

Consultoría de identidad e imagen corporativa

por Mario Tomás Schilling F.

Entendemos por *identidad corporativa* un programa de comunicaciones y cambio que emprende una empresa en colaboración con un consultor externo. La identidad de una organización consiste en la percepción que tiene de su propia realidad, cuyos componentes contienen su trayectoria, su doctrina y filosofía empresarial, tecnología recurrida, sus propietarios y sus empleados, el perfil de liderazgo, sus valores éticos, culturales y sus estrategias.

La *imagen corporativa*, en cambio, se produce al ser recibida. Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a distintos destinatarios. Se concibe la posibilidad de que incluso desee transmitir una imagen especial sobre sí misma; no obstante, lo trascendente será constituido por la recepción de dicho mensaje. La imagen corporativa se puede definir, entonces, como aquella percepción que tiene un determinado público sobre un sistema organizacional a través de la recolección de todos los mensajes que haya recibido sobre él. Por lo general, cualquier organización entiende que solo comunica algo cuando quiere hacerlo, pero, desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí mismas.

El autor

Licenciado en Ciencias de la Comunicación y Periodista, doctorando en Derecho y Ciencias Sociales.

Especializado en solución de conflictos privados. Docente de La Universidad de Las Condes / Universidad del Desarrollo y de la Universidad del Pacífico (Chile) en las áreas del derecho, la comunicación y el periodismo.

NOTA: Este artículo se basa en el libro *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Nicholas Ind, 1990, Díaz de Santos, Madrid, 1992.

Papel del consultor de identidad

Al diferencia de lo que sucede con la identidad, la imagen es relativamente fácil de cambiar. Una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en otra totalmente negativa. Por lo tanto, al consultor de identidad se lo contrata para que cree un sistema, para que dé un sentido al proceso de comunicación, de manera que refleje la identidad de la empresa, creando una imagen corporativa que sirva para implantar su estrategia.

El sistema creado por el consultor de identidad debe tenerse en cuenta en todas las comunicaciones, situándose por encima de la publicidad, de las relaciones públicas y de las estrategias de diseño de la empresa, y debe determinar la forma como se esta se presentará, con independencia de los medios de comunicación que se utilicen. Solo así será coherente la comunicación.

El consultor destacará el hecho de que el público y los comunicadores más importantes para cualquier empresa son sus propios empleados. Las percepciones de estos últimos sobre la organización decidirán, en cierta medida, cuáles serán sus actitudes y su comportamiento, y ello afectará a su vez la forma en que se comunicarán con el mundo exterior en su trabajo diario. Producir cambios efectivos y permanentes en las actitudes y el comportamiento de los empleados exige un esfuerzo coherente y decidido, que se inicia con la modificación de sus percepciones. Por tanto, la comunicación con los empleados constituye un requisito de gran importancia para emprender cualquier programa de cambio. Sin embargo, no es suficiente. Si se quiere alcanzar un cambio duradero y eficaz, los programas de comunicación deben ir acompañados de programas de capacitación de interacción. Aunque algún consultor pueda recomendar y apoyar estos otros programas, es a la empresa a la que corresponde llevarlos a cabo. De lo anterior se desprenden las ventajas y los inconvenientes de los programas de identidad.

Auditoría o consultoría de comunicaciones

Una vez establecida la naturaleza de la identidad corporativa, la fase siguiente del proceso analítico está dedicada a determinar la eficacia con que se comunican la identidad y la estrategia corporativas. Este proceso se conoce como *auditoría visual o de comunicaciones* e incluye dos elementos. El primero consiste en cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación, externa e interna. Este proceso suele correr a cargo de un consultor de identidad que trata de establecer la lógica y la coherencia de las comuni-

caciones. El segundo es una fase basada en las investigaciones que se realizan entre los diversos públicos para establecer el impacto de todas las comunicaciones de la empresa sobre las percepciones que dichos públicos tienen sobre ella. Como es natural, ambos aspectos están estrechamente vinculados.

La auditoría de comunicaciones se inicia recogiendo todas las formas de comunicación impresa y visual, incluyendo la memoria anual, folletos descriptivos de productos, cartas membreadas, publicidad de la empresa o citas de su consejero-delegado. La cantidad de material impreso con que nos tropezaremos puede ser enorme y suele resultar muy instructivo. Mientras que en las pequeñas y medianas empresas los encargos de trabajos de diseño e impresión suelen estar centralizados, en organizaciones grandes y diversificadas el diseño y la impresión suelen proceder de distintas fuentes. Cada departamento o filial tiene su propio presupuesto y encarga sus trabajos. A medida que crece el número de empresas que descentralizan sus operaciones, aumenta el peligro de que se pierda el control sobre el proceso de comunicaciones. Al mismo tiempo que se recogen las comunicaciones de la empresa objeto del estudio, deberán obtenerse las comunicaciones clave de sus competidores, que servirán de base para comparar la calidad y el tono de las del cliente.

Una vez comparadas esas comunicaciones, hay muchas formas de evaluar la información que contienen. Lo más importante es no olvidar que lo que se trata de decidir es si las comunicaciones reflejan con exactitud la identidad de la empresa y el rumbo estratégico que sigue. Buscamos los puntos de cohesión y, más importante aún, aquellos en los que las comunicaciones no son coherentes. Lo que debemos preguntarnos al estudiar folletos y anuncios es: ¿ofrecen una imagen clara y precisa de la organización?

Un método excelente de realizar el trabajo consiste en poner todo el material en una habitación y examinar los mensajes clave presentes en las comunicaciones de una empresa. Una vez que tengamos toda la información en un solo lugar, deberemos agruparla para poder analizarla racionalmente. Este agrupamiento se puede realizar de dos formas:

En primer lugar, debe agruparse verticalmente producto por producto. Así, si algún cliente potencial recibiera todas las comunicaciones relativas a un determinado producto, ¿cuál sería el total de dichos mensajes?, ¿transmiten un mensaje coherente la publicidad, el embalaje, los folletos de ventas, el correo directo y la promoción realizada en los establecimientos de venta?

En segundo lugar, el agrupamiento deberá realizarse horizontalmente. Trataremos así de evaluar cómo funcionan en cada medio las comunicaciones sobre todos los productos de una empresa. Es importante que el mensaje sea coherente en toda la publicidad, ¿es así? Si un consumidor recibe tres cartas

de tres diferentes divisiones de productos de una misma empresa, es probable que acabe confundido si cada una le ofrece una imagen distinta.

Una vez evaluadas las comunicaciones de las dos formas citadas, habrá que analizar el impacto total de todas ellas, verticales y horizontales.

Lo que buscamos en la matriz analítica es la lógica organizativa, tal y como se presenta ante los públicos de la compañía. Por tanto, estamos tratando de determinar cosas como las siguientes:

a. Si existe lógica en la política de nombres comerciales que sigue la empresa. ¿Utilizan tres divisiones de una empresa una yuxtaposición coherente de nombres, en tanto que una cuarta emplea un nombre distinto? ¿Reflejan los nombres con exactitud las actividades de cada división?

b. Si existe lógica en la presentación gráfica. ¿Aparecen las divisiones como partes de una misma empresa? ¿Transmiten una identidad y un rumbo estratégico coherentes?

c. Si el estilo utilizado es el apropiado. ¿Es correcto el tono? ¿Es fácil de entender?

La prueba definitiva de la auditoría de comunicaciones consiste en ver si la estrategia corporativa se percibe exactamente en la información reunida.

Comunicaciones internas

La primera fase se ha centrado en los materiales impresos, sobre todo en los dirigidos al público de fuera de la empresa. Pero hay que realizar otras dos auditorías. La primera consiste en evaluar las comunicaciones internas. En su nivel más obvio, esta auditoría incluirá las publicaciones a los empleados, tanto las que cuenten con el apoyo oficial como las que no lo tengan. Las publicaciones oficiales, como periódicos y revistas de la empresa, suelen estar dirigidas por el Departamento de Relaciones Públicas o por el de Prensa. Además de informar sobre acontecimientos relativos a la empresa, se utilizarán como medio para diseminar información sobre la dirección de esta y sus estrategias. La calidad editorial de las publicaciones internas varía considerablemente y va desde la publicación intrascendente hasta la que puede resultar estimulante. Sin embargo, el periódico para los empleados que existe en algunas empresas suele ser más instructivo que la publicación oficial, ya que a veces presenta la verdadera imagen de las actitudes del personal.

El otro tipo de comunicaciones internas va desde la información que se coloca a diario en tabloncillos de anuncios (carteleros) hasta el envío de memorandos, los anuncios públicos, que se producen de forma más irregular, y las conferencias y seminarios anuales. Insistamos en que la importancia de estas actividades reside fundamentalmente en la forma en que comunican la

estrategia que sigue la empresa y en cómo resaltan la identidad de la organización. Su eficacia al respecto solo puede decidirse cuando se entra en el terreno de las percepciones. Claro está que la mayor dificultad está en valorar la escala de incomunicación. Si la empresa fracasa a la hora de comunicar su estrategia a sus empleados, ello podría deberse a que la dirección no cumple con su deber en este campo o a que la cultura corporativa ha otorgado escasa prioridad a las comunicaciones internas.

Comunicaciones y percepciones

La segunda auditoría incluye los métodos de comunicación menos obvios, aquellos que afectan a las percepciones. Entre estos están todos los detalles de la vida diaria de la empresa, desde la forma en que se contesta el teléfono hasta el modo como actúan los vendedores y la indumentaria del personal.

Cualquiera sea la forma que adopten las comunicaciones de una empresa, necesitamos formarnos una imagen exacta de ellas. En esta fase solo formulamos una opinión subjetiva sobre las características de los mensajes que se envían. Se pueden destacar las áreas que más nos preocupan, se pueden percibir las discordancias que existen y se pueden establecer sistemas de control. El hecho de si la empresa está logrando economías de comunicación o si la estructura corporativa se presenta correctamente, solo podrá establecerse preguntando al público lo que percibe de las comunicaciones de la empresa.

Algunos autores señalan que existen tres tipos principales de auditoría de comunicaciones:

1. de gráficas;
2. del contenido de las comunicaciones;
3. de medios.

La auditoría de medios será la más útil para determinar los requerimientos de personal y estructurales de su programa de comunicaciones. Puesto que las tres están estrechamente relacionadas y cada una es informativa en su forma peculiar, resulta eficiente realizarlas todas.

1. Auditoría gráfica

Esta es la más simple de las auditorías y se limita a la recolección de nombres y logotipos que se presenten en toda la compañía, en papel membretado, tarjetas de presentación, publicaciones de relaciones públicas y anuncios, así como tomas instantáneas de signos dentro y en torno de las plantas de producción. Ello incluirá el logo que aparece en ítemes novedosos,

en los órganos de comunicación interna, en folletos. Casi invariablemente su resultado es una dramática demostración de lo discordante que es la apariencia de la compañía. Para un consultor es una herramienta de ventas muy buena, a fin de persuadir a la gerencia de que se requiere un nuevo sistema de identidad o de que hay negligencia respecto al control del tradicional. La mayoría de las firmas consultoras insisten en este como primer paso. Este tipo de auditoría revela, asimismo, las diversas formas de comunicaciones que requerirán de un manejo especial del logotipo.

2. Auditoría de contenido

La auditoría gráfica constituye un buen comienzo en la dirección de la auditoría de contenido. Ahora se necesitará, además, reunir muestras completas de las comunicaciones más importantes de la compañía. Estas consisten en anuncios comerciales, publicaciones en la prensa, órganos internos de comunicación, formatos de cartas y conferencias preparadas por altos funcionarios. Una auditoría de comunicaciones puede examinar también cómo se refiere la prensa a la compañía. El estudio de recortes de prensa y de extractos de radio y teledifusión es un ejercicio valioso y revelador, pero diferente; no debe mezclarse ni confundirse con la auditoría de contenido. De todos modos, es interesante contrastar lo que uno dice en sus comunicaciones a la prensa con lo que esta recoge efectivamente.

Al reunir el material de comunicaciones, hay que observar particularmente si las que van dirigidas a una audiencia son compatibles con las otras. Preguntarse si la publicidad comercial suena como si viniera de la misma compañía que les está hablando a los mayoristas. En una auditoría de contenido tiene que aplicarse generosamente el sentido común.

3. Auditoría de medios

Consiste en conformar una lista de los principales canales de comunicación que se tienen. El término *medios* debe entenderse en este caso como una oportunidad de comunicación, cualquiera sea su forma. Esto incluye reportes anuales y trimestrales, lo mismo que la asamblea anual de accionistas. En la lista deben figurar envíos regulares a analistas y expertos en manejo de portafolios, reuniones con analistas, así como toda participación regular de ejecutivos de la firma en asociaciones empresariales, consejos y mesas redondas. Cada uno de estos es en sí mismo un evento de comunicaciones que requiere cierta preparación y personal y capacidades para asegurar que sea un evento positivo. Las distintas clases de prensa que se contactan regu-

larmente y las listas de correos comercial y de clientes deben estar incluidas. Al mismo tiempo, deben considerarse los medios internos.

Debe hacerse una apreciación de la carga de trabajo existente en materia de comunicaciones, revelada por la auditoría y de la que requerirá el nuevo programa de comunicaciones corporativas. La estructura de la empresa no puede basarse solo en necesidades pasadas; hay que interpretar las nuevas necesidades que se derivan de nuevos objetivos de comunicaciones.

Una vez evaluados los retos a los que una organización debe enfrentarse y la estrategia que para ello hubiere elaborado, será necesario valorar los puntos fuertes y débiles de la imagen que dicha empresa proyecta. A este respecto, nos preocupan las percepciones que tienen los distintos públicos sobre una determinada organización. Fundamentalmente, lo que hacemos es analizar si dichas percepciones ayudarán a la empresa a materializar su estrategia o si la afectarán negativamente. Además, tendremos que analizar si la estrategia es reconocida y entendida por el público de dentro y fuera de la empresa.

Parece inevitable que ese proceso de análisis de la imagen de una organización resulte complejo. Como norma exigirá un trabajo de varios meses, pudiendo llegar a requerir años cuando se trata de una multinacional. La información necesaria se obtiene por medio de un programa de entrevistas, que incluye discusiones de grupo y entrevistas de tipo personal. Dicho programa incluye a diversos públicos: consumidores, proveedores, accionistas y empleados de la firma.

Resumen

En este artículo se describe un proceso típico de consultoría de identidad e imagen corporativa, esto es, el proceso analítico que una organización emprende en colaboración con un consultor externo, tendente a revisar su programa de comunicaciones. Esto significa determinar la eficacia con que se comunican la identidad y la estrategia de la empresa, una vez establecida la naturaleza de la identidad corporativa. Luego de definir alcance del papel del consultor o auditor, el autor detalla en forma concreta las distintas fases del proceso.