

# Imagen corporativa: hacia la credibilidad organizacional

por Analía Arbuét  
y María Lucía Calvo

Las autoras
-------------

Técnicas en Comunicación Social (Universidad Católica del Uruguay).
---

La imagen corporativa es la idea que tienen los públicos de la organización, que se forma a partir de todo lo que perciben de ella. La importancia de una imagen corporativa fuerte radica en lograr que la organización ocupe un lugar positivo en la mente de sus públicos. Conseguir ese lugar constituye el intangible más valioso de una organización, porque demuestra que el diferencial corporativo es reconocido. Esto resulta de un largo proceso en el que la organización debe luchar para ganarse su legitimidad como una entidad creíble, al demostrar que sus discursos y actos son coherentes entre sí. Entender el proceso que genera la imagen corporativa es el primer paso para su buena gestión.

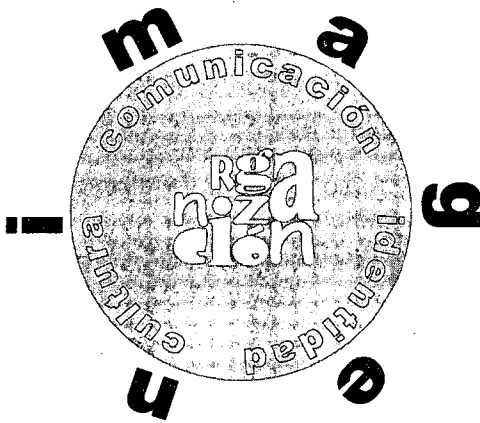
## Cómo se genera la imagen corporativa

La imagen corporativa es el resultado de la interacción entre *identidad*, *cultura* y *comunicación corporativa*. Por esta razón, las tres variables deben entenderse como herramientas de gestión, como un activo en el patrimonio de la organización. Para poder gestionarlas y así lograr una imagen corporativa positiva, es necesario entender la compleja lógica de las relaciones que mantienen identidad, cultura y comunicación en el seno de la organización.

Una red está constituida por una pluralidad de hilos entrelazados. Identidad, cultura y comunicación son los hilos que tejen la intrincada red organizacional, de cuya interacción surge la imagen corporativa. Asociar la organización con una red contribuye a explicar las relaciones entre estas variables,

que son de carácter recursivo. La figura de la red es la representación formal de una situación móvil en la que, ante algún cambio de cualquiera de los hilos, toda la organización se «reteje». Esto da lugar a una nueva red en la que la situación respectiva de las variables es diferente.

Las relaciones recursivas que mantienen entre sí identidad, cultura y comunicación, hacen a la complejidad del proceso por el cual se genera la imagen corporativa. La recursividad es un proceso circular y continuo, en la medida en que cualquier cambio en las variables genera una nueva red. El riesgo es que la imagen corporativa se fragmente con cada cambio en las relaciones que mantienen las variables. Hay que enfrentar este riesgo conociendo la lógica de las interacciones entre identidad, cultura y comunicación para luego gestionarlas correctamente.



El siguiente diagrama pretende simplificar gráficamente la complejidad de las relaciones recursivas que se producen en el seno de una organización y producen la imagen corporativa.

Este diagrama ilustra que la identidad, la cultura y la comunicación de una organización son conceptos interactivos, y que de esa interacción surge la imagen corporativa. Esta, como se puede observar, no es una categoría del mismo rango que identidad, cultura y comunicación. La imagen es exterior a la organización por-

que es la percepción que tienen de ella los diferentes públicos.

La organización está representada como un círculo porque es la figura geométrica que mejor ilustra la recursividad de las interacciones cíclicas y en evolución constante que se dan en su interior. Así se puede visualizar por qué la imagen corporativa no es sólo un *efecto* de la interacción entre la identidad, la cultura y la comunicación, sino que también es *causa* de esa interacción por su relación recursiva. Es causa en la medida en que la percepción que tienen los demás de la organización puede no ser la buscada y ello obliga a reacomodar la red organizacional para intentar generar la imagen deseada en la mente de los públicos tanto internos como externos.

Para entender este proceso recursivo por el cual se genera la imagen se definirá brevemente qué se entiende por cada una de las variables intervinientes.

## **Identidad**

La identidad es lo que define a la organización y la hace única y diferente. Esta alteridad se refleja en su misión, visión, valores, actitudes y creencias corporativas, que son particulares de cada organización.

## **Cultura**

La cultura es el conjunto de comportamientos de los integrantes de la organización que reflejan su grado de compromiso para alcanzar las metas organizacionales. El compromiso se genera a partir de un proceso de tres etapas: la adaptación, la motivación y la cohesión.

## **Comunicación**

La comunicación es inherente a la organización porque es el tejido intersticial entre identidad y cultura. Es lo que permite dar a conocer la identidad para que los miembros compartan la misión, la visión, los valores, las creencias y las actitudes corporativas y actúen en ese marco para alcanzar las metas organizacionales. La comunicación también es lo único que permite que los públicos perciban a la organización y formen una imagen de ella en sus mentes. La comunicación es el vehículo por el cual se genera la imagen corporativa.

## **Imagen**

La imagen corporativa es la percepción que tienen los públicos de la organización. La componente estratégica de la imagen corporativa busca el reconocimiento de la organización como una entidad portadora de credibilidad, a fin de conseguir la confianza de sus públicos. Para ello, la imagen corporativa debe concebirse como una construcción destinada a ser percibida por otros, y su gestión debe lograr la coherencia perceptiva. Con la imagen corporativa la organización define cómo es, cómo quiere ser y pauta las reglas de relación con sus diferentes públicos. La imagen de la organización refleja a su vez la percepción que tiene la organización de sus públicos.

Cuando se habla de imagen corporativa se hace referencia al conjunto de imágenes que tienen los públicos de la organización, ya que esta tiene tantas imágenes como públicos con los que se relaciona. El desafío de la gestión estratégica es lograr que la imagen organizacional no se fragmente y refleje la unidad pautada desde la identidad.

Una vez entendido el proceso que genera la imagen corporativa se pasará a definir en profundidad y a analizar las funciones de las variables que intervienen en él para poder gestionarlas correctamente.

## Identidad corporativa

La función de la identidad corporativa consiste en identificar la individualidad de la organización, definir lo que la organización es y distinguirla de lo que no es.

Hablar de identidad corporativa es descubrir aquello que hace que una organización sea *ella misma* y no otra. La identidad dota a la organización de una conciencia de sí, es decir, de una forma particular de ser que la hace única y singular. La organización construye interactivamente una forma propia de aprehensión de la realidad que pauta un modo original de relación con los otros.

La identidad corporativa enmarca los límites de tolerancia de las relaciones que involucran a la organización. Para garantizar un determinado comportamiento y no otro, la identidad adopta un carácter normativo al establecer las reglas que definen las interacciones con sus públicos, tanto internos como externos.

Para ello la organización define lo que se puede hacer, lo que no se puede hacer y lo que se puede reclamar al otro en el marco de la organización. También define un modo particular de relación con el entorno. Todo esto teniendo como referencia a la identidad, que da sentido a la interacción en la organización.

La misión de la organización, su visión, sus valores, sus actitudes y sus creencias son los sistemas de significación negociados que le dan sentido a la realidad organizacional. Reflejan la identidad corporativa en tanto representan la forma particular de aprehensión del mundo que impera en la organización.

### Misión

La misión corporativa constituye el objetivo corporativo que busca alcanzarse en el curso de toda la vida de la organización. Se mide en términos de invariabilidad y continuidad en los modos de hacer y de pensar corporativos. La misión



es lo que da unidad en el tiempo a la organización y orienta la interacción de sus miembros.

## **Visión**

La visión de una organización describe el futuro que desea lograr para sí, con el cual se compromete y compromete la unidad de la organización. La visión canaliza los valores más arraigados de toda la organización y describe la forma en que los quiere representar; sitúa la unidad de la organización en relación con los diferentes públicos. La visión debe ser capaz de atrapar el interés de los miembros de la organización y comprometerlos a cumplirla con voluntad individual. Una visión que expresa los valores y creencias individuales de los miembros logra mantenerlos alineados con la organización en un nivel de compromiso superior. Tener una visión que logre el compromiso implica un desafío para la organización, ya que debe actuar a diario para lograrla.

## **Valores**

Los valores de una organización constituyen las instrucciones que van a pautar la forma de interacción y garantizan la permanencia de su individualidad. Los valores reflejados en la visión son parte de la identidad de la organización y condicionan el comportamiento corporativo. Cada organización da sentido a sus valores.

## **Actitudes**

Las actitudes de una organización apuntan a conformar un carácter, un estilo, un modo de hacer las cosas, una manera de afrontar situaciones diferentes, con una cualidad distintiva que la diferencie y singularice como entidad única. Actuar con determinadas actitudes refleja el compromiso de los miembros con la organización y hace que esta se reconozca como diferente y a su vez sea reconocida. Las actitudes están íntimamente relacionadas con la misión y la visión y deben reflejar los valores de la organización. Todo esto conforma esa manera particular de ser.

## **Creencias**

Las creencias son aquellos principios que sirven de base para el comportamiento organizacional y que sustentan las actitudes de sus miembros. Las creencias en una organización son maneras de transmitir valores en la prác-

tica cotidiana y evidencian la aceptación de la misión, la visión y las actitudes corporativas.

La misión, la visión, los valores, las actitudes y las creencias de la organización hacen a la identidad corporativa como productora de alteridad. La gestión de la identidad corporativa debe estar orientada a dotar a la organización de la condición de ser *otro*, diferente de los demás.

## Identidad visual

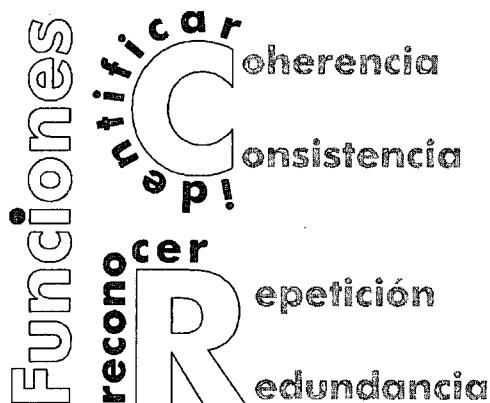
La identidad visual es la manera como la organización se presenta a sí misma ante sus públicos internos y externos mediante signos visuales. Estos signos son los que permiten que los públicos identifiquen a la organización y la reconozcan como una unidad indivisible y autónoma.

La organización debe generar en torno a ella una identidad visual sólida que la identifique claramente, que la distinga de las demás y que la fije en la mente de sus públicos. Esto se logra a través de la gestión de la identidad visual que cumple las funciones de identificación y de reconocimiento.

La función de *identificación* busca destacar la alteridad corporativa. La consistencia de los mensajes visuales con la realidad corporativa pauta por la identidad contribuye a presentar a la organización ante sus públicos como una unidad autónoma y distinta de las demás. La coherencia de los signos visuales con la identidad corporativa es indispensable para que la organización tenga sentido, es decir, que se concrete como única y se confirme como un ser original frente a un *otro*.

La función de *reconocimiento* apunta a que los públicos de la organización asocien determinados signos visuales con una determinada organización. Esto se logra a través de la *repetición* de los mismos signos visuales en los diferentes soportes corporativos: el personal que tiene que representar a la organización ante otros, el soporte físico (es todo lo que necesita la organización para poder llevar adelante la acción conjunta: locales, muebles, instalaciones, objetos, máquinas, decoración, iluminación, ambientación, acústica, disposición, vehículos, instalaciones temporales, etcétera), los soportes de comunicación escrita, audiovisual e institucional, los productos, etcétera. Todos estos soportes deben reflejar el estilo propio de la organización para cumplir con la función de reconocimiento. Esto se logra a través de la *redundancia* de los mensajes visuales corporativos, que contribuye a fijar los signos visuales que identifican a la organización en la mente de sus públicos.

El siguiente diagrama pretende simplificar gráficamente los conceptos que deben guiar la gestión de la identidad visual para cumplir con las funciones de identificación y de reconocimiento.



La coherencia, la consistencia, la repetición y la redundancia de los signos visuales corporativos evidencian que la organización es una unidad íntegra y no descomponible. La gestión de la identidad visual debe apuntar a mantener la permanencia, la invariabilidad y la continuidad pautada por la misión, la visión, los valores, las actitudes y las creencias corporativas. Por esta razón se deben diseñar programas de identificación visual que pauten las normas de aplicación y uso de

los signos visuales teniendo en cuenta los diversos soportes en que aparecen estos signos.

## Cultura corporativa

La cultura corporativa se define como el conjunto de comportamientos que se dan en una organización determinada, los cuales reflejan la *identidad aprendida y compartida* por sus miembros. Debe ser el resultado de una *única identidad aplicada* a las interacciones que se dan tanto en el interior como en el exterior de la organización. La función de la cultura corporativa está íntimamente ligada al desempeño operativo de la organización, y su buena gestión se mide en términos de éxito en la consecución de los objetivos corporativos. Tiene que ver con la forma en que se estructuran las interacciones dentro de la organización para alcanzar las metas corporativas.

Para que el desempeño organizacional sea el buscado, sus miembros deben estar comprometidos con la misión y ese compromiso debe traducirse en sus acciones. Hay tres etapas que deben gestionarse para fortalecer la cultura corporativa: adaptación, motivación y cohesión.

Cuanto mayores sean la fidelidad y el compromiso de los miembros para con la organización, mayor será el esfuerzo que estarán dispuestos a hacer para lograr los objetivos corporativos con eficiencia, eficacia y efectividad.

## Cultura y desempeño organizacional

La cultura, como se ha establecido, es el conjunto de comportamientos de los integrantes de la organización que reflejan su grado de compromiso para

alcanzar las metas organizacionales. El éxito del desempeño organizacional se evalúa según tres conceptos: eficacia, eficiencia y efectividad.

### **Eficacia**

Ser eficaz es tener la capacidad de planificar, de elegir las metas acertadas a alcanzar por cada departamento de la organización. Esto facilita la toma de decisiones en el camino hacia la meta corporativa. Las metas deben ser específicas, mensurables, con un plazo determinado, realistas y alcanzables. De esta forma se enfocan los esfuerzos y las decisiones en el sentido pautado por las metas y es posible medir el desempeño corporativo.

### **Eficiencia**

La eficiencia es la capacidad que tiene la organización para alcanzar los objetivos corporativos en el menor tiempo posible y con el mayor ahorro de recursos. El tiempo es el bien intangible más caro que existe, porque no es recuperable. Por eso la correcta administración del *timing* en la consecución de las metas pautadas por la organización es la primera variable de la eficiencia. Los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas son limitados. La gestión estratégica de los recursos resulta en el máximo aprovechamiento de la energía de la organización y, entonces, constituye la segunda variable para lograr la eficiencia. La eficiencia permite desarrollar estrategias de acción porque cada tipo de objetivo requiere una aplicación diferente de recursos.

### **Efectividad**

La efectividad es la capacidad que tiene la organización para lograr continuidad en la consecución de sus objetivos. Tiene que ver con la responsabilidad social de la organización y resulta de las relaciones recursivas. Es el estudio permanente de la forma en que las acciones de la organización afectan a la sociedad en su conjunto. No se debe olvidar que la organización es una red auto-eco-organizada, es decir, que mantiene su autonomía gracias a las relaciones de dependencia que mantiene con el entorno que la contiene y la determina.

La efectividad apunta a concebir el negocio o la acción de la organización en términos de plazos en función de los *efectos* que estos provoquen en el ambiente. Esos efectos serán luego causa para la re-estructura de las interacciones en la organización.

El siguiente diagrama resume gráficamente los tres conceptos expuestos: La eficacia, la eficiencia y la efectividad son conceptos que no deben se-



pararse si se busca lograr el desempeño positivo de la organización. Esto se debe a la recursividad de las interacciones en la red organizacional. Todas las interacciones deben tener objetivos claros, estrategias concretas y un dispositivo de control de resultados que permita lograr la consistencia entre lo deseado y lo obtenido.

Hay que tener siempre presente el ambiente exterior a la organización para

establecer metas, para implantar estrategias y para evaluar los resultados, dado que el ambiente es un factor determinante en la estructura recursiva de la red de interacciones.

Los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad toman su valor según la situación de cada organización. Es la propia organización la que define qué es ser eficaz, eficiente y efectivo según las circunstancias en las que se encuentre.

El éxito en el desempeño corporativo no se logra sin el compromiso de los miembros con las metas de la organización. Esto se debe gestionar teniendo en cuenta las tres etapas del proceso cultural:

1. Adaptación
2. Motivación
3. Cohesión

## Proceso cultural

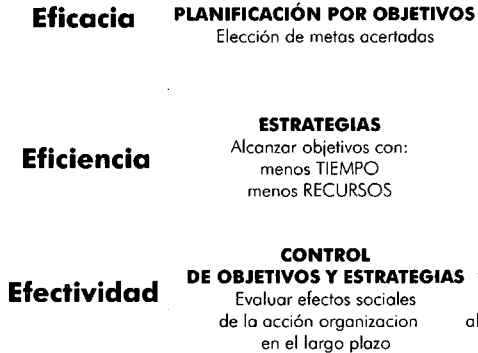
### Adaptación

La adaptación es la acción por la cual los miembros de la organización adquieren la *aptitud* para cumplir con la meta corporativa. Esto implica la interiorización de los valores, creencias, actitudes y objetivos corporativos en la práctica cotidiana del trabajo. A partir de allí el integrante se hace *competente* para entender la situación organizacional. De esta forma se interpreta y comprende a sí mismo y a su entorno según los códigos de la organización.

### Diagrama de las 3 E Desempeño Organizacional

Recursividad

Ambiente



La adaptación es intrínseca a la organización por definición, ya que la organización es una red de interacciones. Si alguna modalidad de interacción de esa red se modifica, el conjunto entero se reorganiza y se «reteje» adaptándose a la nueva situación.

Esta capacidad de adaptación de la organización es uno de los agentes que introduce el cambio corporativo. Cada vez que la organización se «reteje», está asimilando algún elemento nuevo. La cultura es el agente que procesa el cambio corporativo, siempre dentro del marco normativo pautado desde la identidad. La adaptación, al introducir el cambio en la organización, debe estar regulada de forma tal que sea el integrante quien asimile los códigos de comportamiento corporativos para que la organización no cambie significativamente su red de interacciones con cada nueva situación.

El integrante debe aprender a actuar dentro del marco de acción organizacional. La adaptación implica el aprendizaje porque, para que la identidad corporativa se refleje en la conducta de los integrantes de la organización, primero debe ser aclarada y explicada para luego ser interiorizada.

Solo de esta forma la misión, los valores, las creencias y actitudes organizacionales se pueden compartir. Entender el sistema de significación particular de la organización, aplicarlo y compartirlo, es la esencia del aprendizaje. El éxito o el fracaso del aprendizaje se ve en la cultura corporativa, en su fortaleza o en su debilidad, que a su vez se miden según el desempeño organizacional para alcanzar los objetivos.

La adaptación de una organización es inevitable porque se trata de una red dinámica que, como tal, se cuestiona permanentemente si cada nueva red que se teje por algún cambio circunstancial está apta para cumplir con la misión corporativa. La adaptación solo se da en el ámbito cultural porque se refiere a las prácticas comportamentales de la organización. Así, resultan en la *asunción de significados* que son particulares a la organización. La interpretación de la identidad corporativa se refleja en la dinámica adaptativa de la red de interacciones y en el éxito para alcanzar las metas.

## **Motivación**

La motivación, segunda etapa del proceso cultural, es lo que debe gestionar la organización para que sus integrantes se esfuercen por alcanzar los objetivos corporativos actuando dentro del marco pautado por la identidad. Es el resultado de la constante interacción del individuo con las situaciones que se dan en el marco de la organización.

El esfuerzo personal es una variable esencial del proceso motivacional. Generar motivación es un desafío cotidiano para las organizaciones, una bús-

queda constante para que los integrantes subordinen sus intereses particulares a los corporativos.

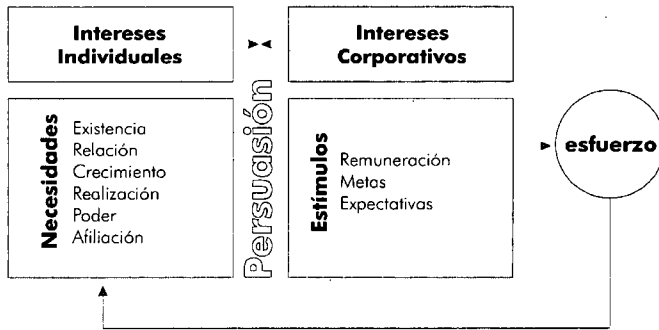
El esfuerzo de los integrantes es la medida de intensidad de la motivación y es el resultado de un proceso individual que es difícil de sistematizar porque no existen dos individuos iguales. El esfuerzo que están dispuestos a realizar los miembros de una organización es una actitud volitiva que resulta de una decisión absolutamente personal. En esta decisión el individuo evalúa la medida

en que su esfuerzo por alcanzar los objetivos corporativos lo ayudará a satisfacer sus necesidades personales.

El siguiente diagrama busca ilustrar las interacciones de las variables que intervienen en el proceso motivacional.

Los intereses individuales se generan a

**Diagrama del proceso motivacional**



partir de un estado de tensión que resulta de una necesidad insatisfecha. Esta tensión, a su vez, provoca en el individuo un comportamiento de búsqueda para satisfacer esa necesidad. La organización debe generar estímulos que ofrezcan al individuo la oportunidad de terminar con ese estado de tensión si se compromete con los objetivos corporativos. Para que la organización pueda generar estímulos que les sean atractivos a los individuos, debe conocer cuáles son las necesidades insatisfechas que causan en ellos ese estado de tensión.

Las necesidades humanas son de diversa naturaleza y aquí se han clasificado de la siguiente forma:

- Las necesidades de *existencia* son aquellas de carácter *fisiológico*.
- Las necesidades de *relación* se corresponden con los deseos de *prestigio social* y de *status* que son propios de la interacción con otros. Contribuyen a reforzar la estima personal que valora el respeto a uno mismo, la autonomía, el reconocimiento y la legitimación de la individualidad ante otros.
- Las necesidades de *crecimiento* están relacionadas con el deseo intrínseco de desarrollo individual y con el deseo de aprovechar al máximo el potencial personal.
- Las necesidades de *realización* refieren al impulso de luchar por sobresalir en relación con un conjunto de normas que funcionan como referentes

y que permiten evaluar el grado de éxito que luego determina la autosatisfacción.

– Las necesidades de *poder* son aquellas de carácter relacional que buscan que otros se comporten de una manera como en otras circunstancias no se habrían comportado. Es una necesidad cuya satisfacción implica el respeto, el reconocimiento y la legitimación de una autoridad ante otros.

– Las necesidades de *afiliación* se corresponden con el deseo de establecer relaciones amistosas y cercanas para sentirse perteneciente a un grupo de pares.

Al conocer las necesidades de sus miembros, la organización podrá implementar un programa persuasivo para tratar de generar el compromiso de sus miembros. La persuasión procura inducir a los integrantes de la organización, a través de estímulos, a subordinar sus intereses particulares a los corporativos.

La persuasión de la organización se basa en el estímulo de los deseos y expectativas de los integrantes para predisponerlos y conmoverlos según los intereses corporativos. La organización debe mostrarse como el lugar donde los integrantes pueden satisfacer sus necesidades. Para ello es que la organización se convierte en una construcción artificial cuya apariencia estimulante está trabajada permanentemente según las necesidades del otro.

La organización no se vale ni de la fuerza ni de la coerción para que sus integrantes subordinen los intereses individuales a los corporativos, sino que utiliza el poder de establecer promesas y brindar oportunidades para satisfacer necesidades individuales. Con sus estrategias persuasivas, la organización logra que la elección para el individuo tenga la apariencia de haber sido libre y personal.

Generar motivación es un gran desafío para las organizaciones porque implica trabajar en el terreno de lo exclusivamente individual. Para satisfacer las necesidades personales, la organización cuenta con ciertos estímulos que puede gestionar: el reconocimiento, las metas y las expectativas.

El reconocimiento implica una justa remuneración y acciones concretas que demuestren que se valora el esfuerzo realizado. La remuneración es la retribución tangible que da la organización a sus miembros para recompensar su desempeño. La justa remuneración es algo sumamente difícil de lograr porque hay una lucha de intereses individuales y corporativos contrapuestos. La percepción que tienen tanto la organización como el individuo del esfuerzo y del desempeño estará sesgada por estos intereses.

El dinero es el gran motivador porque tiene la cualidad de transformarse en objetos que satisfagan las necesidades individuales. Pero hay que evitar que, por el mismo dinero, el integrante abandone la organización. Para ello se deben realizar acciones concretas orientadas a satisfacer las necesidades de

crecimiento, realización, poder y afiliación de los integrantes. Las acciones de reconocimiento motivan porque premian a aquellos comportamientos que, dentro del marco de acción organizacional, alcancen las metas corporativas. Estas acciones luego se tornan un ejemplo para otros integrantes.

Las metas que se propone una organización son también estímulos motivadores para sus miembros en la medida en que, una vez alcanzadas, constituyen la culminación positiva del esfuerzo personal por lograr el desempeño organizacional eficaz, eficiente y efectivo. Para la organización, establecer metas contribuye a orientar la acción de los individuos en la dirección de los intereses corporativos y, a su vez, facilita el reconocimiento del comportamiento que la organización premia.

Asimismo, en el plano personal, la satisfacción de haber alcanzado una meta fortalece la autoestima porque es la demostración de que el individuo tiene la habilidad para alcanzar el éxito en una tarea determinada.

La organización debe plantear los estímulos para satisfacer las necesidades de tal forma que se colmen las expectativas individuales que impulsan la acción del individuo y que lo mantienen motivado. Debe conocer las expectativas de sus miembros para plantear estímulos con el fin de mantener el esfuerzo en la dirección de sus intereses y para conservar viva la motivación.

## **Cohesión**

La tercera etapa de proceso cultural es la cohesión, que etimológicamente significa 'estar pegado con'. Es la capacidad que tiene la organización de unir a su gente para que actúe como un equipo. El fin de la organización es lograr la acción conjunta.

La organización debe concebirse como una red estratégica de interacciones en la que cada parte es importante y cada acción tiene consecuencias decisivas para el todo. La buena gestión de la cohesión debe lograr que un grupo de personas diferentes, con intereses y necesidades variados, funcione como una unidad. El alineamiento genera sinergia para que el efecto de la acción en equipo sea superior al efecto de la suma de las acciones individuales. Esa unión colectiva de esfuerzos con los objetivos corporativos resulta de una visión compartida por todos los miembros. En el ámbito de la cultura corporativa, una visión compartida es la máxima aspiración para crear cohesión, porque genera una sensación de vínculo común que impregna las actividades al sentir que todos comparten una manera de vivir la organización.

El fin último de la cultura corporativa es lograr la *holografía* en el curso de las interacciones organizacionales. El principio holográfico establece que la totalidad queda codificada en cada una de las partes constituyentes y entonces se puede tomar el todo por sus partes.

La cultura organizacional es un aglutinador normativo en la medida en que establece un determinado sistema de significados y esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados para la creación de la acción organizada. La cultura corporativa es la forma en que los integrantes de una organización interpretan y viven la identidad corporativa.

## Comunicación corporativa

La organización es un lugar de comunicación porque es una red de interacciones recursivas en la que las partes constituyentes no cobran valor si no es en mutua relación. La organización está conformada de tal modo que un cambio en cualquiera de las interacciones provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total. El cambio, entonces, en la red organizacional es intercambio, para lo cual las partes deben necesariamente estar relacionadas. La comunicación es inherente a la organización.

La comunicación es relación, es solidaridad, es intercambio, es negociación. En la organización, las interacciones surgen de la negociación permanente entre intereses particulares e intereses corporativos. Por esta razón, la organización y cada uno de sus interlocutores mantienen una relación que tiene el carácter de un acuerdo bilateral, con derechos y obligaciones recíprocos. Esta relación tiene su origen cuando las personas se reúnen y actúan de común acuerdo para emprender la *acción conjunta*.

Interactuar implica un pacto entre partes. Este compromiso es un acto bilateral en el que se genera una responsabilidad compartida entre la organización y cada uno de sus interlocutores. Ambas partes se comprometen por voluntad propia a llevar adelante una acción futura. La organización, entonces, se transforma en una red de acuerdos, en un lugar de comunicación.

Lo que garantiza el contrato y mantiene unidas a las personas es la fuerza de la mutua promesa, del compromiso. Esa fuerza radica en que las promesas *hacen predecible el futuro* en la medida en que las responsabilidades contraídas orientan la acción futura de las partes en la dirección de los objetivos acordados en el contrato. La fuerza de la promesa garantiza la inviolabilidad de los acuerdos porque su poder vinculante se basa en la confianza recíproca. La confianza funciona en el contrato entre la organización y sus miembros como un dispositivo de seguridad que reafirma la legitimidad de los actores.

Tanto la organización como sus miembros tienen una actitud mutuamente expectante. Ambos observan de cerca las acciones de la contraparte porque es a través de ellas que se demuestra el cumplimiento del compromiso y se refuerza la confianza de uno en el otro. Solo se logra cuando el otro cumple con sus obligaciones.

La función de la comunicación corporativa es producir la imagen de la organización. La gestión de la comunicación debe orientarse a demostrar la legitimidad de la organización como actor confiable, con el fin de ganarse un lugar positivo en la mente de sus interlocutores.

## Imagen corporativa

Cada vez que la organización establece interacciones, lo hace a través de imágenes. La interacción se funda en la apertura de los sujetos a la comunicación y en la aceptación de las imágenes propuestas por cada uno de los interlocutores. La imagen hace posible la comunicación porque define la relación que la organización quiere mantener con sus públicos. Así nace un pacto que demuestra la accesibilidad de las partes a comprometerse con una situación particular y significarse a partir de ella. La imagen, entonces, es producto de la comunicación y a su vez la produce, es su causa y su efecto.

La siguiente tabla pretende explicar las funciones de la imagen corporativa y sus respectivos objetivos de gestión:

La primera función de la imagen corporativa es expresar la identidad de la organización. La identidad es por sí sola in-comunicable. El interlocutor sólo

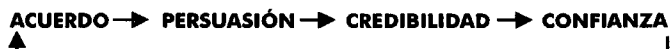
<b>Función</b>	<b>Expresión de identidad</b>	<b>Gestión</b>	<b>Reconocerse / Ser Reconocida</b>
	<b>Regular interacciones</b>		<b>Dar sentido</b>
	<b>Establecer Acuerdos</b>		<b>Mantener Credibilidad Generar Confianza</b>

puede acceder a la identidad corporativa a través de lo que percibe de la organización. El descubrimiento de quién es la organización está implícito en sus discursos y actos, que generan una imagen en la mente de los interlocutores. La organización existe por la percepción que de ella tienen sus interlocutores. El objetivo de la expresión de la identidad es comunicar la alteridad de la organización y presentarla como una unidad indivisible y única, con una forma de ver el mundo particular y un estilo propio de actuar. Esto permite que la organización se identifique como actor, se reconozca en sus discursos y actos y sea reconocida por otros.

La organización tiene tantas imágenes como interlocutores. Cuando se habla de *imagen corporativa* se hace referencia a la multiplicidad de imágenes de la organización. Cada uno de los interlocutores percibe de manera diferente a la organización y se relaciona con ella según la idea que se ha formado en su mente. Una de las tantas imágenes que hacen a la imagen

ta por la organización, y para lograrlo se vale de la persuasión. Para construir una imagen persuasiva la organización debe tener previamente una imagen del otro. De esta forma puede construir su apariencia estratégicamente basándose en la percepción que tiene de su interlocutor. A través de la persuasión la organización intenta que el otro acepte las reglas de interacción corporativas pero, al mismo tiempo, está estableciendo un contrato del cual surge su obligación de cumplir con sus promesas. Una imagen persuasiva debe ser creíble, porque la credibilidad es condición necesaria para la persuasión. La credibilidad se demuestra con el cumplimiento de las promesas. Esto se logra manteniendo la imagen que la organización le presentó a su interlocutor al establecer el contacto. Así la organización genera una percepción positiva en la mente de su interlocutor, se gana su confianza, se legitima como actor responsable y potencia su capacidad de generar nuevos acuerdos para alcanzar sus metas.

La imagen corporativa es producto de la interactividad entre



identidad, cultura y comunicación. La relación que mantienen entre sí estas tres variables modela la percepción que tienen los diferentes públicos de la organización y define el lugar que ocupa en sus mentes. La gestión de dicho proceso debe apuntar a mantener la permanencia de una forma particular de ser y a legitimar a la organización como actor confiable mediante la gestión estratégica de la apariencia organizacional. Para gestionar la imagen corporativa se deben conocer los siguientes puntos:

- 1) cómo es la organización (su identidad y cultura);
- 2) cómo es la percepción que tienen los interlocutores de la organización;
- 3) cuál es el lugar que la organización quiere ocupar en la mente de sus interlocutores.

Una vez definido esto, hay que construir la apariencia organizacional para igualar el punto 1 con el punto 3. Para ello se debe generar una imagen corporativa verosímil, es decir, con apariencia de verdad, creíble. Sin credibilidad no hay confianza, no hay compromiso, no hay comunicación ni hay imagen.



corporativa es la percepción que tiene de sí misma la propia organización que permite que se reconozca como unidad única y diferente. El conjunto de percepciones que tienen los demás de la organización también produce la imagen corporativa. Es la evidencia de que la alteridad de la organización es reconocida por otros. La imagen corporativa debe entenderse como la suma de percepciones por las cuales la organización se reconoce y es reconocida.



La organización busca igualar la percepción que tiene de sí misma con el conjunto de percepciones que tienen de ella los demás. La imagen corporativa es la construcción de una apariencia organizacional para ser percibida por otros. La gestión de la expresión de la identidad debe apuntar a reflejar su permanencia, su invariabilidad y su continuidad.

La segunda función de la imagen corporativa es regular las interacciones que mantiene la organización con sus interlocutores. Por medio de la imagen, la organización define una situación de interacción en la cual se establece un modo particular de relación con el otro. El objetivo de esta función es darles a las interacciones un sentido sin el cual no serían posibles. El sentido surge de las reglas que enmarcan la conducta de los actores. Así se construye una determinada realidad que permite que las interacciones se produzcan y se comprendan a partir de esas reglas. Para que haya interacción, la organización y su interlocutor deben ser competentes para actuar en el marco de esa realidad. A esos efectos deben conocer las reglas que determinan la situación de interacción y así poder asignar significados de la misma forma. Esto da sentido a la interacción, permite la comprensión y por lo tanto la comunicación.

La comunicación no existe sin un marco que dé sentido a las interacciones.



Ese marco se establece a través de la imagen corporativa.

La tercera función de la imagen corporativa es permitirle a la organización establecer acuerdos. Por medio de estos, la organización puede alcanzar metas manteniendo intacta su identidad. A través de la imagen corporativa la organización pauta las reglas que enmarcan la situación de interacción. La imagen de la organización debe lograr que el otro acepte la realidad propia.

## Bibliografía

- ARRANZ, Juan Carlos: *Gestión de la identidad empresarial*, Barcelona, Gestión 2000, 1997.
- BRONSTEIN, Victor et al.: *La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales*, s/r, pp. 379–398.
- DRUCKER, Peter F.: *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, El Ateneo, 1995.
- KOTLER, P.: *Dirección de mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1996.
- LAMBIN, Jean-Jacques: *Marketing estratégico*, Barcelona, McGraw-Hill, 1995.
- LEWICKI, Roy, J.: «Organizational seduction: building commitment to organizations», en *Organizational dynamics*, otoño de 1981, pp. 5–21.
- LOZANO, Jorge, Cristina PEÑA-MARÍN y Gonzalo ABRIL: *Análisis del discurso: hacia una semiótica de la interacción textual*, cap.1 («El texto»), Madrid, Cátedra, 1989.
- MORIN, Edgar: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 1997.
- RESTREPO, M., y J. RUBIO ANGULO: *Intervenir en la organización*, Bogotá, Significantes de Papel, 1992.
- RICCEUR, Paul: «Discurso y comunicación», en *Universitas Philosophica* 11–12, diciembre de 1988 – junio de 1989, Bogotá, pp. 67–89.
- *Oneself as another*, Chicago, The University of Chicago Press, 1994 (edición original: *Soi même comme un autre*, París, Du Seuil, 1990).
- ROBBINS, Stephen P.: *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*, México, Prentice Hall –Hispanoamericana, 1996.
- SCHVARSTEIN, Leonardo: *Psicología social de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1992.
- SÈRRES, Michel: *La comunicación*, pp. 8–21.
- STONER, James A. F., R. Edward FREEMAN y Daniel R. GILBERT Jr.: *Administración*, México, Prentice Hall, 1996.
- WOLF, Mauro: *Sociologías de la vida cotidiana*, Madrid, Cátedra, 1988.

## Resumen

*Una imagen corporativa fuerte es el más valioso intangible de una organización. Ella expresa su identidad, regula las interacciones entre la organización y sus interlocutores y permite establecer acuerdos como medio para alcanzar sus metas sin comprometer la identidad organizativa. En el proceso continuo que resulta de la interactividad entre identidad, cultura y comunicación, la organización debe luchar para ganarse su legitimidad como entidad creíble, al demostrar que sus discursos y actos son coherentes entre sí. Este artículo se propone avanzar en la comprensión del proceso que genera la imagen corporativa, como necesario primer paso para su óptima gestión.*