagen mental: concepto amplio de identidad

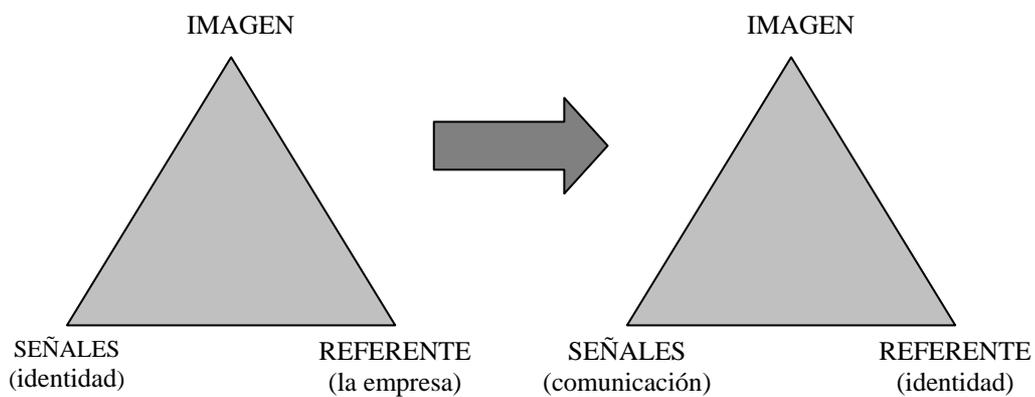
Las raíces de la identidad corporativa se hallan en los diseños gráficos americanos, si bien en Europa se extendió el concepto para incluir comportamiento y otras comunicaciones (Melewar y Saunders, 2000). En este sentido, muchos diseñadores europeos consideraron que la identidad no podía ser solamente un conjunto de diseños gráficos pues el público objetivo, consciente o inconscientemente, utiliza todos los sentidos para formarse una imagen global del objeto y una opinión sobre la empresa. Como establece Ind (1992, 9), “el logotipo no pasa de ser un símbolo, por lo que debemos abstenernos de asignarle un valor excesivo” y “ninguna empresa puede lograr la individualidad sólo con el diseño. La dirección deberá prestar atención a todos los aspectos de la empresa, incluyendo comunicación y comportamiento” (Tannenber, 1987).

Aparece pues una segunda aproximación que entiende la identidad como el establecimiento estratégico de la personalidad empresarial utilizando signos externos y de comportamiento a través de programas de identidad, en un intento de influir en las percepciones de los públicos (Birkigt y Stadler, 1986; Berstein, 1986; Olins, 1991;

Rodríguez Del Bosque, 1995a; Van Riel, 1997; Zinkhan, et al., 2001). Tal aproximación relaciona entonces la identidad con un conjunto de signos (Christensen y Askegaard, 2001), siendo el referente lo que es realmente la empresa y la imagen corporativa la interpretación que dan los públicos de la misma.

No obstante, otras aproximaciones entienden la identidad como algo más profundo, como un patrón relativamente estable en el tiempo, es decir, la identidad pasa a ser referente y las señales son ahora comunicación (figura 1.15), lo cual nos lleva a la tercera perspectiva.

Figura 1.15: *Perspectivas en el estudio de la identidad*



Fuente: Christensen y Askegaard (2001)

c) Perspectiva de imagen de la alta dirección: la identidad como personalidad

En la tercera perspectiva se diferencian dos conceptos, la identidad, entendida como personalidad, y la realidad empresarial, que constituye la materialidad de la organización, lo que ella es físicamente, sus productos, personal o instalaciones, entre otros elementos (Cappriotti, 1992; 31). La identidad se entiende entonces como “lo que la organización es” (Van Rekom, 1993; Balmer, 1995b), la “realidad de la corporación” (Gray y Balmer, 1998; 695) y la “percepción que tiene sobre ella misma. Incluye el historial de la organización, creencias y filosofía, tipo de tecnología que utiliza, propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias” (Ind, 1992; 3).

Otros autores que también se enmarcan en esta perspectiva son Sanz de la Tajada (1994; 43) y Tejada (1992; 11), quienes hablan de la identidad conceptual o personalidad cultural, Chaves (1992; 24), que asemeja la identidad institucional a la identidad personal de los individuos, y Fombrun (1996; 277), para quien resume lo que la empresa piensa de sí misma. Destacar también en esta visión a la Escuela Francesa de Pensamiento, que se analizará en un próximo apartado.

1.4.2 Aportaciones sobre identidad corporativa

Las aportaciones sobre identidad han sido diversas, susceptibles de agruparse en varias categorías. Destacan en este sentido la Escuela Francesa de Pensamiento (1960), las Escuelas de Pensamiento de Balmer (1995), los paradigmas de Van Riel y Balmer (1997) y la aportación de Leitch y Motion (1999).

a) La Escuela Francesa de Pensamiento

La Escuela Francesa de Pensamiento se constituyó en 1960 con tres objetivos: generar una definición clara del concepto “identidad corporativa”, proponer una teoría robusta y elaborar una metodología adaptada. La definen como una “serie de características interdependientes de la organización que la dan especificidad, estabilidad y coherencia” (Larçon y Reitter, 1979; 43) y además “la hacen indetectable” (Reitter y Ramantsoa, 1985; 2). Las más recientes aportaciones son obra de Moingneon (1991) y Moingneon y Ramantsoa (1995a, 1995b, 1997), quienes, basándose en la teoría sociológica del hábito y el campo de Bordieu (1993) elaboraron su propia teoría sobre la identidad corporativa y definieron métodos para efectuar diagnósticos. Utilizando el socioanálisis se tratarán de sacar a la luz asunciones básicas de los miembros de la organización.

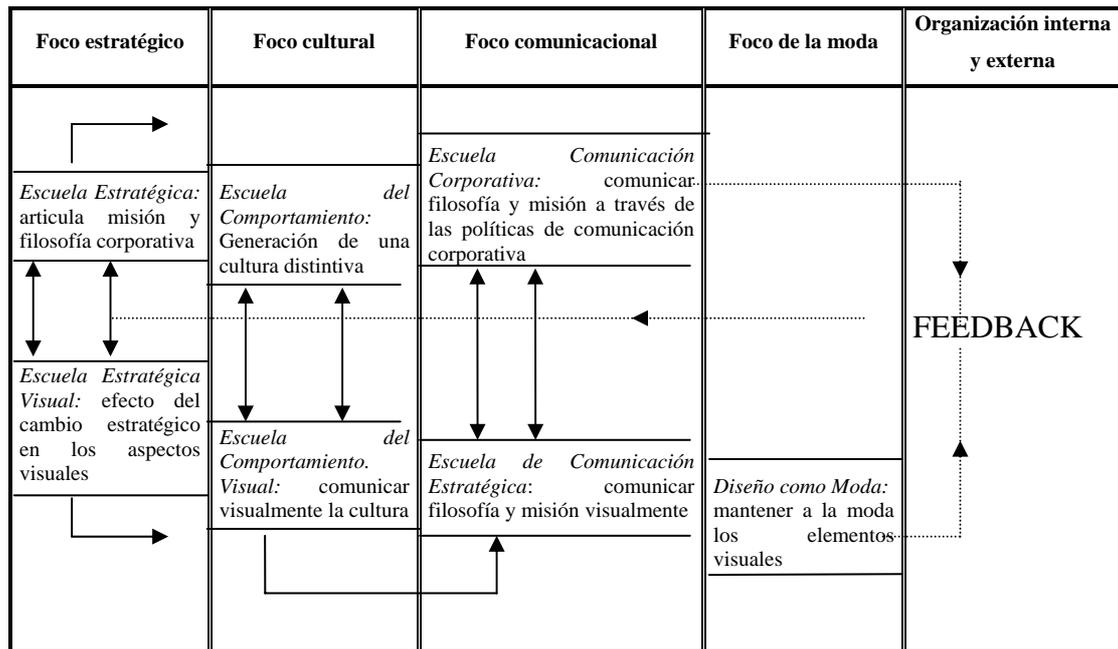
b) Escuelas de Pensamiento de Balmer

Balmer (1995b) considera difusa la literatura sobre identidad, destacando la existencia de siete escuelas de pensamiento organizadas en cuatro grandes focos, estratégico, cultural, comunicacional y de la moda (figura 1.16).

c) Paradigmas de Van Riel y Balmer

Dada la existencia de puntos de vista divergentes dentro de la literatura acerca del concepto de identidad corporativa, Van Riel y Balmer (1997) han clasificado las aportaciones de los distintos autores y la evolución de su pensamiento, destacando como líneas de investigación los siguientes paradigmas:

Figura 1.16: Escuelas de Pensamiento de Balmer



Fuente: Balmer (1995b)

- Paradigma de diseño gráfico: incluye la formación y dirección de la identidad corporativa y la evolución del simbolismo, entendiendo que la misma es sinónimo de diseño corporativo e identificación visual. Se incluyen Selame y Selame (1975), Olins (1978, 1991), Carter (1982), Berstein (1986), Ind (1992) y Herbert (1988).
- Paradigma de comunicaciones integradas: propugna la necesidad de consistencia entre las comunicaciones visuales y de marketing. Se incluyen Berstein (1986), Schultz, Tannbaum y Lauterborn (1994) y Gruning (1992).
- Paradigma interdisciplinar: amplía el concepto de identidad, de forma que ahora es indicativo del camino por el cual la personalidad de una organización

se revela a través del comportamiento, comunicaciones y simbolismo a sus audiencias externas e internas. Se incluyen, entre otros, Albert y Whetten (1985), Abratt (1989), Balmer (1994, 1995) y Van Riel (1997).

d) Aportaciones de Leitch y Motion

Leitch y Motion (1999) se centran en las dos principales teorías sobre la identidad, la aproximación clásica y la postmoderna. Según dichas autoras, la teoría tradicional de la identidad (Olins, 1991; Fombrun, 1996; Steidl y Emery, 1997; Van Riel, 1997) se centraba en la consistencia, la coherencia de todas las manifestaciones y la necesidad de que la empresa se expresara de manera unificada. Aparece no obstante una segunda corriente centrada en la multiplicidad, la teoría postmoderna. Recibe influencias del trabajo de los semióticos, quienes mantenían que los signos no tienen el mismo significado para todos los receptores. Llevando tal postura al campo de la identidad y la imagen, los postmodernistas, como Rosenau (1992), apuestan por la existencia de múltiples significados y realidades, de manera que las personas pueden mantener diferentes imágenes de una organización que pueden ser contradictorias.

La teoría de la multiplicidad llevó a autores clásicos como Van Riel (1997) a integrar la multiplicidad dentro de su teoría y a considerarla, no un problema, sino una estrategia. En este sentido, desarrolló un modelo que partía de Puntos de Partida Comunes (PPC) como valores centrales de toda comunicación corporativa. Pueden existir varias imágenes, pero éstas deben ser consistentes con tales PPC.

1.4.3 Estructura de la identidad corporativa

La identidad puede revelar la manera en que está organizada una empresa. En este sentido, Kammerer (1988), Olins (1991) y Balmer (1995) establecen que la elección de identidad corporativa procede directamente de la estrategia de la empresa, del estilo visual deseado o de la estrategia de marcas respectivamente.

Para Kammerer (1988), las estructuras de identidad se relacionan con las metas de la empresa matriz. A este respecto, identifica la *identidad corporativa de orientación financiera*, cuando las subsidiarias son participantes financieras, conservando su propia identidad global y su plena autonomía, la *identidad corporativa de orientación*

organizativa, cuando la empresa matriz se hace cargo de una o más funciones directivas de las subsidiarias, con lo que la cultura de la matriz influye en cierta medida, la *identidad corporativa orientada a la comunicación*, en el caso de que las subsidiarias se vinculen a la empresa matriz a través del simbolismo y la publicidad y la *identidad corporativa propia o identidad monolítica*, en la que todas las acciones, mensajes y símbolos forman una unidad consistente.

La clasificación de Olins (1991) se efectúa teniendo en cuenta el estilo visual de la empresa. Dicho autor distingue la *identidad monolítica*, cuando todas las empresas utilizan un único estilo visual a través de todas sus manifestaciones, la *identidad respaldada*, cuando las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz y la *identidad por marcas*, en el caso de que las subsidiarias tengan su propio estilo, separándose la marca de la identidad de la empresa matriz.

Por último, Balmer (1995) relaciona la marca corporativa con la marca de los productos comercializados por la empresa, distinguiendo a este respecto la estrategia de *dominancia de las marcas*, cuando no se relaciona la marca corporativa con la marca de los productos o de las subsidiarias, *dominancia equitativa*, cuando la identidad de marca de las subsidiarias o de los productos se relaciona y está unida a la identidad de marca de la empresa matriz y *dominancia de la marca corporativa*, cuando el nombre corporativo se usa para todo.

La identidad corporativa se convierte en imagen gracias a la comunicación (Ind, 1992, 8; Arranz, 1997, 30). Para ello se debe poner en marcha un proceso de comunicación controlado, que evite imágenes aleatorias y confusas.

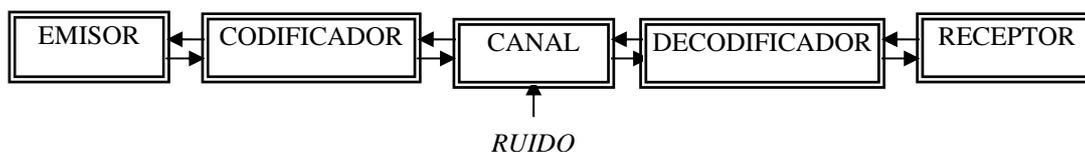
1.5 LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

En el presente apartado se trata la variable “comunicación de la identidad institucional”, diferente a “comunicación institucional” (Chaves, 1988; 25). Partiendo del proceso de comunicación, se analizarán las diversas herramientas y los medios disponibles por la empresa para transmitir su identidad. Los elementos estudiados se recogerán en un modelo que cierra el estudio de la imagen, identidad y comunicación.

1.5.1 Fundamentos de comunicación

La comunicación es una actividad humana que permite a los individuos expresar sus ideas, transmitir información y establecer relaciones. Tal y como establece Cappriotti (1992; 69), los modelos de comunicación más citados en el contexto de las empresas son los de la Mass Communication Research (Laswell, Schramm, Berlo, entre otros) y las aportaciones de la teoría de la información de Shannon (ver figura 1.17).

Figura 1.17: Sistema universal de comunicación de Shannon



Fuente: Shannon (1982)

El proceso parte de un emisor, agente activo que actúa como fuente de información a fin de conseguir un determinado propósito en la audiencia a la que se dirige. Para ello, codificará sus ideas dando lugar a un mensaje comprensible por los receptores de la información. Posteriormente se produce un intercambio de ideas gracias a los canales transmisores, una decodificación por parte del receptor, una comprensión de la idea de origen y, por último, una respuesta o reacción, ya sea inmediata o diferida en el tiempo. Todo ello suele verse acompañado de ruidos que explican la existencia de dos efectos: un efecto deseado y un efecto real. Mientras que Costa (1977) habla de “parásitos” de la comunicación, Hernández Mogollón (1991; 90) agrupa los ruidos en ruidos del canal, ruidos psicológicos y ruidos del lenguaje y Sanz de la Tajada (1994; 79) incluye la percepción, el conocimiento, el rol y el status, los sentimientos, los rasgos de personalidad del receptor y el negativismo.

Ahora bien, cuando estos modelos de comunicación de masas se aplican a la comunicación organizacional aparecen problemas (Cappriotti, 1992, 73; Scheinsohn, 1997, 167) pues la “comunicación de la identidad institucional” constituye un concepto mucho más amplio que requiere la elaboración de un modelo específico adaptado a su problemática (Chaves, 1988; 25).

1.5.2 Modelo de comunicación de la identidad corporativa

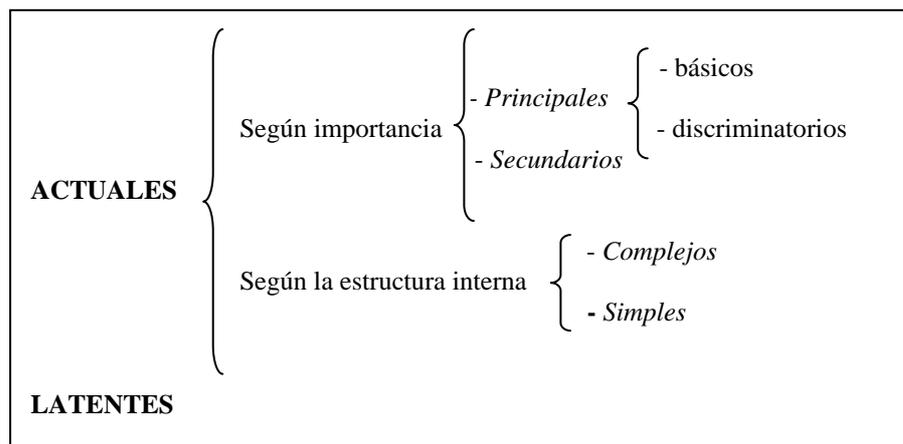
La comunicación organizacional constituye hoy en día un medio de relación y acercamiento a los diversos públicos, circunstancia que lleva a diferenciar distintas comunicaciones dentro de la empresa en función de los objetivos perseguidos y los públicos destinatarios. Dichas comunicaciones deben organizarse de manera coordinada para lograr una imagen coherente entre los públicos, dentro de un modelo de comunicación que dé respuesta a cuatro cuestiones interrelacionadas, relativas al qué comunicar, a quién dirigirse, cómo contactar con los públicos y cómo organizar la comunicación.

a) El mensaje de la empresa: la personalidad corporativa y sus componentes

El mensaje es el qué se dice en la comunicación. La evolución del mercado de masas ha hecho que el esquema tradicional de la comunicación comercial, constituido por la emisión de un mensaje cuyo protagonista absoluto era el producto, resulte en la actualidad insuficiente. Ahora se pone en marcha una comunicación más amplia, que muestra las bondades de un producto a la vez que incluye una “capa” de información alusiva a la identidad del emisor. Se trata éste de un mensaje predominantemente connotado, pero siempre presente (Chaves, 1988, 25; Cappriotti, 1999, 213).

A la hora de diseñar los mensajes se tienen que considerar los intereses de cada público, y centrarse en aquellos atributos más valorados e importantes para los grupos objetivos (Dowling, 1988; Worcester y Lewis, 1989; Keller, 1993; Cappriotti, 1999). En concreto, Cappriotti (1999; 184) distingue varios tipos de atributos, recogidos en la figura 1.18.

Figura 1.18: Tipos de atributos



Fuente: Adaptado de Cappriotti (1999; 185)

Los **atributos actuales** son aquellos que configuran la imagen de una categoría, mercado o sector empresarial. Los atributos *principales* orientan la imagen corporativa mientras que los *secundarios* tienen un carácter complementario. A su vez, a los atributos mínimos para tener una buena imagen se les denomina *básicos*, mientras que los atributos diferenciadores son los *discriminatorios*. Según la estructura interna aparecen los atributos complejos, constituidos por un elevado número de subatributos (por ejemplo la calidad) y atributos simples (el precio). Por último, los **atributos latentes** son factores que en la actualidad no conforman la imagen pero que, en un futuro lejano o cercano, pueden llegar a formar parte de la misma.

Otros autores diferencian entre **atributos evaluativos** y **descriptivos** (Bird y Ehrenberg, 1970; Barwise y Ehrenberg, 1985; Hoek, et al., 2000). Mientras que los evaluativos recogen propiedades que perciben principalmente los usuarios de una marca, los atributos descriptivos se corresponden con atributos comunicados a través de la publicidad u otras actividades de marketing. Los atributos evaluativos diferencian entre usuarios y no usuarios, mientras que los descriptivos diferencian entre marcas.

b) Los públicos objetivo de la empresa

Al objeto de establecer comunicaciones eficaces se deberá partir de una identificación explícita de las diversas audiencias. Hay que tener en cuenta al respecto los siguientes aspectos:

1. No se habla de individuos particulares, sino de *grupos de personas* unidas por un interés común en relación con la organización, siendo el vínculo que se establece entre ellas y la empresa la variable más adecuada de segmentación (Cappriotti, 1992; 36).
2. La existencia de una estructura de públicos lleva al esquema de “capas sociales” (Costa, 1977), la “matriz de públicos” (Villafañe, 1992; 224), la “matriz objetivos-destinatarios” (Rodríguez Del Bosque, De la Ballina y Santos, 1998; 367) o el “mapa de públicos” (Scheinshon, 1997; 126), documento que permite realizar un inventario de audiencias organizado en clases y volumen de personas, identificar los públicos prioritarios y secundarios en cada situación y conocer los intereses comunes empresa-audiencia, para elaborar mensajes adaptados a cada público.
3. Las audiencias no pueden estar en compartimentos estancos y no suelen ser excluyentes, sino que tienden a solaparse (Berstein, 1986, 118; Arranz, 1997, 63). Existirán mensajes dirigidos específicamente a determinados grupos, pero éstos recibirán otras impresiones indirectamente de manera que, si son contradictorias, la impresión global puede llegar a ser negativa o confusa.

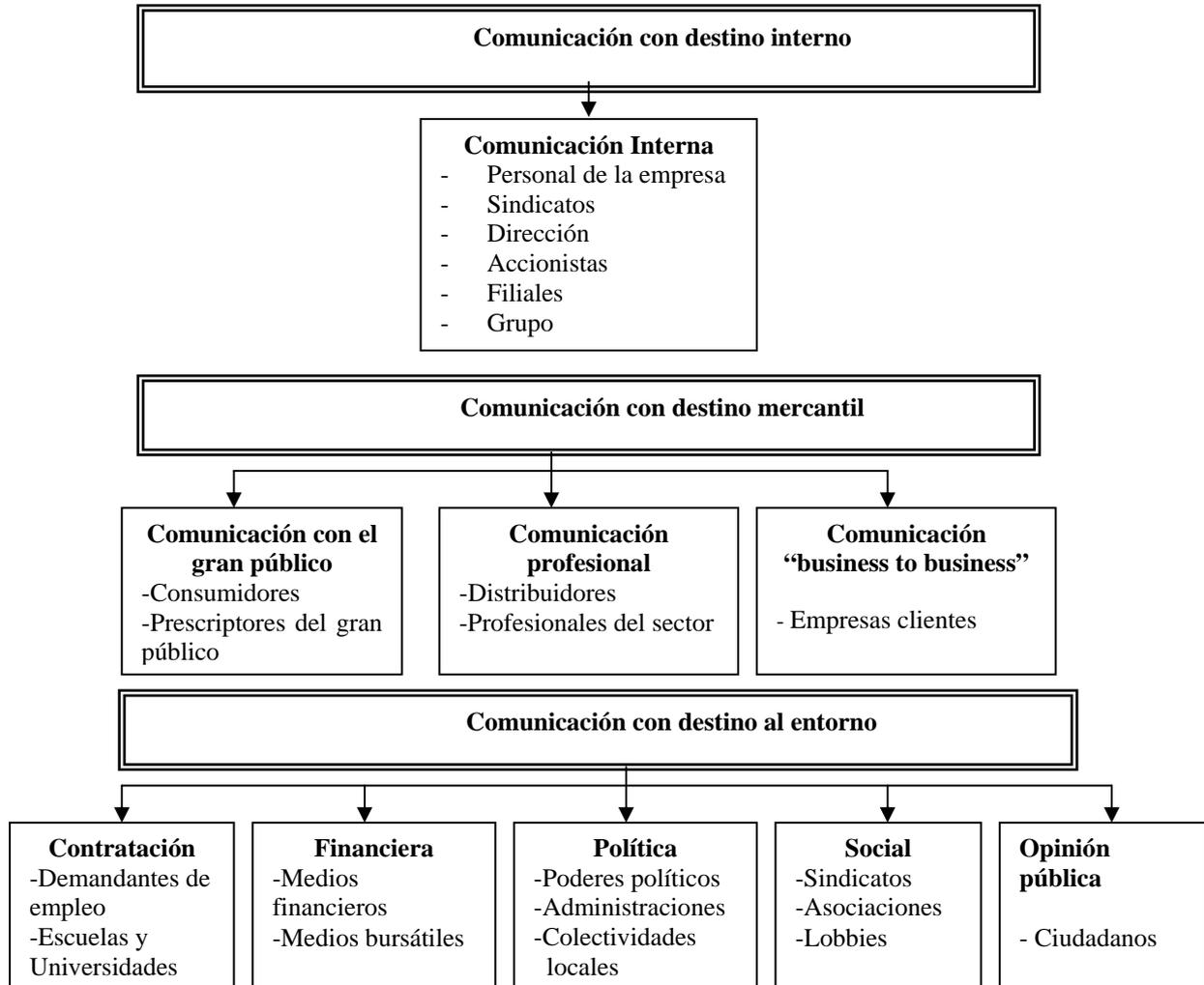
Para evitar esta confusión se hace necesario actuar ordenadamente. Berstein (1986; 125) apuesta por su rueda con nueve radios. En el centro se halla la empresa; las siguientes nueve audiencias se encuentran en derredor: clientes, público en general, interna, local, grupos influyentes, comercio, gobierno, medios de comunicación y financiera. En la clasificación de Regouby (1989; 77) se definen varios destinos de la comunicación, recogidos en la figura 1.19.

c) Proyección de la personalidad de la empresa: medios y técnicas

La personalidad se proyecta a través de diversas formas de comunicación, tanto controlables como no controlables por la empresa. Costa (1977) y Arranz (1997) afirman que las organizaciones comunican a tres niveles: lo que la empresa dice (identidad visual, publicidad, relaciones públicas, acciones con la prensa o promociones), lo que realmente es y hace (comportamiento, calidad de sus productos y servicios, estilo de gestión o microcomunicaciones) y lo que los demás dicen de ella (competencia, medios de comunicación, rumores, prejuicios o la propia decodificación

del receptor). Los dos primeros pueden llegar a ser totalmente controlados, mientras que el tercero sólo admite un control relativo o de ningún tipo. Posteriormente, Costa (1992) añade a los anteriores niveles la dimensión del propio usuario recogiendo el “yo”, es decir, lo que yo veo y experimento en los contactos directos con la organización como fuente generadora de imagen.

Figura 1.19: Comunicación global

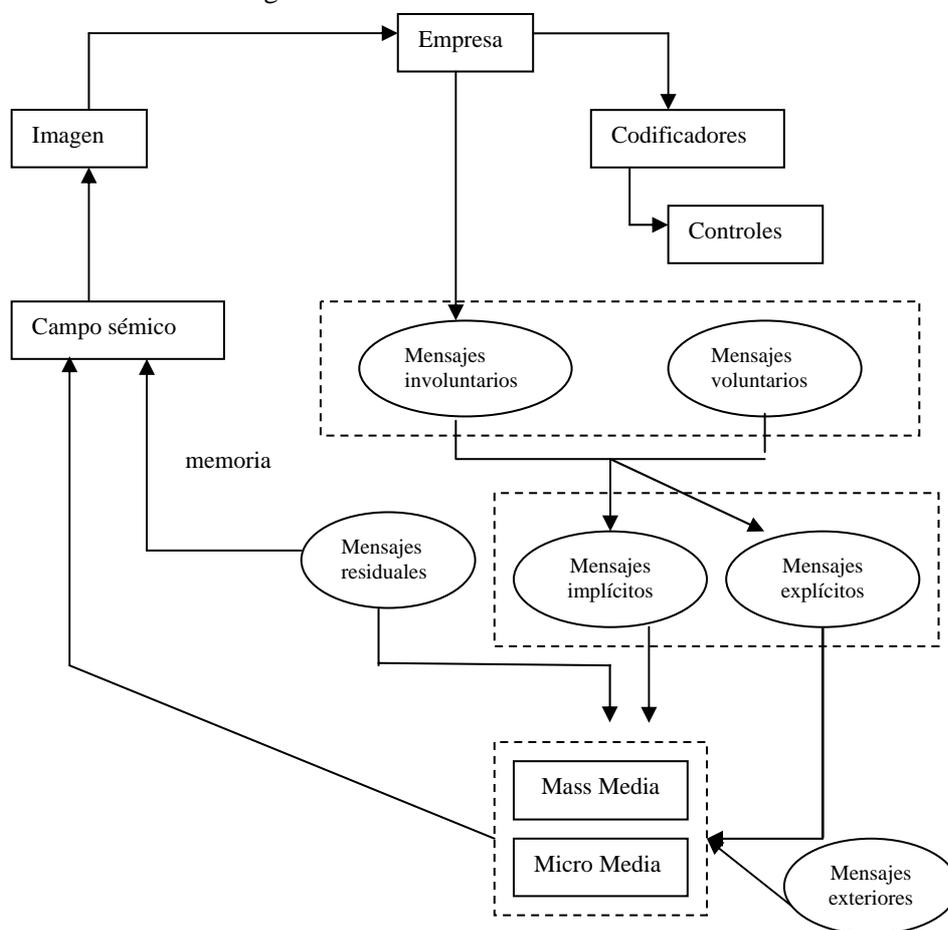


Fuente: Regouby (1989)

Por otra parte, Scheinsohn (1997; 191) diseña un circuito comunicacional (véase figura 1.20), en el que queda de manifiesto la diversidad de mensajes emitidos por una empresa a través de diferentes medios. Esta continua emisión de mensajes lleva a la existencia de diversos tipos de imagen, según el grado de control por parte de la empresa de su proceso de generación. Así, aparece por un lado la *imagen implícita, natural o espontánea* (Hernández Mogollón, 1991, 50; Sanz de la Tajada, 1994, 135),

que surge como resultado de la actividad rutinaria de la empresa obedeciendo a pautas espontáneas de actuación. Por otro lado la *imagen explícita o controlada* (Hernández Mogollón, 1991, 50; Sanz de la Tajada, 1994, 135), elaborada por la dirección de la empresa sobre la base de una utilización racional y programada de sus recursos de comunicación, resultado de la voluntad de ésta por ejercer un control sobre su imagen. Puede ser un *control aleatorio*, no programado, con acciones esporádicas y no sistemáticas, que generan una imagen precaria, o un *verdadero control*, resultado de un Plan Estratégico de Imagen de Empresa.

Figura 1.20: Circuito comunicacional



Fuente: Scheinsohn (1997; 191)

Para generar una imagen controlada o explícita se debe llevar a cabo una estrategia de comunicación organizada. Las propuestas de Regouby (1989), Villafañe (1997), Van Riel (1997), Scheinshon (1997) y Cappriotti (1999) en lo relativo a las técnicas de comunicación de la identidad corporativa se recogen en la figura 1.21. Desde estos niveles se deben controlar todas las impresiones y acontecimientos

aleatorios, no deseados, que pueden derivar en una crisis de negativas consecuencias. Ante tal circunstancia, el mejor escudo anticrisis es una imagen positiva, pues actúa como amortiguador de los efectos desagradables que se pueden originar. Para ello se requiere un perfil alto de comunicación y articular la política preventiva en torno a algún tipo de dispositivo que actúe inmediatamente al detectarse cualquier síntoma de alarma (Villafañe, 1998; 294).

Figura 1.21: *Técnicas de comunicación*

Autores	Técnicas de comunicación
Regouby (1989)	<p><i>Comunicación de diseño</i>: gráfico, del producto y del entorno</p> <p><i>Comunicación publicitaria</i>: prensa, carteles de radio, televisión y cines</p> <p><i>Comunicación sobre el terreno</i>: campañas “selling-in” (estimular a la fuerza de ventas y a los distribuidores) y “selling-out” (promociones, merchandising, animación de las promociones)</p> <p><i>Comunicación directa</i> (campañas directas escritas, en audio y audiovisuales).</p> <p><i>Comunicación socio-relacional</i> (relaciones internas, públicas e institucionales)</p>
Villafañe (1996)	<p><i>Comunicación de marketing</i></p> <p><i>Comunicación interna</i></p> <p><i>Comunicación corporativa</i> (comunicación del Presidente, comunicación financiera, comunicación de crisis, patrocinio y comunicación personal)</p>
Van Riel (1997)	<p>Comunicación corporativa = comunicación de la empresa</p> <p><i>Comunicación de marketing</i></p> <p><i>Comunicación organizativa</i> (relaciones con las Administraciones Públicas, inversores y mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y comunicación interna)</p> <p><i>Comunicación de dirección</i></p>
Scheinsohn (1997)	<p><i>Comunicación estratégica. Diamante de gestión comunicacional</i> (comunicación de diseño, comunicación de marketing, relaciones institucionales y con la comunidad, relaciones gubernamentales, comunicación financiera, comunicación business to business, relaciones con el periodismo, comunicación interna, cibercomunicaciones y multimedia y administración de datos e indagaciones)</p>
Cappriotti (1999)	<p>Niveles de conducta corporativa</p> <p><i>Conducta interna</i></p> <p><i>Conducta comercial</i></p> <p><i>Conducta institucional</i></p>

Fuente: *Elaboración propia*

Por tanto, los modelos clásicos de la comunicación, demasiado ceñidos a la comunicación masiva, quedan muy limitados al introducir el concepto de identidad. Tales modelos deben dejar paso a otros más específicos que incluirán además una nueva variable, la comunicación global.

d) La comunicación global

La gestión y forma de entender la comunicación dentro del marketing ha experimentado una destacada evolución. Hasta la segunda mitad de los años sesenta se ceñía exclusivamente a la publicidad. En los años setenta, buscando la diferenciación, los anunciantes compraban creatividad publicitaria y fueron apareciendo nuevos códigos visuales y semánticos. La empresa se empezó a ver como un sistema global de comunicaciones y se perseguía una mayor coherencia y unidad en el mix de comunicación (Costa, 1977, 41; Meffert, 1979). En la década de los ochenta la publicidad comienza a ser insuficiente por sí sola para aportar una respuesta global, eficaz y coherente a las nuevas necesidades en materia de comunicación. Todo ello hace que durante esta época y la siguiente, los años 90, las técnicas hasta ese momento marginales incluidas en el concepto *below the line* (promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo), adquirieran mayor peso. De igual forma, la búsqueda de coordinación y la puesta en práctica de una comunicación global cobró especial relevancia.

Según establecen Kitchen y Schultz (1997), Caywood, Schultz y Wang (1991) formalizaron en la Medill School of Journalism de la Northwestern University un nuevo concepto, la comunicación integrada de marketing (IMC). Consiste en tratar los elementos de comunicación como un todo, sin descomponerlos en partes independientes, poniendo al frente a un único responsable encargado de su realización. Schultz (1993), siguiendo la definición de la American Association of Advertising, lo define como “un concepto del plan de comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un programa amplio que incluya el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicación (por ejemplo la publicidad, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas) y combina tales disciplinas para lograr claridad, consistencia y un impacto máximo de las comunicaciones”.

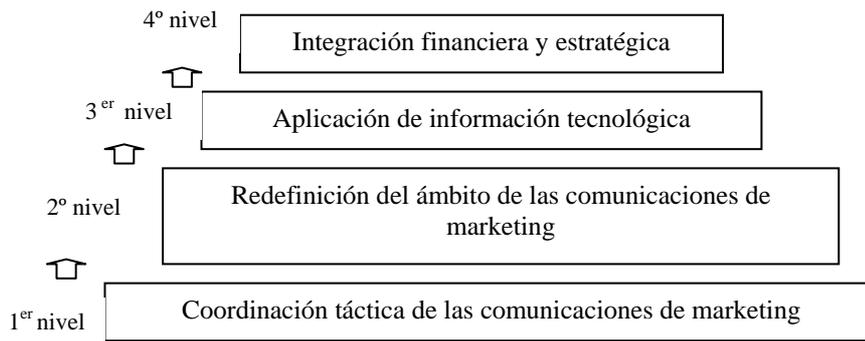
Se trata de un concepto joven, aún no desarrollado del todo y muchas veces ambiguo, difícil de poner en práctica puesto que se necesita trabajar con bases de datos y otros sistemas, al objeto de dirigirse a un público objetivo mediante estrategias específicas de marketing (Yarbrough, 1997). Knecht (1989) y Kitchen y Schultz (1999) identifican varias fases en la evolución de las comunicaciones. Van Riel (1997; 17) recoge las cinco etapas propuestas por Knecht:

1. *Medios de publicidad integrada*: mezcla de los medios de comunicación disponibles para transmitir un mensaje.
2. *Publicidad integrada*: integración de los medios de publicidad, publicidad directa y packaging.
3. *Medios de comunicación integrada*: óptima coordinación de los medios de publicidad, publicidad directa, publicidad editorial, ubicación, promoción de la marca del producto mediante patrocinio.
4. *Comunicación integrada de marketing*: óptima integración de los elementos de la mezcla de marketing, aparte de los de comunicación y las modalidades de medios mencionadas en la fase anterior. El elemento principal es la venta personal, aunque el precio y la distribución también son importantes.
5. *Comunicación integrada*: la aplicación de los elementos de comunicación se extiende a otras funciones de la empresa. Debe existir una coordinación a través de funciones empresariales y públicos objetivo, para prevenir contradicciones que dañarían la imagen corporativa.

Para este autor son pocas las empresas que progresan más allá de la tercera fase. Por otra parte, Kitchen y Schultz (1999) definen cuatro etapas, recogidas en la figura 1.22. Lo habitual es ubicarse en alguno de los dos primeros estados.

Por último, Grein y Gould (1996) dan un paso más con el concepto de comunicaciones integradas globales (GIMC), introducido dada la tendencia creciente a la globalización. Considera dos dimensiones, una vertical (coordinación de los instrumentos de comunicación) y otra horizontal (coordinación entre las filiales de una agencia que opera en diversos mercados).

Figura 1.22: Estados en el desarrollo de la IMC



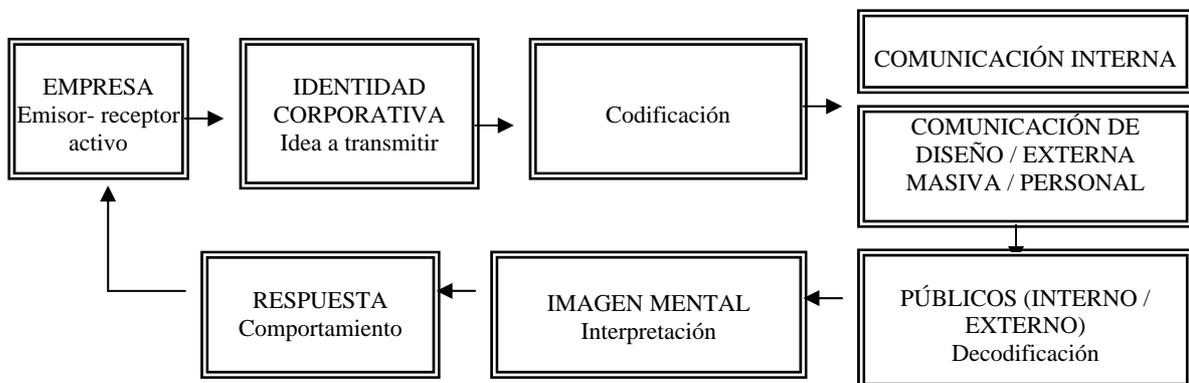
Fuente: Kitchen y Schultz (1999)

Por tanto, se debe poner en marcha una comunicación global, que considere en un discurso único todas las herramientas de comunicación. Tal circunstancia se debe a que la imagen es una impresión general pero, como establece Vázquez Casielles (1989; 49) “no suele ser sólo una suma de atributos que caracterizan a la empresa. Es necesario considerar que la interacción de todos estos atributos origina una percepción teóricamente distinta a la que se derivaría de cada atributo individualmente (efecto sinergia)”, lo que lleva a la necesidad de gestionar estratégicamente y globalmente la actividad de comunicación.

1.5.3 Propuesta de un modelo de comunicación de la identidad corporativa

Todos los conceptos analizados se integran en un modelo de comunicación de la identidad (véase figura 1.23).

Figura 1.23: Propuesta de un modelo de comunicación de la identidad



Fuente: Elaboración propia

La marca corporativa emerge con fuerza y se convierte en un elemento clave, por lo que se amplía la visión de las marcas y se entra en una perspectiva multidisciplinar, más centrada en el conjunto de la organización. Ahora, la consistencia y continuidad de las marcas requiere nuevas tareas capaces de dirigir todas las variables asociadas con una empresa, así como una mayor comprensión de todos los mecanismos que intervienen (Bickerton, 2000). En el modelo propuesto se parte de la identidad como idea a comunicar, referente que se transmite en primer lugar a los empleados, a través de los canales de comunicación interna, y posteriormente al público externo, utilizando para ello la identidad visual, comunicación externa masiva y comunicación personal. Las audiencias reciben tales comunicaciones y las decodifican, formando posteriormente una imagen que influye en su comportamiento. Todas estas vías de comunicación se estudian a continuación.

a) Comunicación de diseño corporativo

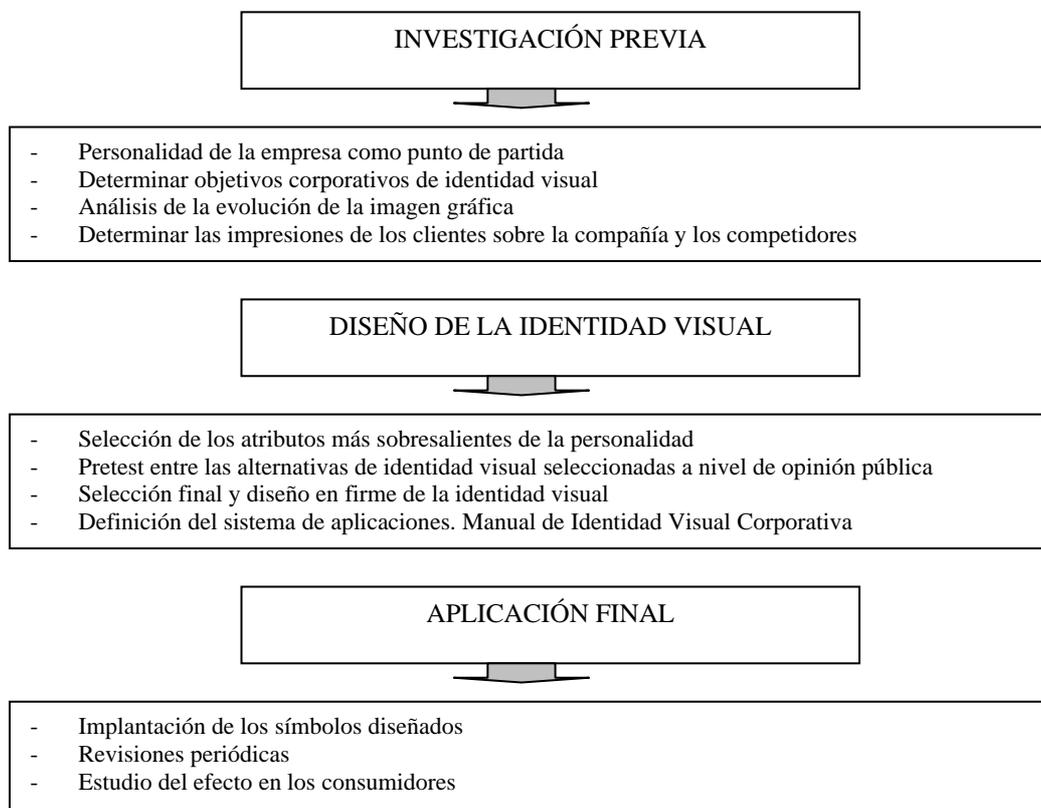
La identidad visual integra todas las pistas tangibles y manifestaciones físicas, símbolos, logotipos, colores, diseño interior, arquitectura y uniformes, entre otras, que simbolizan a la empresa y que permiten que ésta sea reconocida por los públicos y diferenciada del resto. Su función de comunicación se vuelve más importante si se tiene en cuenta que debe existir una relación asociativa entre los símbolos y la personalidad de la organización.

Por otra parte, esta personalidad implícitamente proyectada por las diversas pistas visuales (simbolismo como indicación *implícita* de lo que representa o desea representar la empresa (Birkigt y Stadler, 1986)) va a llegar a los públicos de manera explícita a través de distintos soportes (la identidad visual expresa, *explícita* y simbólicamente, la identidad global de ésta (Villafañe, 1998; 115)), que deben gestionarse con coherencia y perseguir un estilo corporativo uniforme. Todo ello da lugar a una comunicación de carácter permanente que denominamos *comunicación de diseño corporativo*.

La comunicación de diseño implica adoptar un punto de vista estratégico y poner en marcha un Programa de Identidad Visual Corporativo. Para ello se acudirá a firmas especializadas en diseño y se respetarán una serie de fases progresivas que implican

análisis, diseño, aplicaciones y control. Teniendo en cuenta las aportaciones de Sanz de la Tajada (1994), Balmer (1995), Schmitt, Simonson y Marcus (1995) y Villafañe (1998), se resumen las fases en la figura 1.24.

Figura 1.24: Programa de identidad visual corporativa



Fuente: *Elaboración propia*

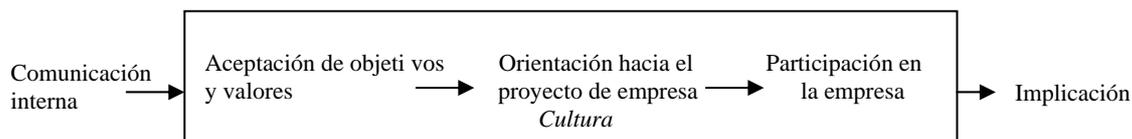
b) Comunicación interna

La comunicación interna hace referencia al flujo de comunicaciones que se da dentro de la organización, de carácter descendente, ascendente, horizontal y transversal. Toda comunicación pretende mandar, informar y sensibilizar, y su efectividad vendrá expresada por su capacidad para atender tres objetivos (Leal Millán y Vecino Gravel, 1992; 147): transmitir una instrucción u orden (objetivo jerárquico), proporcionar una información (objetivo funcional) y actuar sobre los valores del receptor (objetivo cultural).

La comunicación interna no es un medio exclusivo para transmitir instrucciones o datos operativos, sino que se convierte en una herramienta útil para construir y

consolidar una cultura. La relación comunicación-cultura-implicación la define Villafañe (1998; 241) en los términos recogidos en la figura 1.25.

Figura 1.25: *Relación comunicación – cultura - implicación*



Fuente: Villafañe (1998)

Por último, se debe hacer especial mención al concepto de marketing interno. Se trata de tomar como público objetivo los propios empleados y aplicar los principios del marketing en el interior de la empresa, al objeto de elevar el nivel de efectividad y asegurar el desarrollo. Levionnois (1992; 12) distingue tres fases: conocer y comprender el mercado interno; adecuarlo a las exigencias del mercado externo; organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar.

c) *Comunicación personal*

La comunicación personal se refiere a todo acto de comunicación de carácter directo e interactivo, materializado tanto en el equipo de ventas como en las comunicaciones de todo el personal integrante de la empresa. Todos los trabajadores persiguen un cierto propósito comercial y emiten sus propios mensajes: los vendedores se comunican con los consumidores y con los distribuidores; el consejo de dirección con los accionistas; el departamento de recursos humanos con los aspirantes y el personal de atención al cliente se debe hacer cargo de los problemas de los consumidores. En este sentido se debe lograr una correcta comunicación personal, coherente con el resto de comunicaciones de la empresa, para lo cual es necesario poner en práctica una adecuada comunicación interna. Los vendedores cuentan con un Manual de Ventas, mientras que el resto de trabajadores se deben guiar por un Manual de Normas de Calidad (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988), herramienta base que orientará sus actuaciones dentro de la empresa.

d) Comunicaciones externas impersonales

Las comunicaciones impersonales o masivas tienen como principal ventaja el alcanzar a muchas personas en poco tiempo si bien no es posible el contacto directo entre la empresa y su público objetivo. Se distinguen dos tipos, las comunicaciones de producto y las institucionales.

La *comunicación de producto* hace referencia a la transmisión de información por parte de la empresa para conseguir una preferencia por la marca o producto e impulsar la decisión de compra. Se centra en el ámbito comercial y la venta e incluye la publicidad en medios masivos, publicidad directa, promoción de ventas y publicidad en el lugar de venta, entre otras.

La *comunicación institucional* constituye una actividad que es utilizada por la empresa para presentarse, introducirse en la mente del público, conquistar su confianza y sacar a la empresa de apuros (Herbert, 1988). La amenaza de competencia, la homogeneidad de la calidad de los productos y el mayor nivel de exigencia de los consumidores explican que las empresas se conviertan en sujetos de la comunicación. Se transmiten valores de carácter más subjetivo e intangible pues “del mensaje de la explicación de la bondad del producto, de la teoría clásica, hemos pasado a otorgar los atributos al hecho institucional: esto es la identidad institucional” (Fraiz Brea, 1995; 190). Dentro de la comunicación corporativa se incluyen la publicidad corporativa, realizada a través de medios de comunicación masivos, las relaciones públicas - relaciones con los medios de comunicación y líderes de opinión -, patrocinios y mecenazgo y circunstancias informativas no publicitarias - fusiones, ampliaciones de capital, diversificación del negocio, publicity, entre otras - así como los factores sociales de influencia - actuaciones de la empresa de cara a sindicatos, trabajadores, asociaciones profesionales o universidades entre otras - (Molero, 1991).

Por tanto, se ha definido en el presente capítulo la problemática y la importancia de la imagen, analizada desde el punto de vista de la representación mental. Estrechamente relacionado con este concepto se encuentra el de identidad corporativa, entendido como personalidad empresarial y base de la imagen, que la empresa define y comunica a través de los distintos canales controlados por ella misma, para construir

una imagen favorable en las audiencias. Estos conceptos dan paso a un siguiente capítulo en el que se analizan los modelos teóricos propuestos desde la literatura, que recogen el proceso de comunicación generador de la imagen. El punto de vista de la empresa dejará paso posteriormente al estudio de los públicos y sus percepciones, señalándose las diferentes aproximaciones sobre la medida de la imagen.