

EL TRABAJO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

**Marcela Gabioud*

Durante los últimos años las organizaciones han sufrido transformaciones, tanto las privadas como las públicas. Estas transformaciones también incluyeron el ingreso de la comunicación como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las mismas. Por lo que el trabajo de Comunicación e Imagen Corporativa, atraviesa todas las áreas, tanto internas como externas.

El significado de las cosas y de los hechos no existe sino por las personas, porque somos nosotros quienes producimos los significados a través de nuestras interpretaciones personales.

Las organizaciones deben conocer este hecho, ya que toda acción y toda comunicación están sometidas a las interpretaciones que de ellas hacen sus destinatarios. Lo que sí podemos asegurar es que la comunicación es acción; es un nexo entre cosas e individuos, y sobre todo, un lenguaje.

La **comunicación** es a la vez *acto, objeto y medio* de la puesta en común. A modo de ejemplo, en una organización, se aplicaría así:

- La comunicación es un *conjunto de actos* más o menos estructurados.
- Es un *objeto* o un recurso fundamental si se considera a la comunicación como un fruto de informaciones, especialmente las operativas.
- Es un *medio* de motivación y estrategia.

Si lo aplicamos a cualquier tipo de organización, la comunicación está presente en todas las relaciones que se establecen entre los actores de la misma, tanto a nivel interno como externo. Los podemos identificar en una serie de situaciones o facetas:

**Licenciada en Ciencias de la Comunicación, docente de «Comunicación e imagen institucional», carrera de Comunicación Social. Departamento de Ciencias Sociales, UNLaM.*

- En el plano de las relaciones interpersonales.
- En el plano de las nuevas tecnologías de comunicación.
- En el plano político y administrativo.

Cabe aclarar que en cualquiera de estos planos habrá que tener muy claro cuáles son las orientaciones y las acciones implementadas en materia de comunicación para mejorar el resultado global y lograr una coherencia con los objetivos de la organización. Insistimos entonces en otorgarle un verdadero enfoque participativo a la comunicación para que realmente signifique una «*puesta en común*». Ello implica poseer códigos, repertorios y culturemas comunes (como el lenguaje) y eso es lo que crea el concepto de comunidad.

Durante las anteriores tres décadas las organizaciones privadas y públicas creyeron que lo importante era *comunicar como sea y comunicar mucho*, sobre todo a través de los medios masivos, por su alcance y poder. En ellos se reunía la capacidad de persuadir y difundir en forma masiva. De la misma forma en que estas fuerzas se consolidaban como un poder, se cortaban de los hechos reales, de todo aquello que proviene de la cultura corporativa, las estrategias, las decisiones y su ejecución. En síntesis, la ACCIÓN.

Se había llegado a la conclusión que las organizaciones que no comunicaban, perecían, cuando en realidad esto es un gran error. Primero, porque es imposible que todo aquello que existe y está en la realidad «no comunique». Segundo, porque no todo es comunicación. Tercero, porque «no comunicar» ciertas cosas forma parte precisamente de una estrategia de comunicación (Bartoli, Annie, 1992).

El dilema no es entre comunicar y no comunicar, sino que se trata de hacer bien ambas cosas en el momento oportuno y en el contexto pertinente, y hacerlo sinérgicamente con la acción, con lo que se hace y en cómo esto se hace.

El verdadero problema no está en decir o no decir, sino en **qué decir, a quiénes y cómo**, pero sobre todo, en las relaciones entre decir y hacer, comunicar y actuar.

Existen cuatro objetivos básicos en la **comunicación empresarial**:

- 1- Modificar el comportamiento de los receptores.
- 2- Consolidar ese comportamiento.
- 3- Provocar una reacción positiva.
- 4- Trabajar con coordinación y coherencia

Un claro ejemplo de la toma de conciencia por parte de las empresas e instituciones, es el caso Arcor. Un grupo multinacional latinoamericano de capitales argentinos, focalizado en la producción de alimentos, golosinas, chocolates y galletitas con 50 años de trayectoria, que en la década de los noventa se encontró con la siguiente situación: no era considerado un competidor significativo por sus competidores, aunque paradójicamente los estudios de mercado indicaran que 8 de cada 10 entrevistados consumían — aun sin saberlo— productos Arcor. Según la percepción de los consumidores, carecía de

marcas relevantes. Sus precios económicos le reportaban volumen de ventas, pero muy bajos niveles de ganancia y mala imagen. Con una muy baja distribución en Capital y Gran Buenos Aires, poca presencia en supermercados y kioscos, y un apoyo mínimo en publicidad y comunicación de sus productos.

Por todo lo anterior, la empresa decidió poner en acción un plan de Comunicaciones Institucionales asesorado por un equipo externo, con plazos de corto y largo alcance. Las consecuencias de este plan se vieron plasmadas a partir del éxito alcanzado en la cristalización de una imagen de liderazgo y solidez, capitalizando las ventajas competitivas que la empresa había desarrollado, pero **no comunicado**, durante los 40 años de experiencia: gigantesca infraestructura productiva, know how de avanzada, expansión regional, enorme variedad de productos.

Esto significa que cuando hablamos de Imagen o Comunicación Institucional, siempre se trata de realidades, que las organizaciones no explotan y que, cuando se trabaja en un plan de posicionamiento o transformación de la imagen, se analizan para producir una comunicación eficiente, eficaz y comprobable (Villafañe, Justo, 2000). Justamente, no se trata de inventar nada nuevo si no de comunicar lo que ya se tiene y darle mayor relevancia a aquellas fortalezas y oportunidades evaluadas en un diagnóstico.

La cuestión es no creer que con el trabajo de Imagen se pueden vender papelitos de colores y construir realidades que no se pueden sostener, las organizaciones son lo que son y sobre eso es desde donde se debe trabajar.

Cuando hablamos de Imagen nos referimos al concepto, construido en la mente de los públicos sobre una organización, esto implica dos aspectos importantes desde lo corporativo, la identidad y la cultura, que permiten diferenciarla de otras (Villafañe, Justo, 2000).

Se pueden distinguir dos aspectos fundamentales para trabajar desde la comunicación:

- **Externa**
- **Interna**

Una buena política de comunicación es una herramienta de productividad a la que ninguna compañía debe renunciar. El 60 % de los problemas de la administración en las organizaciones tiene su raíz en una mala comunicación.

El simple hecho de elevar el nivel de comunicación externa e interna incide, por un lado, sobre los mensajes que se emiten a los distintos públicos y, por otro lado, influyen en las opiniones, actitudes y conductas del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.

Partimos del supuesto que una organización es un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan para la consecución de los objetivos institucionales. En este marco, la **comunicación** sería uno de los subsistemas que permite establecer las relaciones, las organiza, las ordena, coordinando acciones eficientes y eficaces para que la empresa logre sus propósitos. Es innegable entonces, la *función mediadora* de la comunicación entre el entor-

no, y los individuos, reconociendo que no sólo transmite información, sino que es un proceso de producción de significados sociales (Capriotti, Paul. 1999)

¿Por qué decimos que las actividades de comunicación cumplen un papel primordial? La respuesta depende de qué es la comunicación y como la emplea cada organización y sus miembros. Si entienden que la COMUNICACIÓN ES ACCIÓN Y LA CONSIDERAN UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN, reconocerán su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos meta, estableciendo interacciones e intercambios recíprocos, para conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámico (Weil, Pascale.1992).

El objetivo es implementar acciones para lograr un mejor desempeño en términos de calidad desde la perspectiva del cliente y también un rendimiento operativo y de menores costos. Las organizaciones pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: el intercambio de estrategias exitosas, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtiene mejores resultados de procesos equivalentes, el uso de tecnología apropiada, etc. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación *costo-beneficio* para evaluar cada alternativa y fijar prioridades.

La comunicación pasa a ser un ámbito de actuación:

- **Estratégico:** papel clave en el desarrollo a largo plazo (no es sólo apoyo a lo comercial conyuntural).
- **Integrado:** Posee una alta interdependencia con los otros ámbitos de la estrategia corporativa.
- **Permanente:** Requiere una base operativa estable.
- **Especializado:** Ha desarrollado una nueva tecnología de gestión.

Las características de una organización SIN COMUNICACIÓN:

- Incoherencia entre el decir y el hacer.
- Desconocimiento general.
- No existe Feedback.
- Gerente de Puertas cerradas
- Comunicación en momentos inapropiados.
- Se comunica sólo lo que conviene.
- Se cree que informar es comunicar.

Imagen corporativa

Una vez, un periodista le preguntó a un celebre empresario inglés: «¿Qué salvaría de un incendio la fábrica o la imagen de la empresa?», a lo que el empresario respondió sin dudar: «la imagen, porque la fábrica esta asegurada contra incendio; además encontraría créditos y, en poco tiempo, la levantaría de nuevo. Pero nadie me puede asegurar la imagen, y construirla me costó años y muchos esfuerzos».

La comunicación es lo que estructura la realidad social. Y en el ámbito de las organizaciones, su realidad organizacional, su cultura y su conducta corporativa. La comunicación es el sistema nervioso central de la organización. (Costa, Joan, 2000).

Identidad viene de *idem*, *idéntico* y significa «idéntico a sí mismo»: La identidad es la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones. Cuando la identidad es fuerte, claramente diferenciada y gestionada llega a formar parte de la personalidad original de la empresa, se lo puede llamar con propiedad: **Imagen**. (Villafañe, Justo, 2000)

Por medio del Trabajo Corporativo es posible crear una imagen intencional, es decir que se pueden acentuar algunos rasgos de su identidad y descartar otros. Al finalizar el proceso se obtiene la Imagen Corporativa.

La Imagen Corporativa es resultado de la integración en la mente de los públicos con los que la empresa está en contacto, de un conjunto de «imágenes», que la empresa proyecta hacia el exterior. Se intenta crear una Imagen Positiva sobre principios claves: la propia realidad de la empresa; destacando los puntos fuertes de la compañía (=imagen intencional) y a través de la coordinación de políticas formales con las funcionales. (Villafañe, Justo, 2000)

La Imagen pública de la empresa es la percepción que el entorno tiene de la misma. Por lo tanto, es necesario analizar quiénes forman parte de ese entorno para cada empresa en particular. En general se trata de:

- Entorno institucional, en donde se incluyen las administraciones, los sindicatos, los partidos políticos;
- Los medios especializados, expertos en comunicación de empresa, agencias de publicidad, relaciones públicas;
- Profesores universitarios, investigadores, alumnos potencialmente contratables;
- Distribuidores, proveedores, fuerza de venta;
- Los usuarios, al que pertenecen las asociaciones de usuarios, oficinas, instituciones de información al consumidor, entes estatales, etc.

El principal objetivo de lo que llamaremos *comunicación externa* es posicionar a la organización en un lugar de privilegio con respecto a las demás en su rubro y que en la mente de los públicos sea considerada con los atributos socialmente respetables como: confianza, seguridad, credibilidad, preocupación por el medio ambiente, solidaridad, etc. (Capriotti, Paul. 1999)

Para esto, se utilizan diversas herramientas como: la publicidad (en sus diferentes aspectos), el marketing, las relaciones públicas, la red de relaciones institucionales,

esponsorio, eventos, etc. Cada uno de los elementos mencionados se utiliza según el caso en particular de la estrategia y los objetivos a comunicar.

Estas herramientas nos sirven para trabajar con los diferentes públicos a los que nos dirigimos y con los cuales la organización está en contacto. Es muy común que creer que los que reciben los mensajes son sólo los clientes o futuros clientes. Sin embargo, cuando emitimos un mensaje les estamos hablando a los proveedores, los empleados, la DGI, la competencia, los accionistas, los entes estatales, las fundaciones, los medios de comunicación, etc. Porque la organización está en permanente interacción con otros actores sociales y para poder hacer más efectivo su vínculo con cada uno de ellos, es necesario saber con quién trata, en el momento adecuado y con el mensaje pertinente a ese público en particular. Por esto, es necesario tener un plan estratégico de comunicación que no sólo abarque la comunicación externa sino también la interna para trabajar de manera coherente y con sinergia. Por lo tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo a su propia cultura.

Imagen País

El espacio social se ha modificado de tal manera, que ya no sólo las organizaciones sociales, las empresas u organismos del Estado necesitan trabajar con la Imagen y la comunicación, sino también a nivel País es necesario crear una imagen positiva para poder crear una identificación de los productos para ganar mercado a nivel internacional y ser reconocido por ciertos atributos que la diferencien de sus competidores. Para ello, se está investigando cuáles serían los rubros que podrían obtener ventajas comparativas frente a aquellos países de producción similar y de esta manera, lograr una diferenciación en la captación de mercados que ya estén siendo explotados o aquellos que todavía falta explorar.

Un ejemplo claro en esta materia, es el trabajo en el área de turismo a nivel nacional. Durante muchos años la Argentina no le dio importancia a los recursos turísticos que podían tener proyección a nivel internacional a través de la identificación de los diferentes gustos del viajero. La patagonia, la zona centro, el norte, entre otros, son destinos a los cuales se les está dando prioridad por las características de la zona, el clima, los servicios y la capacidad de creación de puestos de trabajo calificados. No se está inventando nada nuevo, sino que la comunicación y la posibilidad de crear valor agregado a las prestaciones posibilitan la explotación de los atributos que tiene, en materia de turismo, a nivel interno. Esta misma tarea es la que se debe realizar con otros sectores que permitan la identificación y diferenciación, sin perder de vista el valor agregado en la cadena de valor.

Todavía queda recorrer un largo camino en materia comunicacional y de Imagen a nivel de las organizaciones públicas, privadas y entidades de gobierno, por esta razón es necesaria la toma de conciencia del lugar que ocupa en la construcción y la puesta en acción de las mismas con la sociedad con la que interactúa.

Bibliografía

- Bartoli, Annie. (1992) *Comunicación y organización*. Barcelona, Editorial Piados.
- Costa, Joan. (2000) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Ediciones La Crujía.
- Costa, Joan. (1995) *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*, Madrid, Ediciones Ciencias Sociales.
- Capriotti, Paul. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Editorial Ariel S.A.
- Eldin, Francois. (1998) *El Management de la Comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Bs.As. Edicial S.A.
- Tejadas Palacios, L. (1987) *Gestión de la Imagen Corporativa*. España, Editorial Norma.
- Robbins, Stephen. (1996) *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall.
- Villafañe, Justo (2000). *Imagen Positiva*, Madrid, Ediciones Pirámide
- Weil, Pascale. (1992) *La comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Editorial Piados.

ARTÍCULOS

