

Unidad 5

- Identidad corporativa.

2

Identidad corporativa

El presente capítulo comienza con una definición del concepto de identidad corporativa y muestra cómo ponerla en práctica. Las secciones 2.2 a 2.5 presentan una visión del concepto de identidad corporativa. La sección 2.6 contiene un estudio de métodos alternativos para la medición de la identidad corporativa.

Las cuatro secciones dedicadas a la definición conceptual de la identidad corporativa, cubre varios puntos. La sección 2.2 trata la relevancia de la identidad empresarial. Desde la sección 2.3 en adelante, se desarrolla un argumento que llegará a la presentación de mi propia definición de identidad corporativa. La sección 2.4 se ocupa de la función de los símbolos para reforzar la unión con una organización. La sección 2.5 presenta varios métodos de clasificación de diferentes tipos de identidad corporativa. Estos incluyen la famosa clasificación de Olins, la división en cuatro partes de Kammerer, y la tipología de van Riel. Desde la sección 2.6 en adelante, se presentan métodos, actualmente disponibles, para la medición de la identidad corporativa. El capítulo termina con una breve evaluación.

2.1 Introducción

Los términos “imagen” e “identidad” son frecuentemente utilizados en las descripciones de las estrategias de comunicación de la empresa. Generalmente, se acepta a la imagen como “el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo”, mientras que se asocia a la identidad con “la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo”.

En un principio, la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización. El concepto se ha extendido, y se ha echo más amplio, ahora se refiere a la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación, y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de identidad corporativa (IC). Todos los elementos de del mix de IC pueden usarse para presentar la personalidad de una empresa tanto de forma interna como externa, según la filosofía de la empresa.

2.2 Relevancia de la identidad corporativa

Una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivo. Una fuerte identidad corporativa es efectiva en las formas siguientes:

- ***Aumentar la motivación entre sus empleados***
Keller (1990) hace referencia a la “efecto interno de la identidad corporativa”. Una fuerte identidad corporativa crea un “sentimiento de ‘nosotros’” Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa afecta a su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un impacto externo. Esto lleva a un mejor uso del “capital humano” de la empresa.
- ***Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa***
Cuando una empresa presenta una poderosa identidad corporativa, los diferentes públicos objetivo externos pueden desarrollar una imagen clara de ella. Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, y basada en señales consecuentes, con dicho propósito ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad. Esto es cierto en relación con los públicos objetivo de todas las empresas, pero aquellas mencionadas en los dos puntos siguientes, reciben atención especial en la literatura.
- ***Tener conciencia del importante papel de los clientes***
Muchas empresas ven a sus clientes como el grupo objetivo más importante ya que, en última instancia, son las que justifican la existencia de la empresa. El uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente, establece la base de una relación continuada, y, por tanto, asegura el futuro de la empresa.
- ***Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivo financieros***
A menudo se percibe a los proveedores de capital como el segundo público objetivo más importante de una empresa. Deben confiar en la empresa porque normalmente son las que los mayores riesgos al suministrar, considerables sumas de dinero.

Podemos ver a la identidad corporativa como a una clase de adhesivo. Una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la empresa. Esto se aplica tanto a los públicos objetivo internos como externos.

2.3 Definición de identidad corporativa

Cuanta más gente escribe sobre la identidad corporativa, más definiciones parece haber. Una pequeña selección, en el Recuadro 2.1, muestra esta diversidad. Parece que la misma confusión prima en la práctica, como puede observarse en la encuesta de MORI, encargada por Herion, Ludlow & Schmidt (Londres, 1993) para el estu-

Recuadro 2.1 Definiciones de identidad corporativa

1. Identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa. (Birkigt y Stadler, 1986)
2. Identidad corporativa es la suma de todos los métodos de representación que utiliza una empresa para presentarse a sí misma a los empleados, clientes, proveedores de capital, y al público. Según las unidades organizativas, la IC es la suma de todos los métodos típicos y armonizados de diseño, cultura, y comunicación. (Antonoff, 1985)
3. ...identidad significa la suma de todas las formas que una empresa elige para darse a conocer a todos sus públicos. (Margulies, 1977)
4. La identidad corporativa refleja la capacidad distintiva y las características individuales reconocidas de una empresa. Identidad, en este sentido, también incluye la distinción y reconocimiento de las partes de toda la empresa, y la atribución de esas partes al todo. (Tanneberger, 1987)
5. Identidad corporativa es la totalidad de los medios visuales y no visuales aplicados por una empresa para presentarse a sí misma a todos sus públicos objetivo relevantes, basándose en un plan de identidad corporativa. (Blauw, 1994)
6. La identidad corporativa es la manifestación tangible de la personalidad de una empresa. Es la identidad que refleja y proyecta la personalidad real de la empresa. (Olins, 1989)
7. La identidad corporativa es la expresión de la personalidad de la empresa que puede ser experimentada por cualquiera. Se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal; también puede medirse como el resultado perceptivo entre públicos objetivo internos y externos. (Lux, 1986)
8. La identidad corporativa incorpora, además de toda expresión visual, también la no-visual y el comportamiento en el campo social, económico, y político. (Henrion, 1980)
9. La identidad corporativa es la afirmación visual al mundo de quién y qué es la empresa - de cómo se ve a sí misma- y, por tanto, tiene mucho que ver con como se la vé. (Selame y Selame 1975)
10. La identidad corporativa es la estrategia que ayuda a incrementar los resultados económicos y la eficiencia de una empresa. Coordina los logros, valores, e información, y se dirige hacia la integración entendida como cooperación. (Hannebohn y Blöcker, 1983)

dio del significado del término "identidad corporativa" en diferentes países europeos. En el Reino Unido, la identidad corporativa es definida como comunicación o diseño; en Alemania y Austria, como la imagen global interna y externa; en España y Escandinavia, como imagen externa y cultura corporativa. Los resultados se mues-

tran en la Tabla 2.1. Son el resultado de entrevistas telefónicas a 160 personas de máxima responsabilidad sobre la identidad corporativa, en empresas que se encuentran entre las 500 mejores de los países estudiados.

Tabla 2.1 Definición de identidad corporativa en varios países europeos (porcentaje) (MORI, 1993)

	<i>Total</i>	<i>G. Bretaña</i>	<i>Francia</i>	<i>Alemania</i>	<i>Escandinavia</i>	<i>Austria</i>	<i>Benelux</i>	<i>España</i>
Imagen pública/proyección externa	50	51	50	38	53	50	60	55
Presentación visual/logotipo	27	44	10	33	40	15	5	20
Expresión de cultura/valores/filosofía	20	4	20	40	13	35	20	15
Proyección interna/comportamiento del personal	18	7	13	38	10	45	15	5
Publicidad/apoyo de comunicaciones	4	2	5	5	5	0	0	5
Apoyo de marca/producto	4	5	8	5	8	0	0	0

Nota: El público objetivo fue definido como "personas de mayor antigüedad, responsables de la identidad corporativa" en las empresas más importantes, lo que llevó a un mix de funciones directivas. La muestra consistía, sobre todo, de aquellas de relaciones con las Administraciones Públicas (35%), Comunicación Corporativa (31%), y Márketing (19%). La identidad corporativa es descrita, principalmente, en términos de imagen externa y proyección. El concepto de imagen externa y proyección, aparece en la mitad de las definiciones espontáneas de identidad corporativa. Es el tema principal en todos los países, y prevalece sobre todo en los países del Benelux y entre Presidentes (59%). Algo más de una cuarta parte, hicieron mención espontánea de los elementos visuales de presentación, y, en especial, del logotipo. Esto varía considerablemente según el país, con un fuerte énfasis en Gran Bretaña y Escandinavia, y relativamente pequeño en Francia y los países del Benelux. Las funciones de las relaciones con las Administraciones Públicas y el Márketing (30% y 31% respectivamente), dan mayor interés a las presentaciones visuales. En contraposición, un total del 38% tienen una orientación interna en sus definiciones, dando relevancia a la identidad como expresión de cultura/valores/filosofía, o como proyección hacia los empleados, y por medio de los mismos. Dicha orientación interna es notable en Alemania (78% en total) y en Austria (80%), comparada con la del 11% en Gran Bretaña. La mitad de los encuestados también mencionan factores internos.

Se les preguntó a los encuestados: "¿Cómo definiría usted, brevemente, la identidad corporativa?" Es obvio que casi nadie sabía exactamente lo que era identidad corporativa, y que esta confusión impedía, en gran medida, la comunicación del concepto. Tampoco ayudaba el hecho de que muchas personas creían que identidad corporativa era lo mismo que imagen (ver la encuesta de MORI).

Según Bernstein (1986), la palabra "identidad" deriva del Latín *idem* (que significa "igual"). Seguramente también exista conexión con el Latín *iden-tidem*, que significa "repetidamente", o, "lo mismo cada vez". La interpretación de identidad derivada de las definiciones del diccionario, a saber, "la característica o condición de completo acuerdo, la similitud absoluta o esencial, unidad de lo existente", proporcionó a los especialistas en diseño, un fuerte argumento en la presión para el continuo uso de símbolos por parte de las empresas. Desde este punto de vista, la identidad corporativa fue, en principio, asociada a "diseño", p. ej., logotipos, estilo corporativo, y vestuario del personal. Carter (1982) describe la identidad corporativa como "el logotipo o imagen de marca de una empresa, y toda manifestación visual de identidad de una empresa". La importancia concedida a un símbolo visual apropiado, muestra la necesidad de crear una (primera) impresión favorable en los clientes actuales y futuros. La combinación de símbolos visuales es una manera rápida y penetrante de transmitir una idea simple sobre una empresa, o su valor emocional. Sin embargo, si nos limitamos a lo que Wathen (1986) denomina "logomoción", se tenderá a la infravaloración de los demás factores que influyen en la formación de una imagen de la empresa. Muchos autores pensaron, en un principio, que "otros factores" significaba campañas de comunicación: "comunica los objetivos a largo plazo y las fortalezas al público" (Wathen, 1986). La influencia de algunos autores alemanes ha llevado a la inclusión del "comportamiento", que también ha sido denominado "comunicación en el más amplio sentido de la palabra".

Es casi imposible comunicar sólo mediante símbolos, porque los miembros de los públicos objetivo, bien consciente, bien inconscientemente, utilizan todos sus sentidos para formarse una imagen total del objeto en cuestión y una opinión al respecto. Esto implica que es muy riesgado concentrar la atención únicamente en los medios visuales de comunicación y dejar el resto al azar. Ninguna empresa puede lograr individualidad y generar confianza sólo mediante el diseño (Tanneberger, 1987). Si la dirección de una empresa desea hacer algo resolutivo con la identidad corporativa, deberá tener en cuenta todos los aspectos de la empresa, incluyendo la comunicación y el comportamiento (Tanneberger, 1987).

El tradicional y "estrecho" significado inicial del término "identidad corporativa", se ha ampliado sobre todo bajo la influencia de los autores alemanes Birkigt y Stadler (1986), evolucionado hacia un concepto en el que la estrategia corporativa está claramente unido a la "comunicación en su más amplio sentido". Dichos autores hablan de "la autopresentación planificada y operativa de una empresa, tanto interna como externa, basada en la filosofía de la empresa".

La autopresentación de una empresa se desarrolla de tres formas diferentes, es decir, los medios que puede utilizar la dirección para transmitir la identidad corporativa son de tres tipos. De hecho, cualquier acción o expresión de una empresa se clasifica bajo uno de estos tres epígrafes:

1. *Comportamiento* Sin duda, el comportamiento es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. En última instancia, son los públicos objetivo los que juzgarán a la empresa por sus acciones. Sin embargo, es posible dar mayor o menor importancia a los determinados aspectos del comportamiento de la empresa por medio de la comunicación y/o símbolos.
2. *Comunicación* Birkigt y Stadler entienden como "comunicación en sentido reducido" al envío de mensajes verbales o visuales. Este es el instrumento de IC más flexible, y puede utilizarse tácticamente con rapidez. La flexibilidad de la comunicación estriba en el hecho de que es posible transmitir más señales abstractas de forma directa a los públicos objetivo. Una empresa puede, por ejemplo, informar que es innovadora, a sus públicos objetivo, de manera directa. Si el mismo mensaje fuera transmitido sólo mediante el comportamiento de la empresa, el proceso sería más largo y laborioso. Al mismo tiempo, no tiene mucho sentido el transmitir a los públicos objetivo cosas que no sean también aparentes en el comportamiento de la empresa.
3. *Simbolismo* Según Birkigt y Stadler, esta herramienta debería armonizar con las otras expresiones de identidad corporativa. Ofrece una indicación implícita de lo que representa la empresa, o, por lo menos, de lo que desea representar.

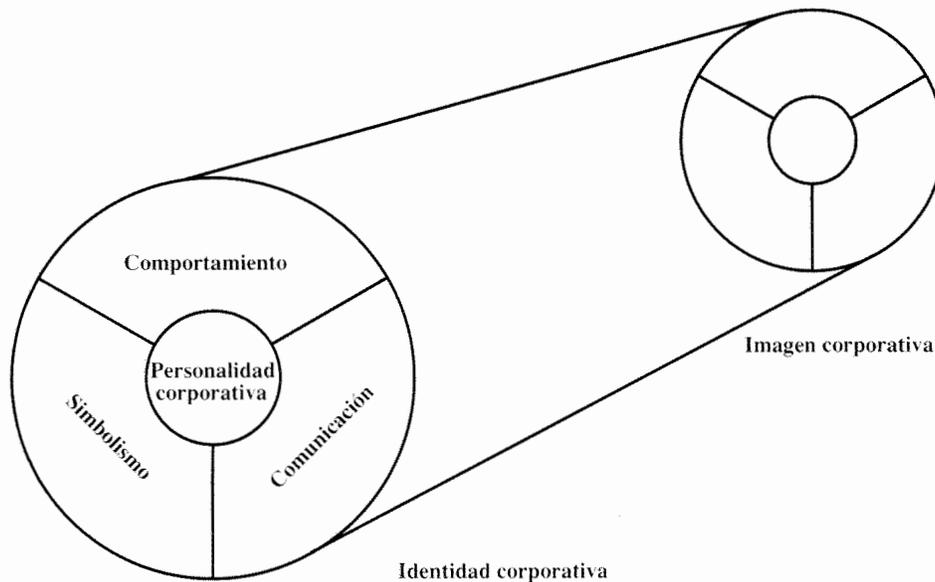


Figura 2.1 La identidad corporativa en relación a la imagen corporativa (adaptado de Birkigt y Stadler, 1986, p.28)

El conjunto de estos medios constituye el mix de identidad corporativa (análogo al *marketing mix*). Son los medios a través de los cuales se manifiesta la personalidad de la empresa.

4. *Personalidad* descrita por Birkigt y Stadler como “la manifestación de la autopercepción de la empresa”. Esto implica que la empresa debe conocerse bien a sí misma, es decir, debe tener una clara imagen de su situación real, para así poder presentarse con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo. Podría añadirse a la descripción de Birkigt y Stadler la afirmación de van Rekom (1992) de que la personalidad de una empresa incluye sus intenciones, y la forma en la que reacciona a los estímulos del entorno.

La comunicación, el comportamiento, y el simbolismo de una empresa son, de hecho, las formas concretas dentro de las cuales cristaliza la personalidad de la misma. Los medios de IC descritos, son las formas externas de expresión, mientras que la personalidad es el elemento más profundo que se encuentra tras ellos.

Birkigt y Stadler ven a la imagen de la empresa como una proyección de su identidad corporativa. Esto lo demuestran en el diagrama de la Figura 2.1 (pág. 33).

El modelo de Birkigt y Stadler es útil, considerando los valores didácticos; el modelo muestra claramente los temas principales en (a) el mix de identidad corporativa y (b) en la interacción entre identidad e imagen. Sin embargo, y desde un punto de vista estrictamente académico, el modelo es menos útil, por lo siguiente:

1. El modelo no toma en consideración que la imagen no es solo un reflejo de la identidad. Los aspectos ambientales (características locales, comportamiento de los competidores, tendencias sociodemográficas dentro de los principales grupos de interés, etc.) influyen en la imagen corporativa.
2. La imagen no es un fin en sí misma sino más bien un “mero” instrumento para alcanzar mejor actuación.
3. El modelo no permite efectos recíprocos de cambio en el comportamiento, comunicación, y simbolismo de la personalidad de la organización, siendo, a su vez, la fuerza conductora de estos tres elementos del mix de identidad corporativa.

La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de las cuales una organización revela su personalidad. La identidad de una organización se expresa en “lo que la organización realmente es” (Thomas y Kleyn, 1989). Siguiendo a Bavelas (1960), Bernstein (1986) describe a la personalidad como “la unicidad de la empresa”.

La característica de unicidad de una empresa no es fácil de determinar. ¿Qué hace a la Empresa X diferente de la Empresa Y? La dirección tendrá su propio punto de vista sobre ello, al igual que los empleados. Los empleados fijos mencionarán temas de menor impacto que los empleados que han sido recientemente transferidos desde otra empresa. Si la empresa tiene la suficiente antigüedad, se habrán desarrollado modelos “que son altamente previsibles y altamente repetitivos” (Bernstein, 1986). Algunos de estos modelos serán únicos de la empresa. Las empresas muestran estas características, deliberada o indeliberadamente, y hacen de la característica única de

la organización algo visible, e incluso tangible, para los públicos objetivo relevantes. Las características únicas se muestran en los productos y en los edificios de la empresa, en la naturaleza y escala de su comunicación, y en su comportamiento.

El trabajo de Birkigt y Stadler (1986), descrito anteriormente, proporciona la base para el desarrollo del concepto de identidad corporativa. Su definición de identidad corporativa parece contener dos elementos cruciales:

1. ... *la autopresentación de la empresa estratégicamente planificada y operativamente aplicada*

La autopresentación estratégicamente planificada de la empresa, es descrita como la identidad considerada como ideal bajo las circunstancias actuales, es decir, como "identidad deseada". No hay garantía de que la autopresentación, operativamente aplicada, coincida un 100 por cien con la que fue estratégicamente planificada. En la práctica, ambas diferirán considerablemente la mayor parte de las veces. Por analogía, se pueden conceptualizar dos identidades, una "identidad deseada", que la empresa intenta conseguir, y una "identidad real", lo que es realmente que la empresa pone en práctica.

2. ... *basándose en una imagen deseada*

El objeto de toda política de identidad corporativa es el de crear una cierta imagen deseada, o "imagen de lo que debería ser". Este es el ideal, la realidad deseada, hacia la que la dirección quiere trabajar, pero no es necesariamente la misma imagen que el público tiene de la empresa, es decir, la "imagen real".

2.3.1 Hacia una definición de la identidad corporativa

Como hemos señalado anteriormente, la "autopresentación de la empresa" es clave para la definición de Birkigt y Stadler. Se consideraría, por lo tanto, a la identidad corporativa como la manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad.

2.3.2 Características

En este contexto, se describe a las características como "distintivos constantes, abstractos, y relativos, por los que un individuo se distingue de otros" (Tanneberger, 1987). Dicha definición se corresponde con la descripción de Guilford de "rasgo" (ver Tanneberger, 1987; Lux, 1986). Un atributo es un rasgo concreto de comportamiento. La diferencia entre un atributo y una característica es que el atributo es menos abstracto. Se puede atribuir una característica a una persona o a una empresa según sus/su comportamiento real.

Lux afirma que "las características distintivas de personalidad forman el núcleo de las características de base, a través de las cuales una empresa gana una identidad no intercambiable". Las características dicen algo sobre el comportamiento de alguien (Lux, 1986). De igual modo, Williams (1989) sugiere que las descripciones de identidad sólo son significativas si contienen un verbo o una oración verbal. Para

obtener una imagen completa, las preguntas del periodista, “¿quién, qué, cuándo, cómo, dónde, y por qué?” (Walsh y Ungson, 1991) deben hacerse en relación a cada actividad. Las preguntas “¿dónde, cuándo, y cómo?” ofrecen una descripción concreta de la actividad; la pregunta “¿por qué?” lleva a valores más profundos, y nos permite construir una “escalera” de atributos, características, objetivos, y valores.

Si se considera la identidad corporativa como un conjunto de características, por las cuales una organización se distingue de otras, entonces deberá prestarse atención a la definición del concepto de “señales” que ofrezca la empresa, tanto consciente como inconscientemente, en las formas de comunicación, comportamiento, y simbolismo. Dichas señales originan valores que están profundamente arraigados en la personalidad de la organización. En esta misma línea, la identidad corporativa se define de la siguiente manera:

La identidad corporativa es la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión. (Van Rekom, van Riel, y Wierenga, 1991)

Las señales pueden ser concretas, por ejemplo, el color del logotipo, o el período de entrega; o pueden ser abstractas, como por ejemplo cuando la empresa demuestra su sentido de responsabilidad social mediante donaciones a buenas causas.

2.4 Simbolismo como agente vinculante

Una vez aclarado lo que es la identidad corporativa, podemos proceder a una investigación más profunda de sus funciones para reforzar las conexiones entre una organización y sus públicos objetivo internos y externos. Según Olins, se trata principalmente de los elementos visuales que pueden incrementar vinculaciones a corto plazo con una organización. “La cuestión está en cómo influye el estilo visual de una empresa en su lugar en el mercado, y en cómo se hacen visibles los objetivos de la empresa en este diseño y comportamiento” (Olins, 1989). La identidad de una empresa se encuentra en los nombres, logotipos y colores que la empresa utiliza para distinguirse a sí misma, a sus marcas, y a sus empresas asociadas. En cierto modo, éstos tienen el mismo propósito que los iconos religiosos, la heráldica, las banderas nacionales, y otros símbolos: encierran en sí mismos sentimientos colectivos de pertenencia, y los hacen visibles. Además, ofrecen, hasta cierto punto, una garantía de calidad estándar consistente, y contribuyen a acrecentar la lealtad de los clientes y otros públicos objetivo (Olins, 1989).

Las organizaciones no tienen tales símbolos a su disposición de forma automática: “A veces, es necesario crear nombres y símbolos, inventar, una y otra vez, tradiciones y maneras de actuar para las empresas, de la misma manera en que siempre han sido inventadas por los diferentes sistemas en distintos países”. Olins

lo denomina "invención de tradición", y da varios ejemplos de líderes políticos y militares que intentan crear un sentido de grandeza mediante el uso de símbolos tomados de un período histórico del cual muchas personas están orgullosas. Se encuentran ejemplos de simbolismo usados en "arte estatal", tanto en capitales europeas como en países del Tercer Mundo. La estrategia subyacente ha penetrado también en el mundo corporativa. Puede verse en la tendencia a ubicar las oficinas centrales de la empresa en edificios impresionantes, normalmente altos y con estilo. Pretenden ganar prestigio en el mundo exterior, y estimular la lealtad dentro de la empresa, utilizando un "enfoque sofisticado", apoyado por símbolos: banderas, museo de la empresa o área de exhibiciones, libros sobre la (gloriosa) historia de la empresa, y estilo corporativo, incluyendo mobiliario y vestuario del personal a tono (Olins, 1989).

2.4.1 Estilo corporativo

El estilo corporativo es la aplicación de simbolismo mejor conocida para promover la unidad y reconocimiento de una empresa. Una presentación visual unificada crea una imagen coherente, y un estilo corporativo bien diseñado contribuye al establecimiento y mantenimiento de la identidad corporativa. La introducción de un estilo corporativo inicia un proceso de autoconcienciación dentro de la empresa. Las visibles muestras de pertenencia incrementan el "orgullo de la empresa" de los empleados, y producen un aumento demostrable en la disponibilidad de las diferentes partes interesadas a cooperar (Olins, 1989; Carter, 1982).

Son esenciales una supervisión cuidadosa y un programa detallado del estilo corporativo. Tras un período introductorio, durante el cual se prueban y modifican varias posibilidades, se compila un manual de estilo corporativo. Si el estilo falla en materializarse, entonces deberán darse repetidas explicaciones al personal involucrado (Olins, 1989).

Puede diferir la intensidad de uso del simbolismo. Si la función más importante del estilo corporativo es la de promocionar el reconocimiento, es decir, si es primordialmente pragmático en su naturaleza, entonces el término de Kammerer, "identidad indicativa", es apropiado (Kammerer, 1989). En dicha situación, el manual de estilo corporativo se convierte en algo así como un "libro de recetas" que ha de ser consultado por los diseñadores, y que enfatiza características superficiales sin entrar en contacto con los elementos más profundos de la identidad corporativa. Kammerer habla de un "cuadro estético", que provoca el reconocimiento instantáneo entre los clientes. El peligro está en que puede no lograrse nada más que esto.

Al otro lado del abanico de la "identidad indicativa", Kammerer sitúa a la "identidad temática", expresión que incluye los principios estratégicos de la empresa. El simbolismo de la identidad temática no es pragmático, sino dogmático, ya que la empresa ahora desea darle esencia a su simbolismo y transmitir valores. No sólo se usa el estilo de la empresa para identificarla, sino también para dar expresión a su identidad (Kammerer, 1989). La identidad "temática" e "indicativa" no se excluyen

mutuamente; pueden conectarse, tanto implícita como explícitamente. Un buen ejemplo es el diseño del producto de Bang & Olufsen, empresa que intenta conseguir un diseño funcional radicalmente simplificado (Kammerer, 1989).

Van Nelle proporciona un buen ejemplo de estilo corporativo. Fue la primera empresa en Holanda en diseñar su fábrica en el novísimo estilo de arquitectura de cristal en 1934, proporcionando así a sus empleados mucha luz y espacio en sus lugares de trabajo. Las especificaciones del diseño contenían una afirmación explícita en la que, por lo menos, debía prestarse tanta atención al factor humano como a los aspectos mecánicos (Bantje, 1981). El estilo de las fábricas y oficinas de Van Nelle transmitían una actitud social. La misma actitud se expresaba en el hecho de que Van Nelle fue la primera empresa en Holanda en introducir un fondo para de pensiones, de las que hoy entendemos como de clase familiar, a todos sus empleados (Bantje, 1981).

2.4.2 Elección del nombre de la empresa

Uno de los símbolos más básicos de una empresa, es su nombre. A veces, una empresa cambia tanto que es apropiado cambiar de nombre. Un buen ejemplo es el de la antigua Standard Oil de Ohio, que operaba bajo el nombre de SOHIO. Aunque esta empresa era una de las cuatro más grandes de los Estados Unidos en de 1984, tenía la imagen de ser una empresa petrolífera del mediooeste, pequeña y lenta, y, algunas personas incluso pensaban que SOHIO era subsidiaria de una empresa de electrónica japonesa. Para darle mayor esencia a la empresa, el antiguo nombre de Standard Oil resurgió mediante un programa extenso. En poco tiempo, la "nueva" Standard Oil estableció una buena y sólida reputación (Muir, 1987).

La actitud de los empleados es un factor crítico en el cambio de nombre de una empresa. Si no se comunica el cambio a los empleados con sumo cuidado, toda la campaña puede hundirse en su escepticismo (Muir, 1987). Los empleados necesitan tener el sentimiento de pertenencia, y el de que forman parte de una cultura compartida. Necesitan estar orgullosos de su empresa, y de todo lo relacionado con ella. Estos temas no pueden dejarse al azar en una gran organización. Para despertar el sentimiento de lealtad, la organización debe crear símbolos, como, por ejemplo, banderas, rituales, y nombres. La organización debe utilizar rituales y eventos para celebrar lo que es, y la razón de su existencia. Se deberán confirmar constantemente las creencias (Olins, 1989). Si esto no se lleva a cabo, la empresa puede empezar a estancarse.

Esto es lo que le ocurrió a British Airways, que surgió en 1973 como resultado de la fusión entre BOAC y BEA. No hubo preparación base, ni una cuidadosa introducción de la nueva empresa. Los empleados fracasaron completamente en identificarse con la empresa, y, diez años después de la fusión, algunos de ellos aún tenían en sus mesas las banderas de las antiguas empresas. La empresa fue dirigida al estilo militar, y su servicio tenía mala reputación. A principios de los años 80, se comenzó a rectificar la situación. El nuevo equipo de dirección aplicó una nueva política; se entrenó a los empleados para que ofrecieran mejor servicio. Se introdujo

un nuevo logotipo para llamar la atención sobre los cambios, y para que "renaciera" British Airways. De esta forma, la empresa pudo deshacerse del mote "la peor empresa aérea del mundo" (Diefenbach, 1987).

El simbolismo de una organización consiste en las imágenes que refuerzan y apoyan sus acciones y comunicación. Hay imágenes visuales: fotografías, ilustraciones, gráficos no verbales, marcas, logotipos, estilo corporativo.

Los símbolos son señales que la gente utiliza para comunicarse unos con otros. En sus primeros años, los niños se familiarizan con las señales y formas que son utilizadas con mayor frecuencia en la comunicación. Las personas reaccionan a las señales de formas diferentes. Muchas reacciones son cognitivas: significando, en este contexto, que uno piensa conscientemente y luego actúa de cierta forma. En otros casos, uno reacciona inconscientemente a una señal. Este tipo de reacciones se aprenden a lo largo del tiempo.

Las reacciones no siempre son cognitivas: la gente podría incluso tener una reacción emocional a las señales. Tales reacciones se producen, a menudo, a señales que evocan cierto afecto o aversión en las mentes de los miembros de los públicos objetivo. Franzen y Holzhauser (1987), describen como símbolo a la señal que evoca cierto sentimiento. En estos casos, los símbolos son señales con carga emocional.

El poder de un símbolo se encuentra en la acrecentada atención que atrae sobre output comunicativo de la organización. Es la clave que pone a trabajar a la memoria a corto plazo, sin necesidad de una larga explicación sobre la empresa y sobre lo que ofrece. Un buen símbolo reduce la redundancia en la comunicación al mínimo. Este es uno de los propósitos para los que las empresas utilizan la marca (logotipo). En muchos casos, se acompaña al logotipo con una viñeta. Los dos juntos funcionan como señal. Tendrán que tener una asociación directa en las mentes de las personas con todo lo que la empresa intenta comunicar.

En muchos esto es eficaz casos. Las señales de áreas comerciales son un ejemplo. Incluso en el extranjero, la gente reconoce con facilidad los símbolos utilizados internacionalmente, sobre todo cuando tienen colores familiares, como por ejemplo, las famosas señales de Kodak, que indican a los turistas la presencia de una tienda de fotografía.

2.5 Clases de identidad corporativa

Además del nombre de la empresa y del logotipo, los nombres comerciales también juegan un papel crucial para distinguirse de sus competidores. Es muy importante, para las empresas que ofrecen distintos bienes o servicios bajo nombres diferentes, que tengan una política de identidad corporativa clara. Un elemento importante de la política de identidad corporativa es la política de marca, responsabilidad del departamento de márketing. Para quienes deseen información más detallada sobre el tema, recomiendo la lectura de Aaker (1991), Kapferer (1992), y de Chernatony y McDonald (1992).

Para estudiar a fondo la identidad corporativa, es decir, algo que vaya más allá de la política de marca, son útiles las clasificaciones de Olins y Kammerer. En dichas clasificaciones, la elección de identidad corporativa procede directamente de la estructura de la empresa o de su estrategia. Si adaptamos la famosa observación de Chandler, podemos decir que “la comunicación sigue a la estructura como la estructura sigue a la estrategia”, y podríamos tomar esto como guía para elegir las líneas de la política de identidad corporativa.

Olins distingue tres clases de identidad corporativa (Olins, 1989). En otras palabras, existen tres posibles clases de “concha corporativa”:

1. *Identidad monolítica* (Shell, Philips, BMW), en la que toda la empresa utiliza un único estilo visual. Se reconoce inmediatamente a la empresa, y se utilizan los mismos símbolos en todas partes. Tales empresas normalmente se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho.
2. *Identidad respaldada* (General Motors, L'Oréal), en la que las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero donde se sigue reconociendo a la empresa matriz. Se puede reconocer a las distintas divisiones, pero está claro cuál es la empresa matriz. Se trata de empresas diversificadas, cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones, y/o marcas.
3. *Identidad de marca* (Unilever), en la que las subsidiarias tienen su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por “los no iniciados”. Las marcas no parecen tener relación entre ellas ni con la empresa matriz. La separación de la marca de identidad de la empresa matriz, limita el riesgo de fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que disfrute de la empresa matriz.

Kammerer (1988) indica cómo estas estructuras de identidad se relacionan con las metas de la empresa matriz. La forma de la “concha” de la empresa está determinada, en última instancia, por su estrategia. En el más amplio sentido de nivel “corporativa”, distingue cuatro tipos de estrategia de identidad, que él denomina “tipos de acción”:

1. *Orientación financiera* Se ve a las subsidiarias como participantes puramente financieras. Conservan su propia identidad global, y la dirección de la empresa matriz no interfiere en el funcionamiento diario ni en la estrategia de la subsidiaria.
2. *Identidad corporativa de orientación organizativa* La empresa matriz se hace cargo de una o más funciones directivas de las filiales. Según el punto de vista de Kammerer, es de vital importancia que las reglas organizativas de la empresa matriz sean compartidas con las de las subsidiarias. En esta situación, la empresa matriz influye en la cultura de las subsidiarias mucho más que en el caso de la orientación funcional. Sin embargo, el funcionamiento de la identidad corporativa a nivel de la organización global, es estrictamente interno, y no es directamente visible al mundo exterior.
3. *Identidad corporativa orientada a la comunicación* El hecho de que las subsidiarias pertenezcan a una empresa matriz, queda claramente expresado en la

publicidad y el simbolismo. Una de las razones más importantes para la elección de esta clase de identidad corporativa es el de transmitir la extensión de la relación. Esto creará un aumento de confianza en las subsidiarias, y el respeto por toda la organización. También significa que la reputación adquirida por una de las subsidiarias puede ser explotada por otras.

La identidad corporativa de orientación comunicativa puede proceder de la identidad corporativa dirigida organizativamente, pero esto no tiene por qué ser así. Puede ser que sólo se cree una fachada común.

4. *Identidad corporativa propia* La unidad de acción va mucho más allá que en los otros tipos. Se trata de una identidad monolítica real: todas sus acciones, mensajes, y símbolos llegan como unidad consistente.

Kammerer demuestra esto mediante un diagrama (ver Figura 2.2).

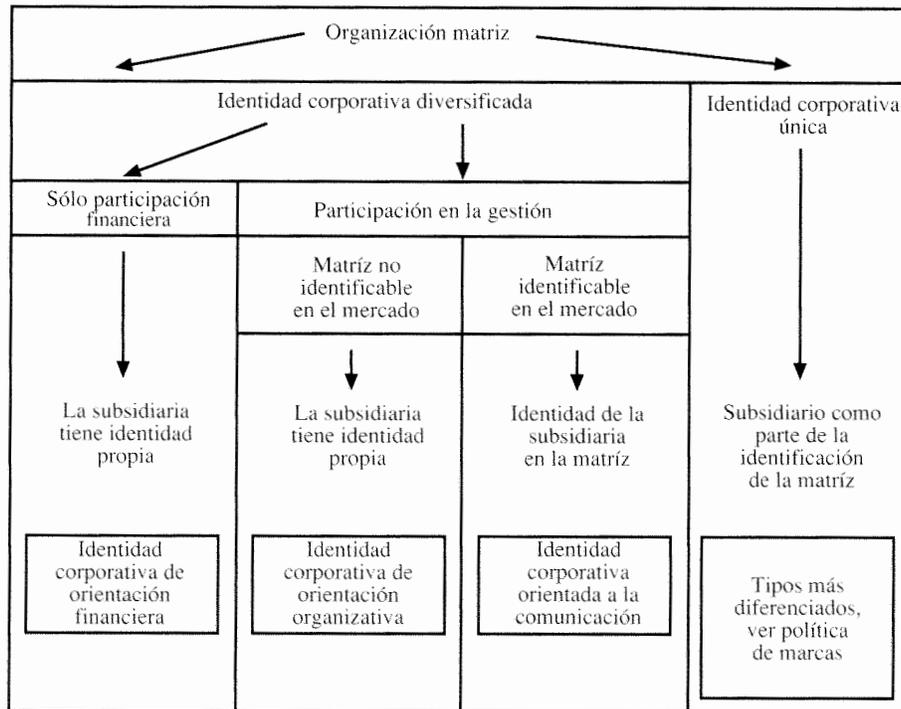


Figura 2.2 Clasificación de la identidad corporativa de Kammerer (1988)

2.5.1 Visibilidad de la empresa matriz y efecto sobre el “contenido de dirección”

A mi juicio, pueden identificarse tres “polos” de comunicación corporativa: modelo de uniformidad (posición y perfil corporativa, análogo a las unidades empresariales y al nivel del producto), modelo de variedad (las tres diferentes), y modelo de respaldo (compromiso entre los dos modelos previos). Podemos observar una demostración hipotética de los tres modelos en acción en las Figuras 2.3, 2.4, y 2.5, utilizando a la empresa belga AVEVE, activa en el sector agrícola.

En el modelo de uniformidad, la máxima autoridad de la organización impone unas líneas estrictas con respecto de la comunicación. Es preferible elegir la no ambigüedad a la especificación del nombre, el simbolismo, y, a veces, el contenido (lo que debe comunicarse) o el diseño/estilo (cómo debe comunicarse).

En el modelo de variedad (también llamado modelo de holding financiero), la empresa prefiere dejar las decisiones de comunicación (el cómo y el qué) a las UN. La comunicación con públicos objetivo financieros sólo tendrá lugar a nivel de holding. En la práctica, esto lleva a una política de marca multiforme dentro de las diferentes combinaciones de producto de mercado (CPM) a nivel de UN. Dicho modelo es común en los holdings financieros.

En el enfoque de respaldo, la empresa prefiere un balance sutil entre enfatizar la seguridad de la “matriz tras la marca”, junto con el perfil de la UN que opera dentro de un área específica.

Sobra decir, que esta división en tres partes es puramente teórica, ya que ninguna empresa, incluyendo a AVEVE, podría o querría ajustarse estrictamente a las categorías de esta tipología. Sería incluso mejor hablar de la selección de una “ruta primordial” (es decir, opuesta a la forma de identidad), y de rutas paralelas elegidas por las UN que les permita distinguirse dentro de la empresa en su totalidad.

En la literatura de hoy, se utiliza una clasificación similar (Olins, 1989; Kammerer, 1988; Biggar y Selame, 1992). Las tipologías existentes, sobre todo, la famosa división en tres partes de Olins, tienen, en mi opinión, el inconveniente de que se le da demasiado énfasis a la pura identidad visual, especialmente al elegir el nombre y el logotipo con que la empresa, en su totalidad, se presenta externamente. Se crea, por tanto, la impresión de que la elección de la política de comunicación corporativa de una empresa depende del alcance que se desee revelar de la “matriz tras la marca”. A esto lo denomino “visibilidad de la matriz”.

De hecho, existe una visibilidad de la matriz continua y máxima en un extremo, y, en el otro, un encubrimiento efectivo sobre quién es el propietario (financiero) de la UN o el producto.

Opino que tan importante es el grado como el criterio de visibilidad de la “matriz”, dentro de la política de comunicación sobre el que una empresa quiere ejercer su influencia en el *qué* será comunicado. Con esto me refiero al papel crucial que “los puntos de partida comunes” pueden jugar al determinar la “longitud de onda” dentro de la que una empresa puede y debe comunicarse con los distintos tipos de públicos objetivo. Denominaré a este criterio como “gestión del contenido”.

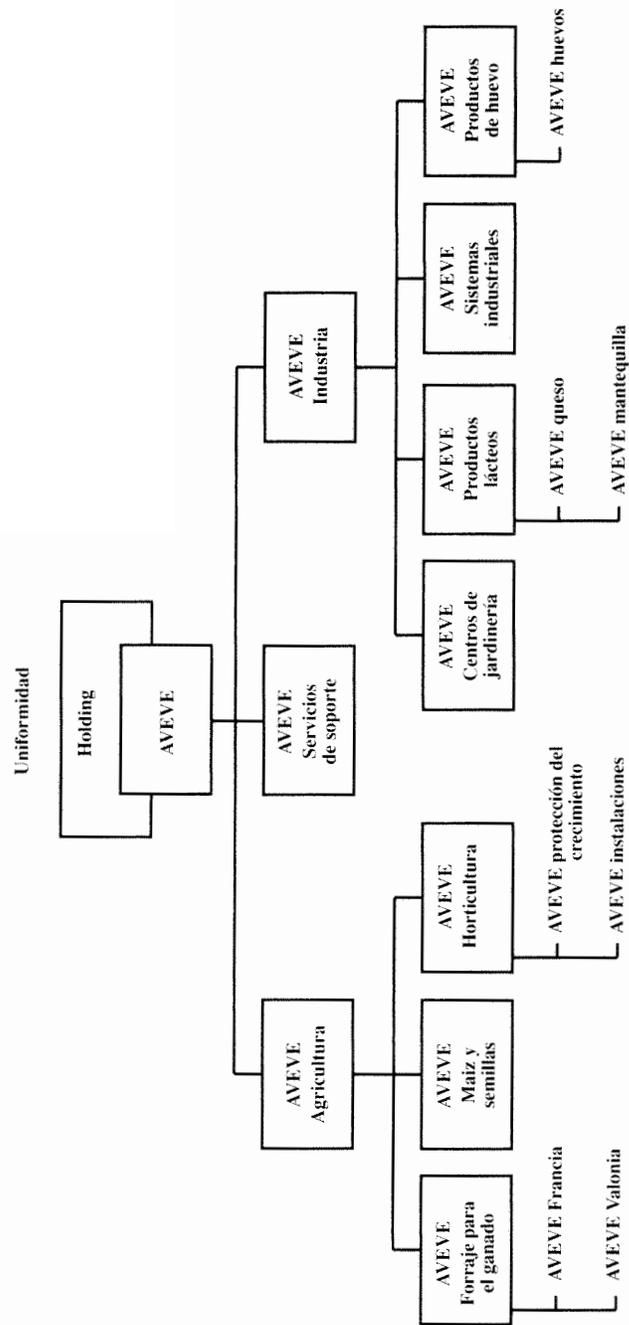


Figura 2.3 Uniformidad

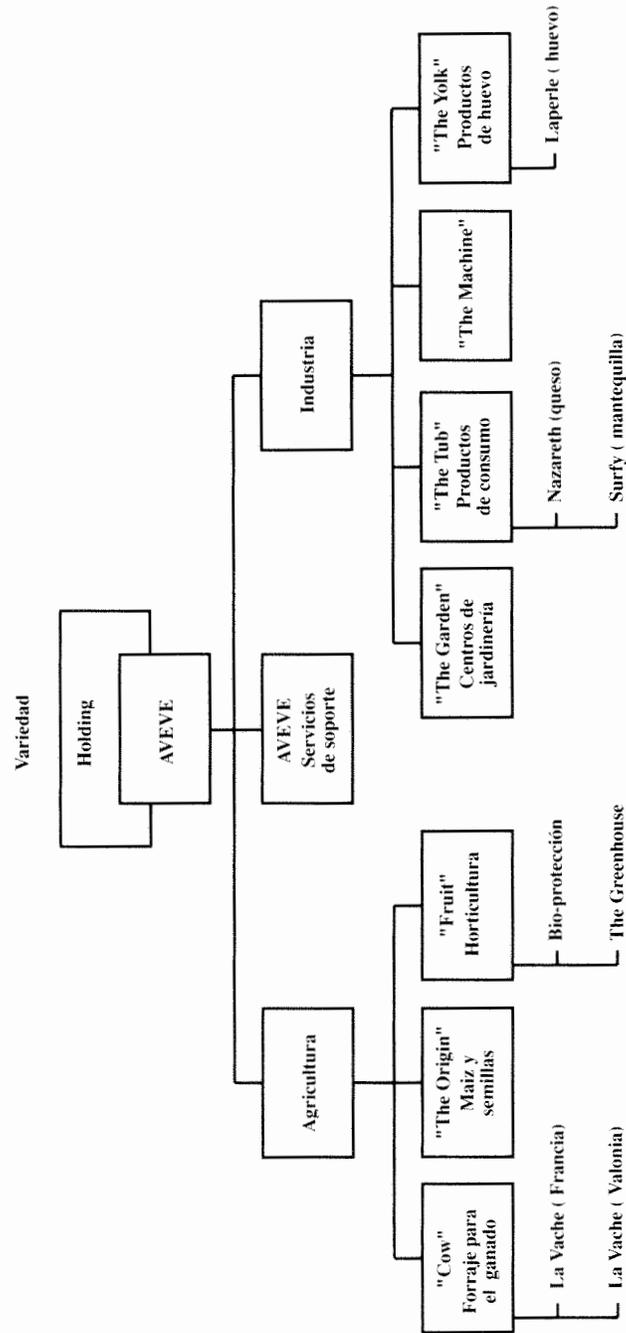


Figura 2.4 Variedad

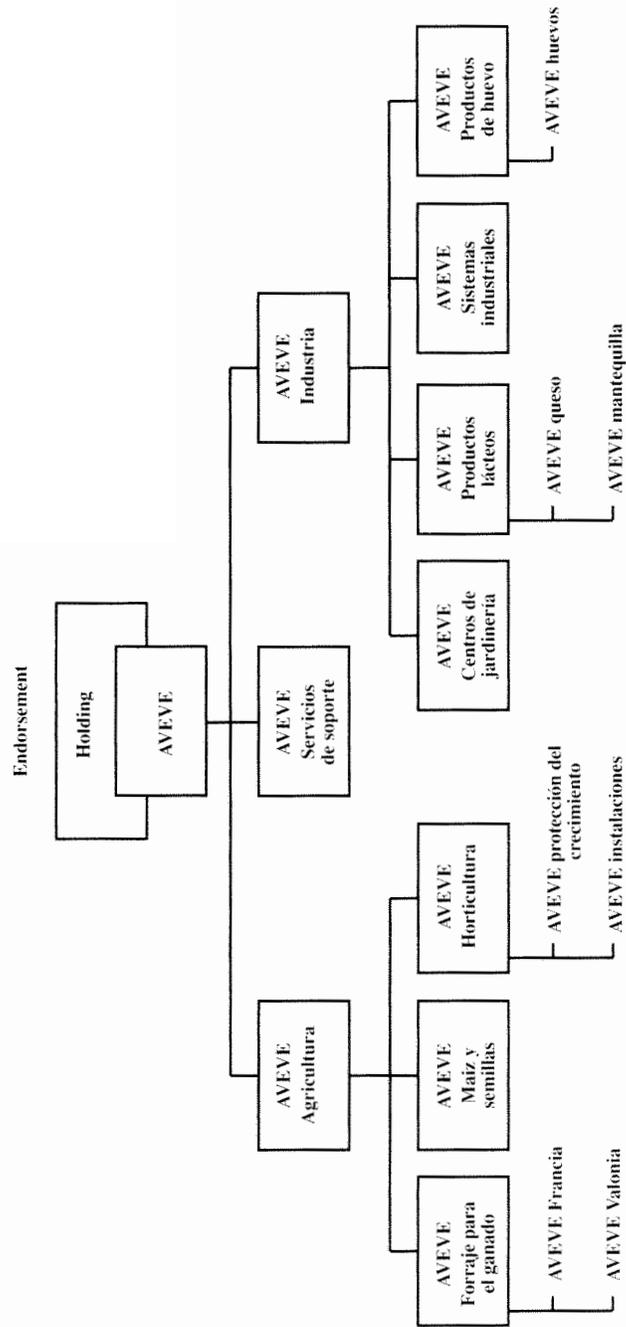
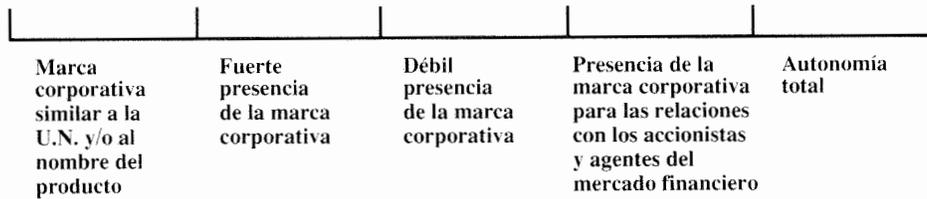
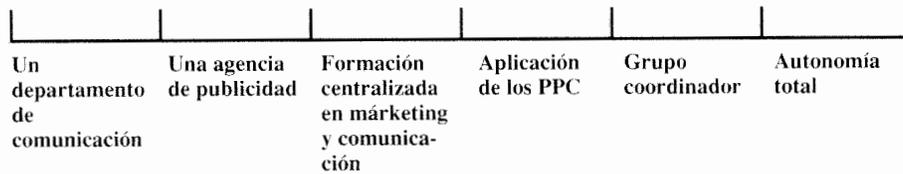


Figura 2.5 Endorsement



Grados de visibilidad de la matriz

En la práctica, las empresas aplican estrictas variaciones sobre el grado en que desean y pueden supervisar el contenido de la política global de comunicación. De nuevo tenemos un continuo, con un alto grado de dirección de contenido en un extremo (estricta planificación y control), y, en el otro, libertad a las UN y los jefes de producción para ejercitar su propia estrategia de comunicación.



Niveles de establecimiento de pautas en los contenidos

Como hemos señalado anteriormente, la posibilidad de encontrar una proposición cohesiva apropiada, determina, en gran medida, la elección en favor de una estricta gestión del contenido o una completa libertad. Podría elegirse, por ejemplo, el núcleo de competencia de una empresa, manifestada en todas las UN, que sirviera como punto de partida comunes en toda la estrategia de comunicación. Sin embargo, las empresas son, a menudo, tan diversas en cuanto a su naturaleza, que podría ser imposible encontrar una proposición que se aplicara a toda la organización. En tales casos, la conclusión habitual es que sería mejor tratar de minimizar a la empresa matriz tras la marca, tanto como fuera posible. En mi opinión, esta conclusión sería errónea debido a que de ese modo se ignoraría la posibilidad de utilizar varios perfiles que se derivan de un posicionamiento consistente, como se pone de manifiesto en la Figura 2.6.

Esta figura muestra que al combinar dos de las escalas anteriormente señaladas, con gradaciones en el campo de la visibilidad de la matriz y de la gestión del contenido, se establecen cuatro cuadrantes, dentro de los cuales una empresa puede elegir su posición con respecto de la política de comunicación corporativa. Por tanto, en principio es posible que una empresa sitúe filiales en todos los cuadrantes. En la Figura 2.6 se da un ejemplo de cómo están situadas varias UN de la empresa belga AVEVE.

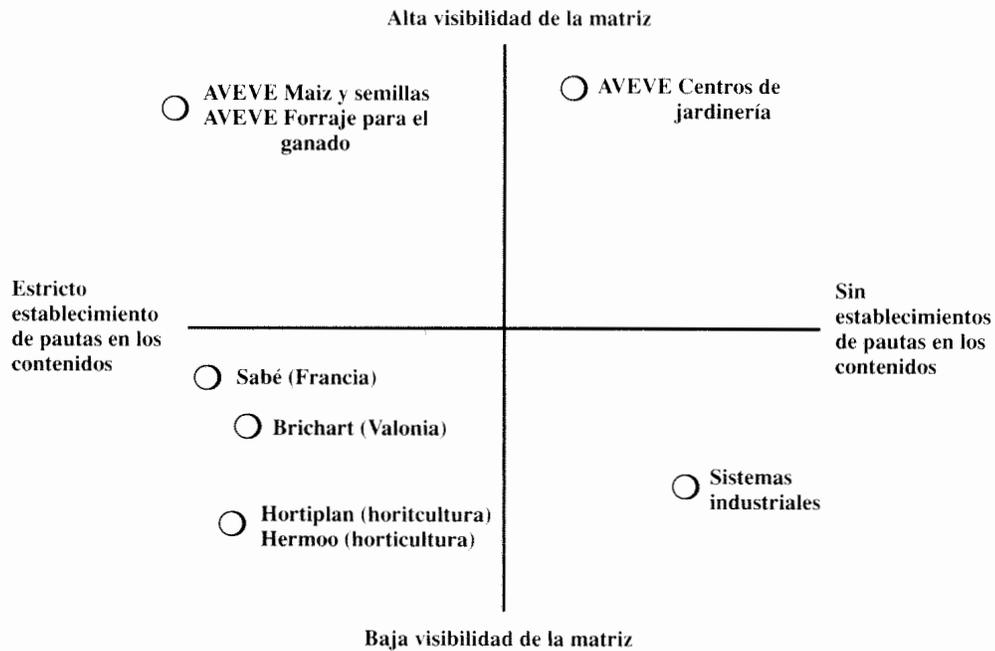


Figura 2.6 Combinación de la visibilidad de la matriz y la gestión del contenido en la elaboración de la política de comunicación corporativa

Como muestra la Figura 2.6, algunas UN podrían situarse dentro del modelo monolítico, tanto de forma visual como respecto del contenido, mientras que otras UN de la misma empresa podrían situarse dentro de un modelo de respaldado o de marca.

Una vez que la empresa haya elegido orientar una o más UN dentro del primer y segundo cuadrantes, es necesario aclarar quién y qué es la “matriz tras la marca”. En otras palabras, es importante establecer valores centrales que puedan ser utilizados como punto de partida, y que permitan que la elección y valores preferentes penetren en las mentes de los públicos objetivo relevantes de la empresa, a través de la comunicación y del comportamiento. Al elegir tales valores, es aconsejable la búsqueda de una combinación de objetivos “ideales” internos y de fuerzas conductoras, percepciones y preferencias existentes en los públicos objetivo externos.

El intento por coordinarse, no implica que la totalidad de las comunicaciones utilizadas por una empresa deban ser uniformes. Sería aconsejable que las organizaciones con estructuras organizativas complejas, y con grandes diferencias en cuanto a la naturaleza de las combinaciones producto/mercado, estructuren la política de comunicación corporativa de su empresa (que no necesariamente ha de ser grande) de forma equilibrada. En otras palabras, aunque la “longitud de onda” de las comunicaciones, está implícita, también ha de poder atender a las excepciones potencia-

les. Debe recordarse, sin embargo, que es en esta misma longitud de onda en la que la “matriz tras la marca” ha de ser descrita mediante un efecto de “difusión” por todas las UN, e incluso a nivel del producto, a través del “ensanchamiento vertical de la marca”.

2.6 Métodos de medición

2.6.1 Introducción

En la sección 2.3, describimos a la identidad corporativa como “información que ofrece una organización sobre sí misma mediante el comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión”. La fuente de dicha información de entrada es la personalidad de la organización.

Hay descripciones en la literatura sobre los distintos métodos para determinar la verdadera naturaleza de dichas formas de expresión. Los métodos para calcular el elemento de comportamiento en el mix de IC, incluyen instrumentos para medir los estudios del “clima organizativo”, como por ejemplo, OCIPO (Índice de Clima Organizativo para Organizaciones Lucrativas) desarrollado por de Cock *et al.* (1984, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica) y el Test de Identificación Organizativo de Rotterdam (Roit, Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994).

El método de “clima organizativo”, sobre todo el descrito por Downs y Hazen (1977), puede usarse, en parte, para analizar la comunicación, debido a que es apropiado para el estudio de la calidad de la comunicación interpersonal. Puede usarse, además, para estudiar el simbolismo, aunque debe señalarse que las auditorías relevantes (de servicios y diseño gráfico) son, sobre todo, de naturaleza descriptiva.

Además de los métodos de evaluación de los elementos del mix de IC, hay algunas técnicas para estudiar la identidad corporativa desde una perspectiva más extensa. Como punto de partida del análisis de la identidad corporativa, tomaremos en consideración dos métodos, más o menos idénticos, de aplicación universal. Se trata del método de la telaraña de Bernstein, y el método de la estrella de Lux. El análisis de la estructura del significado, recientemente desarrollado por van Rekom (1992), es una instrumento de análisis más completo. Mediante la técnica de “escalada”, se traza la información que ofrece una empresa por medio de un comportamiento concreto. Esto proporciona una visión completa de lo que hace la organización en realidad, o mejor aún, de lo que hacen sus empleados. Además, proporciona una visión interior de las relaciones entre los diferentes “perfiles de motivación”. El conocimiento de dichos perfiles facilitará, sin duda, la formulación de una declaración de voluntades en comunicación externa.

Otro método de análisis de la identidad corporativa global, es el método Mannheim de IC de Keller (1987). A mi juicio, este método proporciona la medición del efecto sobre los propios empleados de la empresa más que sobre la identidad corporativa misma.

Los distintos métodos de análisis están agrupados en el Recuadro 2.2.

Recuadro 2.2 Métodos de análisis de la identidad empresarial

1. Métodos de análisis del estudio global de identidad corporativa
 - 1.1 Método de la telaraña (Bernstein; ver páginas 48-50)
 - 1.2 Método de la estrella (Lux; ver páginas 50-1)
 - 1.3 Escalada (van Rekom; ver páginas 51-5)
 - 1.4 Test Mannheimer de IC de Keller (Keller; ver páginas 55-7)
2. Métodos de análisis de los elementos individuales del mix de IC

2.1 Comportamiento:	Estudios de clima organizativo (ver páginas 57-59)
2.2 Comunicación:	ROIT (ver páginas 59-65) Estudios de clima organizativo Audits de comunicación (ver páginas 65-71)
2.3 Simbolismo:	Audits de servicio Audits de diseño gráfico (ver páginas 71-2)

2.6.2 Métodos de análisis del estudio global de la identidad corporativa

Método de la telaraña

En su obra, *Company Image and Reality*, el autor británico, Bernstein (1986), describe una técnica simple para alcanzar el consenso en la gestión de la identidad deseada de la empresa. Sugiere que todos los miembros que gestiona la empresa, junto con otros que podrían estar involucrados, deben mantener una sesión de trabajo mediante una programa dirigido a simplificar el proceso de toma de decisiones.

Al comienzo de la sesión, se pide a los participantes que enumeren aquellos atributos que, en su opinión, han jugado un papel decisivo en el desarrollo de la empresa, y que, además, pueden ser importantes para su futuro desarrollo. La lista debe incluir todos los valores de la organización que parezcan relevantes, incluso si alguno de ellos no son en ese momento favorables. Tras varias discusiones, se pide a los participantes que elijan ocho de los atributos que se hayan considerado relevantes. Bernstein recomienda el uso de un proyector para mostrar el diagrama donde aparezcan dichos atributos en forma de rueda de ocho radios (ver Figura 2.7). Cada radio es una escala de nueve puntos, con el punto cero en el centro, y el nueve en el otro extremo.

Los participantes deben indicar, dentro de la escala de nueve puntos, cómo, de nuevo según su opinión, evalúa el público a la empresa en cada uno de los valores. Se pedirá después a los participantes que den su evaluación personal. Se compararán las diferencias entre la visión colectiva de los participantes, y la estimación sobre la visión del público. Los resultados de ambas "investigaciones" son fáciles de mostrar mediante el uso del proyector. La "telaraña" resultante puede observarse en la Figura 2.8.

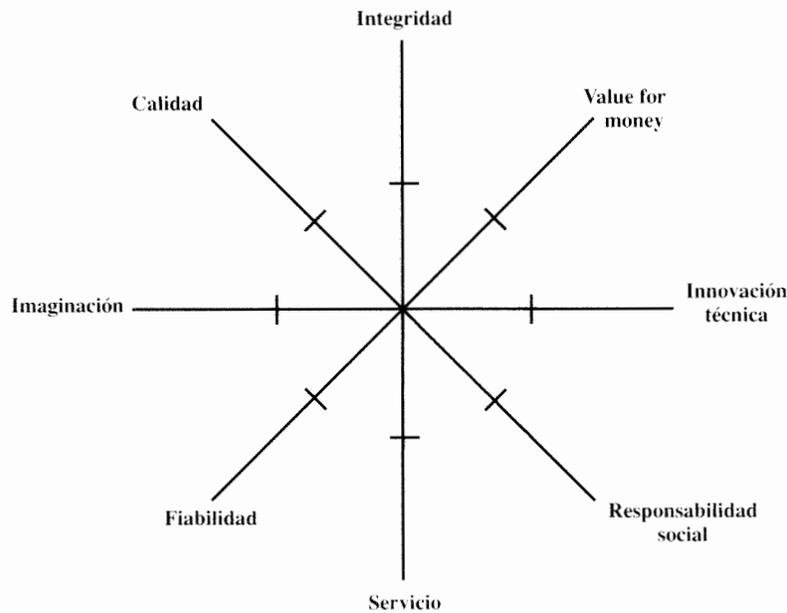


Figura 2.7 Método de la telaraña: antes de la discusión

Los diagramas permiten estimular una discusión que llevará a un acuerdo sobre los principios más importantes para la construcción o modificación de la identidad corporativa.

El método de telaraña de Bernstein es útil para hacer que las ideas de los directores sean expuestas de forma explícita. Así mismo, se exponen las áreas de conflicto dentro del equipo de dirección. La función más importante del método es la de sacar a la luz los términos en los que piensan los directores, y el de llegar a una conclusión clara sobre la identidad corporativa deseada por ellos.

Este método mide, en primera instancia, la imagen que la dirección tiene de su empresa, que no necesariamente ha de ser la misma que la visión que de la empresa tienen otros empleados, o los diferentes públicos objetivo. De hecho, esto constituye el principal punto flojo del método: en realidad no mide la identidad actual de la empresa. Podría considerarse, en todo caso, como un método de iniciación a la discusión sobre los objetivos de la organización.

El método de estrella de Lux

Es similar al de la telaraña de Bernstein. En mi opinión que el valor de este método estriba en que también estimula la discusión entre la dirección sobre la línea que debe seguir la identidad corporativa. Esto no significa que no sea útil como mecanismo práctico.

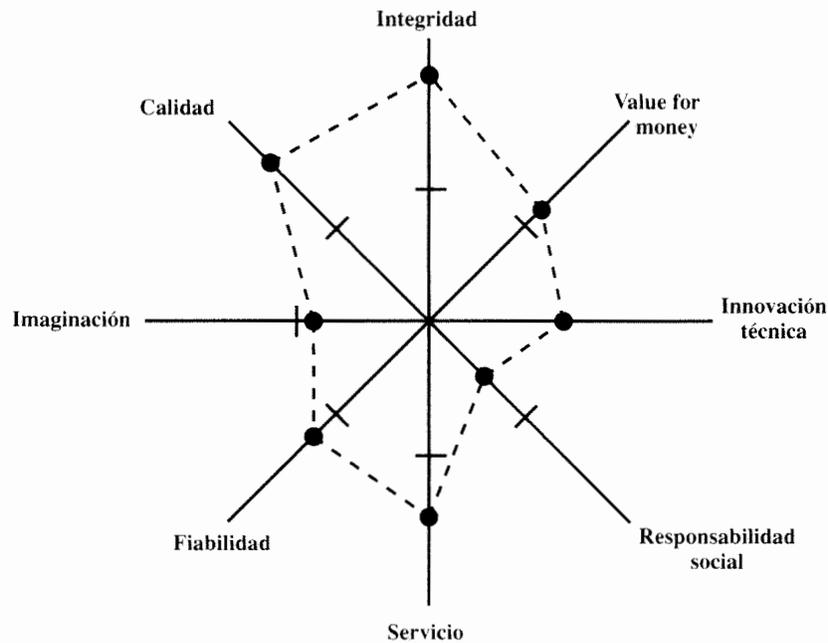


Figura 2.8 Método de la telaraña: después de la discusión

La diferencia más importante que hay entre ellos, es que en el método de Lux los atributos distintivos de la empresa vienen predeterminados. Lux mantiene que hay siete dimensiones que siempre se encuentran bajo la personalidad de la empresa. Basa esta conclusión en un estudio de Guilford (1954), quien halló siete dimensiones para clasificar a los individuos. Lux cree que ha ajustado dichas dimensiones para que encajen en el contexto de la empresa, y ha creado una lista sobre la cual basar la construcción del carácter de identidad corporativa. Las dimensiones son las siguientes (Lux, 1986):

1. *Necesidades: motivación interna y externa*
Las necesidades son los elementos centrales de la personalidad corporativa. Son esenciales para la supervivencia de la empresa, y proporcionan la motivación básica para sus acciones. Ejemplos son el crecimiento, la seguridad, y una atmósfera de trabajo saludable.
2. *Competencias*
Son las habilidades especiales y las ventajas competitivas de la empresa.
3. *Actitud*
La base filosófica y política de la empresa. Es la dimensión en la que la empresa se ve a sí misma y a su entorno.

4. *Constitución*

El espacio de trabajo físico, estructural, y legal de una empresa. Incluye los edificios, localizaciones, estructura organizativa, etc.

5. *Temperamento*

La forma en la que una empresa consigue algo (o fracasa en el intento). Esta es la dimensión que mide la fuerza, intensidad, velocidad, y sentimiento de las acciones de la empresa.

6. *Orígenes*

En esta dimensión vemos la relación entre la personalidad actual de la empresa y la del pasado. Tiene que ver, sobre todo, con los atributos que han dado forma a la empresa en el pasado.

7. *Intereses*

Estos son los objetivos concretos de la empresa a medio y largo plazo. Esta dimensión trata sobre lo que la empresa quiere hacer en el futuro.

Esta lista se usa para entrevistar a los empleados de la empresa, para llevar a cabo una investigación sobre ella durante la observación de las acciones de la misma. Basándose en los datos obtenidos, se completan las dimensiones, y se describe la identidad real de la empresa. (Ver Figura 2.9).

El mismo Lux utiliza el método en su trabajo como consultor cuando la cultura de una empresa ha de cambiarse hacia una dirección específica. El checklist, basado en la literatura de la psicología de la personalidad, es la base del método. Debe verse como una ayuda para la medición más que como un instrumento de medición real.

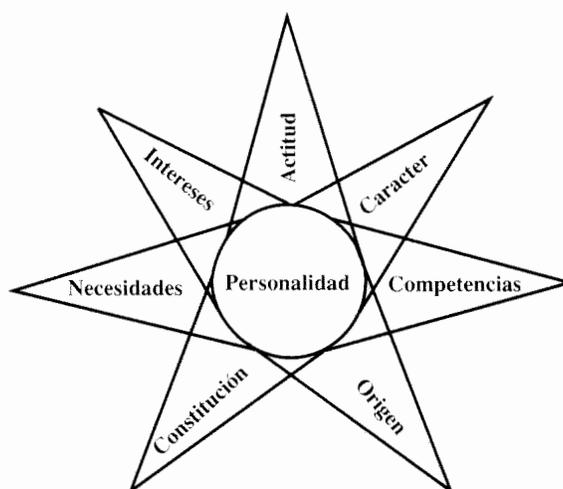


Figura 2.9 Estrella de Lux

Escalada

Un enfoque diferente a los descritos anteriormente, es el método de medición de identidad corporativa desarrollado por van Rekom, quien utiliza la técnica de la "escalada" (ver Recuadro 2.3). La "escalada" es descrita por Reynolds y Gutman (1984) como "técnica de entrevista individual en profundidad, utilizada para conocer la forma en la que los consumidores traducen los atributos del producto en asociaciones significativas relacionadas con ellos". En la clásica entrevista de "escalada" (Reynolds y Gutman, 1984), se generan atributos concretos por medio del Kelly Repertory Grid. Se trata de un procedimiento en el que se ofrecen tres alternativas diferentes al encuestado, quien deberá decir cual de las tres es diferente de las otras dos, y dar una puntuación a cada una de ellas. La pregunta clave en la técnica de la "escalada" es "¿Por qué es eso importante para usted?" Esta pregunta se repite en cada estado hasta que se construye una cadena de significados que lleva por los niveles de aumento de abstracción, desde la atribución concreta, por medio de sus consecuencias, a los valores subyacentes. Todas las cadenas relacionadas a un producto en particular, se combinan en un mapa de valor jerárquico (MVJ), que traza las asociaciones por los diferentes niveles de abstracción. (Esto también es conocido en la literatura holandesa como "estructura de significado"; ver *IPM*, 1989).

Esta técnica se desarrolló, en un principio, para determinar la imagen de los productos y marcas, o, más concretamente, para determinar aquellos aspectos de la imagen que son relevantes para el encuestado que tiene intención de comprar o de utilizar el producto. La escalada revela el significado de la estructura que el encuestado utiliza para decidir entre una acción u otra, es decir, entre comprar o utilizar el producto en cuestión. Sin embargo, la técnica de escalada también puede utilizarse para determinar la identidad de una empresa; las señales que la empresa manda a su entorno, son el resultado de las acciones de sus empleados. Si una empresa se mueve es porque las personas se mueven. Las acciones se atribuyen a la empresa misma si es la organización quien las concreta, hasta el punto en que diferentes personas pueden contribuir al proceso y hacer que éste continúe incluso después de que los propios empleados hayan sido reemplazados. En el mundo occidental, las actividades de los individuos de una organización se especifican mediante las descripciones de los puestos de trabajo. En la medida en que los

Recuadro 2.3 Preguntas de las entrevistas de la escalada

- I ¿Cuál es su trabajo?
 - II ¿Qué hace usted exactamente?
 - III ¿Por qué lo hace así?
 - IV ¿Por qué es eso importante?
- (van Rekom, 1992)

empleados actúan dentro de la estructura de las descripciones de los puestos de trabajo, se les considera representantes de la organización.

Un factor decisivo para la identidad de la organización es la interpretación que los empleados hacen de las descripciones de su puesto de trabajo (van Rekom, 1992). Un empleado que atiende al público, y que trabaja según las reglas, dará una imagen diferente de uno que tenga su propio estilo personal, por ejemplo, al ser más amable de lo establecido por las normas. De esta forma, el significado que los empleados concedan a la realización de su trabajo se transmite como señal dirigida a los públicos objetivo. Una organización se distingue por el conjunto de significados, y por la forma en la que éstos se relacionan unos con otros. Según van Rekom, la medición de la identidad es la identificación de la estructura del conjunto de significados de una organización.

Este método se asemeja al de Reynolds y Gutman (1984) en la medida en que comienza con la presentación de atributos, pero después procede a la interpretación dada por los encuestados en lo referente a sus funciones. Se pide al encuestado, por ejemplo, que conteste cuánto tarda en ensamblar las partes de un aparato mecánico. Le sigue la pregunta: "¿Por qué es este aspecto importante?" El objetivo de dicha pregunta no es el de conocer el resultado de la utilización del producto, como se haría en una investigación de producto, sino que está dirigida al conocimiento de las consecuencias deseadas de la acción, es decir, al objetivo. La respuesta a por qué cierto objetivo es importante, nos da información sobre los valores esenciales de una empresa. Dicho de otra forma, comenzamos con las acciones concretas de una organización, y procedemos después a entrar más a fondo en su personalidad. La empresa Overtoom, por ejemplo, garantiza la entrega de mobiliario de oficina, en veinticuatro horas, a cualquier parte de Holanda. El cumplimiento de esta promesa es de vital importancia para la imagen de rapidez y seriedad que la empresa desea crear.

Van Rekom recomienda que se inserten en un cuestionario los aspectos obtenidos durante las entrevistas en escalada, después puede utilizarse para testar la representatividad de la estructura mostrada durante la escalada. Dicho cuestionario es el instrumento decisivo para la medición de la identidad corporativa. Contiene todos los atributos, características, objetivos, y valores del MVJ, preparado por la empresa. El cuestionario establecerá una puntuación para todos estos aspectos, y calculará las correlaciones entre ellos. Los resultados del cuestionario indicarán el grado en que el examen cualitativo preliminar es representativo de la organización en su conjunto. Se podrá entonces corregir el MVJ (cualitativo) original (ver Figura 2.10).

Este procedimiento lleva al MVJ final de la empresa, y refleja las características que constituyen su identidad corporativa. Debido a que las entrevistas comienzan con las descripciones de las funciones individuales, las características que aparecen en el mapa tienen consecuencias en el comportamiento concreto de la empresa. El resultado será el esbozo de una empresa que, según van Rekom, formará la base legítima para construir la comunicación dirigida a los diferentes públicos objetivo, y para el simbolismo de la empresa, de ahí que asegure su unión al comportamiento de la misma. Si es necesario cambiar la cultura de la organización, queda claro qué espec-

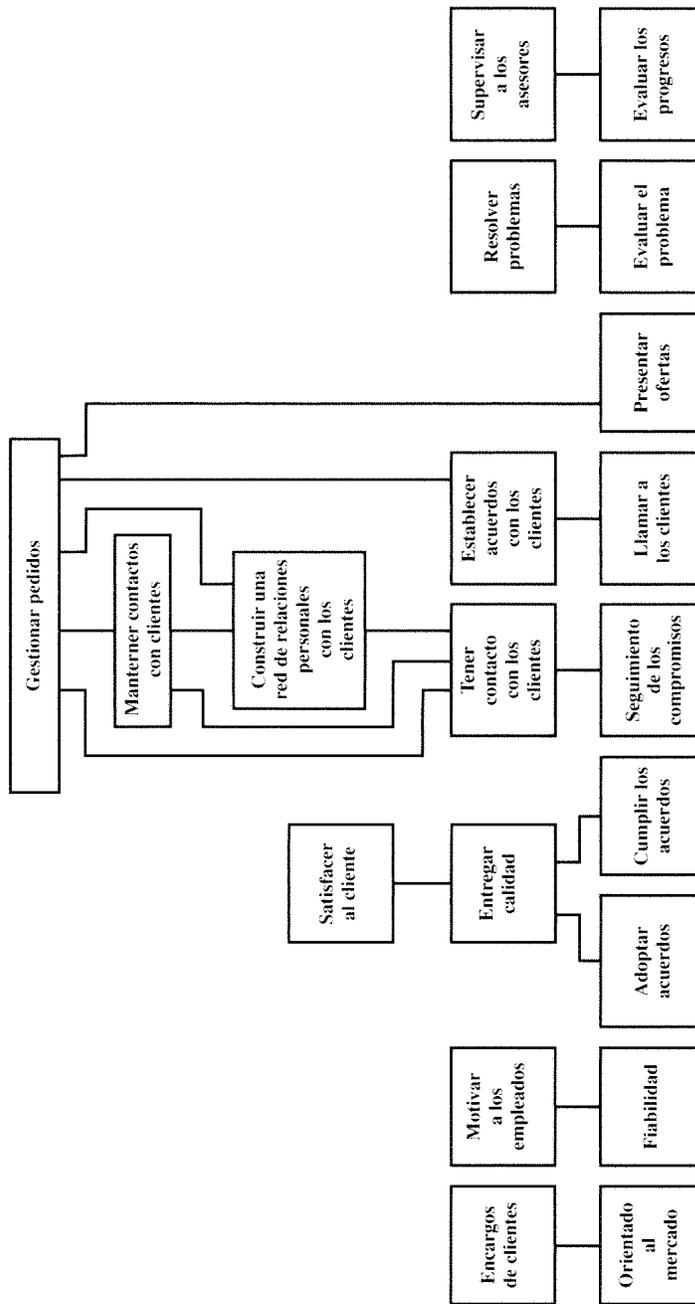


Figura 2.10 Hierfn

tos de la cultura están directamente dirigidos a personas externas mediante el comportamiento.

Este método de medición permite construir una visión de conjunto de todas las actividades que una empresa dirige a sus públicos objetivo, de los valores y objetivos que están tras dichas actividades, y de las relaciones entre ellas. Puede realizarse para la empresa en su totalidad o para cada departamento, pudiendo después comparar los retratos obtenidos de los diferentes departamentos entre sí, o con la imagen global de la empresa. Dicha comparación de imágenes permite determinar qué aspectos de la identidad de la empresa se corresponden con los aspectos que de su imagen tienen los diferentes públicos objetivo (van Rekom, van Riel y Wierenga, 1991).

Test Mannheimer de IE de Keller

El test Mannheimer de IC mide el efecto interno de la identidad corporativa. Dicho test está basado en el modelo de identidad corporativa de Mannheimer (ver Figura 2.11), en el cual una identidad corporativa concreta provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos objetivo internos y externos. Dichas reacciones, a su vez, afectan a la cultura de la organización, y, por tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento (Keller, 1990). La puntuación de las distintas dimensiones afecta a la cultura de la organización (libre interpretación de Keller, 1990).

El test Mannheimer de IC distingue cinco dimensiones, la covinación de las cuales, mide la identificación del empleado:

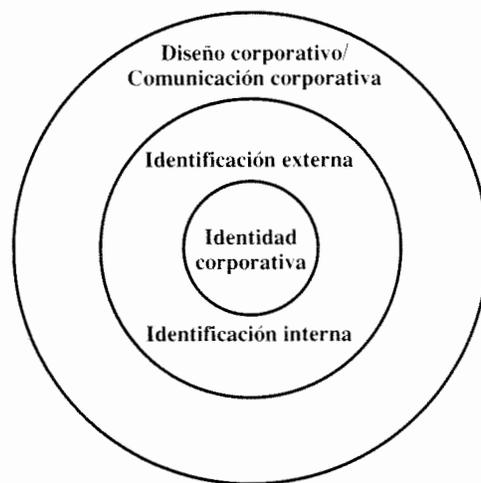


Figura 2.11 Modelo de identidad corporativa de Mannheimer (Keller, 1990)

- Habilidad de identificación: habilidad de los empleados para identificarse con algo.
- Actuación: prontitud en el éxito, tanto en situaciones de trabajo generales como particulares.
- Satisfacción: nivel de satisfacción con la situación de trabajo; ésta, a su vez, se divide en satisfacción de trabajo y satisfacción de tarea.
- Clima de la organización: mix de elementos de comportamiento de la información, estilo de dirección, y ambiente de la empresa.
- Función ejemplo: mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa.

Es muy importante conocer estas cuestiones, no sólo por el papel crucial de los empleados, los cuales dan forma a la imagen externa (Kennedy, 1977), sino también por el papel decisivo que juegan los empleados motivados en el éxito de una empresa que ofrece sus servicios en un mercado altamente competitivo.

Keller (1990) elaboró un cuestionario para comprobar, una a una, las dimensiones expuestas en la Tabla 2.2 y sus determinantes, y da una puntuación para cada elemento, como en un test psicológico. Las puntuaciones podrán compararse con la media del sector.

Dicho test incluye un "termómetro" que comprueba si todo va bien. Si los factores de la interacción significativamente más baja es la que corresponde a las características personales de los empleados, entonces nos encontramos ante un problema. Esta función "termómetro" se ejecuta por medio de las dimensiones de "satisfacción" y "actuación." Si la motivación general hacia el éxito es menor en la empresa que el deseo personal de lograrlo, algo no funciona. Lo mismo ocurre cuando la satisfacción con el trabajo, en una empresa concreta, es menor que la satisfacción con el tipo de tarea específica. En tales casos, la comparación de las puntuaciones con la media del sector constituye una herramienta de diagnóstico útil. Si hay diferencias, se ve inmediatamente donde está el problema. Podría ser por cualquiera de los siguientes motivos:

- Las características de la propia empresa, su clima, y la medida en que desea servir como ejemplo a sus empleados.
- Las características personales de los empleados:
 - ¿hasta qué punto desean identificarse con algo o con alguien?
 - ¿hasta qué punto están satisfechos o disgustados con su elección profesional?
 - ¿hasta qué punto se sienten motivados a alcanzar un gran éxito?
- La interacción entre las características personales y aspectos de la empresa:
 - satisfacción con este trabajo en particular en esta empresa en concreto.
 - motivación al éxito en esta empresa en concreto.

El test Mannheimer de IC no mide la identidad en si misma, sino sus consecuencias. Se usa, sobre todo, como instrumento de diagnóstico cuando la dirección cree que algo va mal, sin saber exactamente qué. El test puede mostrar muchos factores "culturales" que de otra forma permanecerían ocultos.

Tabla 2.2 Dimensiones y determinantes en el test Mannheimer de IC

Dimensiones	Determinantes
Habilidad de identificación	-Necesidad de identificación -Disponibilidad a identificarse -Miedo a la identificación
Actuación	-Disponibilidad de actuación -Motivación de actuación en esta empresa concreta
Satisfacción	-Satisfacción profesional -Satisfacción con el trabajo en esta empresa concreta
Clima corporativo	-Comportamiento de la información corporativa -Estilo de dirección -Ambiente en la empresa
Función ejemplo de la empresa	-Evaluación de la empresa

2.6.3 Métodos de análisis de los elementos individuales del mix de la IC

Comportamiento

Estudios de clima organizativo: el método OCIPO

El clima organizativo goza de larga tradición en las publicaciones en lengua inglesa. Tagiuri (1968) define el clima organizativo como "calidad duradera del entorno interno de la organización que (a) tienen sus miembros, (b) influye en su comportamiento, y (c) se describe en términos de los valores de un conjunto concreto de características (o atributos) de dicho entorno".

Otros autores van más allá, sobre todo hacia la comunicación y/o la cultura corporativa. Una forma intermedia, utilizada especialmente en Europa, es el Organizational Climate Index for Profit Organizations (OCIPO) elaborado en la Universidad Católica de Lovaina (de Cock *et al.*, 1984). Una versión más compacta es el SOCIPO (Shortened Organizational Climate Index for Profit Organizations).

El método SOCIPO se basa en la proposición de que una organización se enfrenta continuamente a dos cuestiones:

1. ¿Hay posibilidad de que las personas se desarrollen dentro de la organización (orientada a las personas), o, por el contrario, tienen prioridad los objetivos de la organización (orientada a la organización)?

2. ¿Es flexible la organización en las relaciones con su entorno, o, por el contrario, intenta controlar la situación actual?

Esto está representado en la Figura 2.12.

La dimensión orientada a las personas/orientada a la organización y la dimensión flexibilidad/control, son las coordenadas que forman las cuatro áreas dentro de las cuales se sitúan las cuatro características más importantes de la organización interna:

1. El cuadrante de la orientación a las personas/flexibilidad representa el "apoyo".
2. El cuadrante de la orientación a las personas/control representa el "respeto a las reglas".
3. El cuadrante de la orientación a la organización/control representa la "efectividad del flujo de información".
4. El cuadrante de la orientación a la organización/flexibilidad representa la "innovación".

Se usa un cuestionario impreso, como base para situar a la organización con respecto de estas coordenadas, es decir, si tiene un clima de apoyo, un clima innovador, un clima que se caracteriza por el respeto a las reglas, o un flujo de información efectivo. Pueden verse los cuatro tipos de clima con más detalle en la Tabla 2.3.

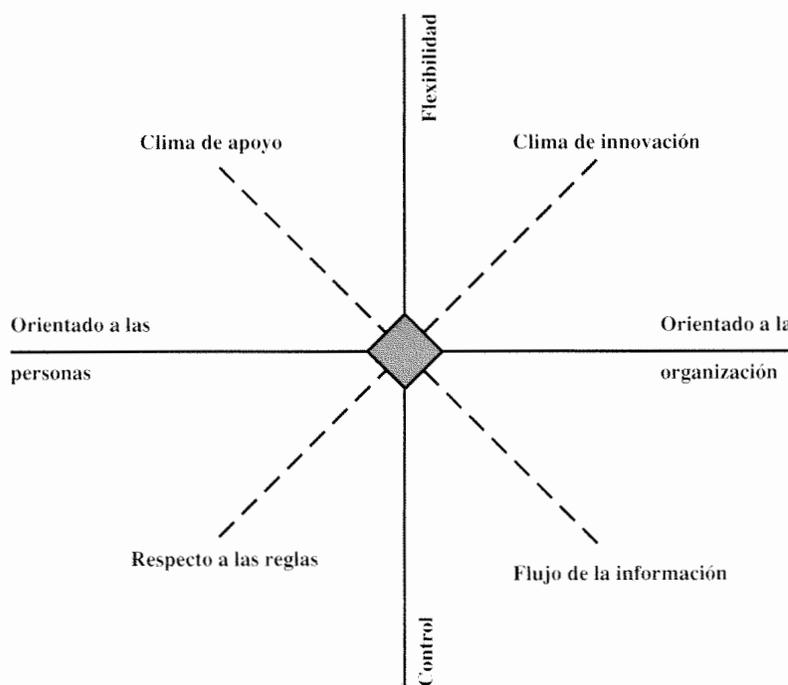


Figura 2.12 Dimensiones para la clasificación de los tipos de clima organizativo (de Cock et al., 1984)

Tabla 2.3 Descripción de los cuatro tipos de clima organizativo (de Cock *et al.*, 1984)

Nombre	Características	Principales puntos de interés
Clima de apoyo (1)	Orientada a las personas Orientada al valor	Cooperación, tolerancia, apoyo, maximización de la participación humana
Clima Innovador (2)	Cambio, adaptación, iniciativa individual, variedad, competencia	Crecimiento y riesgo, estimulación de iniciativa, responsabilidad individual, óptimo uso de los recursos humanos, conocimiento de los últimos avances científicos
Respeto a las reglas (3)	Seguridad continuidad, uniformidad, confirmación de lo existente	Estructura, formalización, centralización, y standarizado
Flujo de información	Planificación, política clara, eficiencia	Productividad, eficiencia, carga de trabajo, desarrollo de pautas lógicas, organización

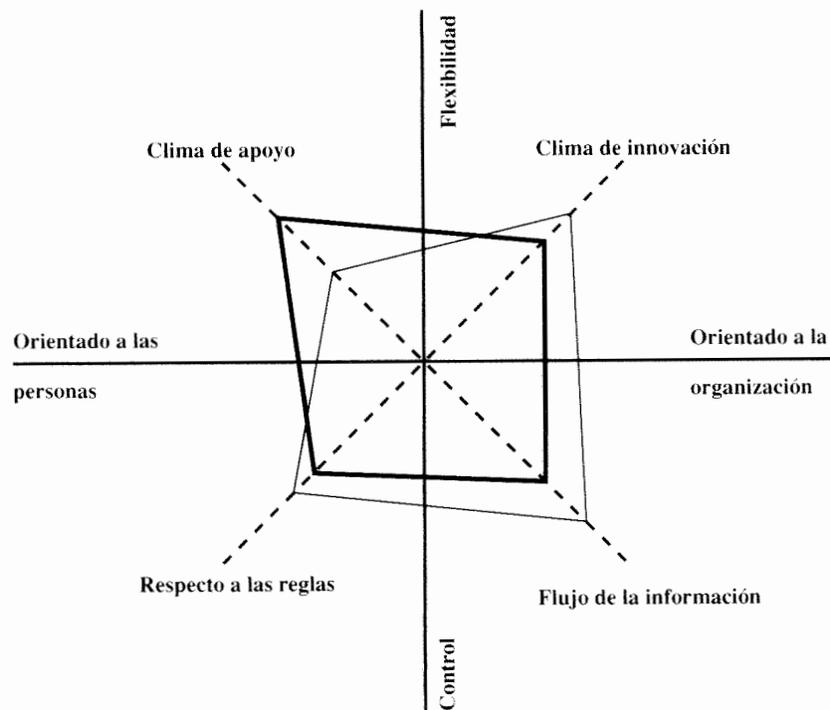


Figura 2.13 Resultado del SOCIPO para una empresa mediana

Los investigadores de la Universidad Católica de Lovaina han estandarizado el modelo SOCIPO en una gran muestra de empresas. Las puntuaciones de los cuatro tipos de clima para una gran empresa holandesa de business-to-business estructurada en filiales, son los siguientes:

- apoyo 5
- innovación 15
- respeto a las reglas 10
- efectividad del flujo de información 15

De este modo, se comparan los resultados de nuestra propia empresa con los de empresas más o menos análogas. La Figura 2.13 muestra dicho proceso gráficamente. Se basa en la investigación que llevó a cabo una asesoría sobre una gran empresa holandesa de estructura divisionaria.

La importancia del método SOCIPO reside, en mi opinión, en que ofrece una manera rápida y barata de preguntar a grandes públicos dentro de una empresa - no sólo a la dirección - sus puntos de vista sobre ciertas cuestiones de gran importancia para la organización. Es un punto de partida interesante para un proceso de cambio interno. Al igual que ocurre con métodos similares de medición de la cultura corporativa, no debería darse excesiva importancia a los valores absolutos obtenidos. La función principal del procedimiento es la de iniciar la negociación, y servir de barómetro para registrar los cambios que están teniendo lugar en el clima de la empresa durante ese tiempo. Su utilización periódica incrementa, en gran parte, el valor del método, y permite conclusiones de mayor alcance con respecto de la política de identidad corporativa de la organización.

Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)

Cuando los empleados se identifican firmemente con la empresa, es más fácil que muestren, una actitud de apoyo hacia ella (Mael y Ashforth, 1992), o bien que acepten las premisas de la organización, y tomen decisiones consecuentes con los objetivos de la misma (Littlejohn, 1989). Se supone que antecedentes como "comunicación con el empleado", "prestigio organizativo percibido", "satisfacción con el puesto de trabajo", objetivos y valores", y "cultura corporativa", influyen en la identificación organizativa. El impacto de dichos antecedentes sobre la identificación organizativa se mide con la ayuda de la llamada escala ROIT, (Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994). El modelo preliminar de la escala ROIT consiste de puntos focales, como muestra la Figura 2.14.

El punto focal central de la escala ROIT es la identificación de un empleado con su organización. Basado en el concepto de identidad social (Ellemers, 1991), junto con otras proposiciones de la otros autores relevantes (Ashforth y Mael, 1989; Mael y Ashforth, 1992; Cheney, 1983; Mowday, Steers, y Porter, 1979), se construyó una escala de identificación organizativa de quince entradas, incluyendo elementos afectivos, y excluyendo comportamiento. Para determinar la intensidad individual de identificación con una empresa, es necesario comprobar si un individuo experimenta lo siguiente:

- sentimiento de pertenencia;

- congruencia entre objetivos y valores;
- evaluación positiva de pertenencia;
- necesidad de afiliación;
- percepción de beneficios de pertenencia;
- percepción de apoyo;
- reconocimiento;
- aceptación;
- seguridad.

Se utilizaron dichos aspectos para construir una escala que midiera, mediante quince entradas, la "identificación organizativa".

El cuestionario completo del ROIT consiste en una relación de 225 afirmaciones de Likert donde los encuestados indican su grado de acuerdo o desacuerdo (en una escala de cinco puntos). Dicho cuestionario se divide en cuatro módulos (ver Figura 2.14). Comienza con el módulo A, que mide la identificación organizativa (15 entradas). En

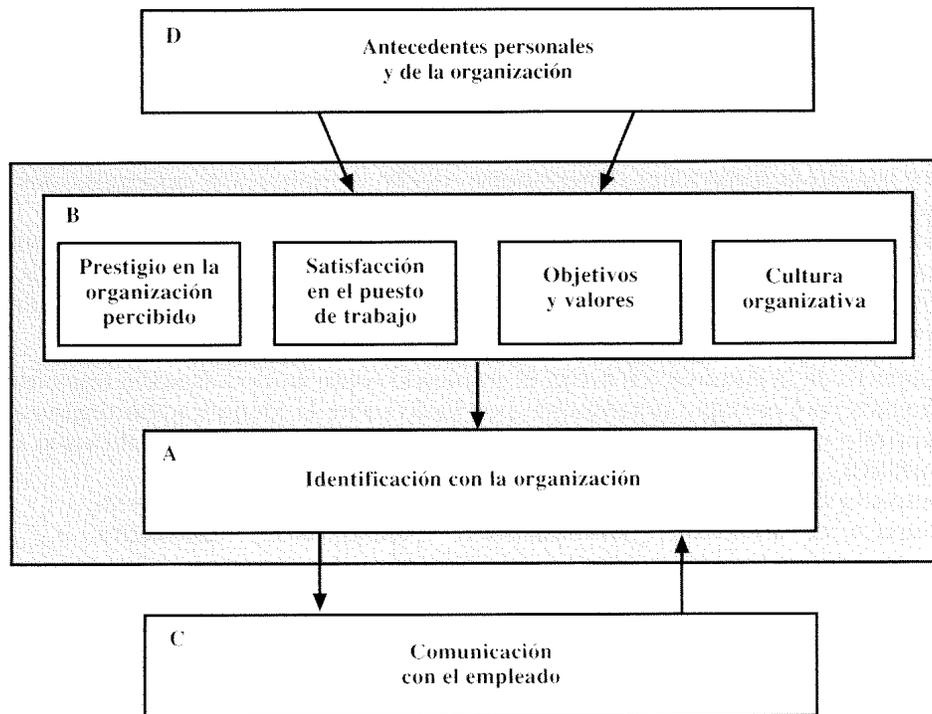


Figura 2.14 Modelo preliminar de la escala ROIT

el módulo B, que consiste de 80 entradas, se miden los antecedentes de la identificación organizativa (prestigio organizativo percibido, satisfacción con el de trabajo, percepción de los objetivos y valores organizativos, medios para obtener dichos objetivos, y cultura organizativa percibida). En el módulo C se evalúa la comunicación con el empleado por medio de 122 entradas, por ejemplo, la cantidad y utilidad de la información recibida y enviada para la actuación personal y la actuación de la organización, el clima de la comunicación, etc. Para cada medio de comunicación del empleado utilizado por la organización, se mide la opinión del empleado con respecto del esfuerzo organizativo percibido para cada medio, la fiabilidad y exactitud de los mensajes comunicativos del empleado, la utilidad del medio, y, por último, el esfuerzo del tratamiento de la información desde el medio. En el módulo D se mide los antecedentes de información organizativa y personal tales como la edad, ocupación y unidad organizativa. Los encuestados tardan de 35 a 45 minutos en completar el cuestionario. Se han realizado pruebas del cuestionario en varios tipos de organización.

Resultados de la investigación del ROIT

El test ROIT permite que las organizaciones generen indicadores del grado en el que los empleados se identifican con la empresa en su totalidad (IBM Internacional), o, predominantemente, con una de las empresas con las que actúan (p. ej., IBM Francia, departamento de ventas y márketing). Dicho de otra forma, los datos del ROIT permiten que la dirección compare la identificación con el conjunto de la organización y con las unidades de negocio (Figura 2.15).

La identificación organizativa, en principio medida por quince entradas, se reduce por análisis factorial a tres dimensiones: orgullo e implicación, oportunidades percibidas y reconocimiento, y similitud de pareceres y congruencia.

El test ROIT permite detectar los “puntos débiles” de la organización al crear y evitar actitudes de apoyo hacia la organización. Por otra parte, ofrece datos que hacen posible que la dirección conozca el impacto de cinco “Clusters” (varias dimensiones interrelacionadas) sobre la identificación organizativa:

- impacto de la comunicación con el empleado sobre la identificación organizativa;
- impacto del prestigio organizativo percibido sobre la identificación organizativa;
- impacto de la satisfacción con el puesto de trabajo sobre la identificación organizativa;
- impacto de las objetivos y valores sobre la identificación organizativa;
- impacto de la cultura organizativa sobre la identificación organizativa.

		Identificación con la UN	
		Baja	Alta
Identificación con la organización	Baja	1	3
	Alta	2	4

Figura 2.15 Identificación a nivel de organización y de unidad de negocio

Recuadro 2.4 Ejemplo de impacto de la comunicación con el empleado sobre la identificación organizativa

Un solo ejemplo puede ilustrar el tipo de información que se puede adquirir a este respecto. La Figura 2.16 muestra el impacto de la comunicación con el empleado sobre la identificación organizativa, según un estudio de una organización no-lucrativa de Holanda.

Facilita una buena explicación de la identificación ($R^2 = 0,55$). En concreto, explica las dimensiones de la identificación de “orgullo e implicación” y “oportunidades percibidas y reconocimiento”, por medio de la comunicación con el empleado. En menor medida, aunque estadísticamente significativa, se relaciona a la “similitud de pareceres y congruencia” con la variables de comunicación con empleado. Parece ser que el clima comunicativo (regresión del coeficiente 0,55, correlación $r = 0,72$) es el que más influye sobre la identificación. Por lo visto, en un clima abierto en el que los empleados se sienten aceptados y son tomados en serio por (los altos cargos de) la dirección y sus compañeros de trabajo, y en el que sienten que participan en la toma de decisiones de la organización, la identificación con la organización es más sólida. A su vez, las tres variables latentes restantes afectan al clima comunicativo. Todas juntas explican el 58 por ciento de la varianza del clima comunicativo percibido (ver R^2). La cantidad y utilidad de información que el empleado recibe sobre su actuación personal, afecta a la identificación, sobre todo a través del clima comunicativo. Sin embargo, también existe un efecto directo sobre la identificación. El efecto total es de 0,35 (ver Tabla 2.4).

La cantidad y utilidad de información que el empleado recibe sobre la organización influye, de manera sustancial, en el clima comunicativo e indirectamente en la identificación. De modo sorprendente, sin embargo, no existe efecto directo significativo sobre la identificación. El efecto total (0,20; ver Tabla 2.4) es, por tanto, más pequeño que el efecto de la información que los empleados reciben sobre sí mismos. Hay que destacar, sin embargo, que la información recibida sobre la actuación personal está significativamente correlacionada con la información recibida sobre la organización (el coeficiente de la correlación es de 0,37, $t = 9,44$). Por consiguiente, la información sobre la actuación personal y la organización, a menudo, parecen ir de la mano; juntas influyen en el clima comunicativo, y, a la larga, en la identificación. Aparentemente, cierta parte de la identificación es muy concreta del individuo, pues la información sobre la actuación personal un ejerce mayor efecto sobre la identificación. Por último, la fiabilidad, exactitud y utilidad de la información enviada por la organización a través de los medios de comunicación con el empleado, y, en menor medida, la cantidad que se envía, influyen indirectamente a través del clima comunicativo (efecto total del 0,22). El efecto directo es pequeño ($p = 0,09$).

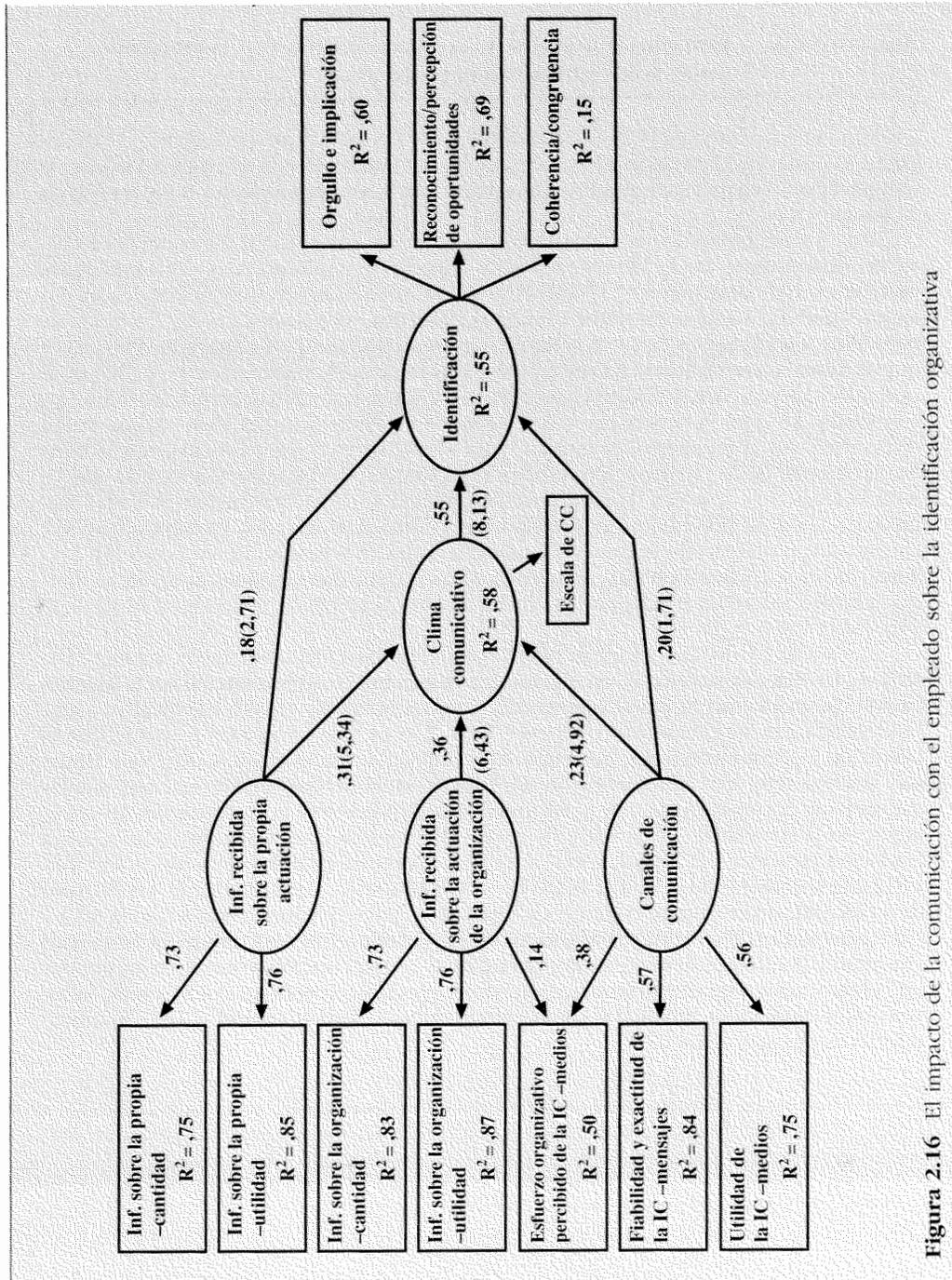


Figura 2.16 El impacto de la comunicación con el empleado sobre la identificación organizativa

Tabla 2.4 Efectos totales normalizados de la comunicación del empleado sobre el clima comunicativo y la identificación respectivamente

	Clima comunicativo	Identificación organizativa
Inf. sobre la propia actuación	0,31	0,35
Inf. sobre la organización	0,36	0,20
Clima comunicativo	-	0,55
Canales de comunicación	0,23	0,22

Comunicación

Audit de comunicación como ayuda en el estudio de la comunicación de una empresa

Siguiendo la tendencia de la gestión financiera, el uso de audits en comunicación ha ido cobrando mayor importancia. El término "audit" deriva del verbo latino *audire* (oír), y a menudo se utiliza con el significado de "método de revisión periódica". La revisión puede ser de un departamento concreto, o de una función.

El término "audit" está relacionado con la palabra latina *auditor*, que significa "juez". Un audit no sólo es un mero proceso descriptivo, también lo es de evaluación. Debemos recordar que una audit de comunicación no tiene lugar en un vacío, sino que se utiliza como preparativo para llevar a cabo cambios en la gestión de la empresa. Si la técnica de audit se aplica con cuidado, normalmente no hay resistencia, y puede conducir a mejoras en la comunicación y/o a la utilización de símbolos.

Hay varias clases de audits de comunicación. Las más simples recopilan inventarios de los soportes existentes de comunicación, y conducen a una evaluación de su constancia e impacto. Así mismo, existen otros métodos desde comienzos de los años 70. Estas audits conciernen a "la comunicación organizativa en su totalidad" (Goldhaber, 1986). En esta sección daremos una descripción de varias técnicas complejas - y útiles - de audit. Además, mencionaremos, brevemente, los métodos simples de inventario en los campos de diseño (símbolos).

Audits de comunicación

En la bibliografía en lengua inglesa, los psicólogos parecen más interesados en las audits de comunicación, y tienden a subsumirlos dentro de los estudios de "clima organizativo" (Falcione, Sussman y Herden, 1987). Las audits de comunicación reciben, además, una mayor atención por parte de los autores de los departamentos de artes y comunicación oral.

Dentro de los estudios del clima organizativo, es importante el trabajo de Redding (1972), quien se centra en el "clima ideal de comunicación". Redding distingue

cinco dimensiones importantes para obtener un clima ideal de comunicación en una organización. Se definen como (1) apoyo; (2) participación en la toma de decisiones; (3) fe, confianza, y credibilidad; (4) franqueza; y (5) altas objetivos de desempeño (Falcione *et al.*, 1987). Varios autores han trabajado partiendo de la base del trabajo de Redding, entre ellos Roberts y O'Reilly (1973), quienes elaboraron el Cuestionario de Comunicación Organizativa (CCO). Otro método que sigue la tradición de Redding, pero que, sin embargo, da mayor énfasis a la satisfacción comunicativa, es el Cuestionario de Satisfacción Comunicativa (CSC), audit de comunicación creado por Downs y Hazen (1977).

No cabe duda que el audit de comunicación más conocido es el creado por la American International Communication Association (ICA). En un principio, llevaba el nombre de la asociación y era conocida como Audit ICA. Más tarde fue adaptada por Goldhaber y Rogers (1979), y después se la llamó cuestionario de Communication Audit Surveyt (CAS).

Por último, la Bibliografía internacional dedica especial atención al estudio iniciado por el gobierno finlandés dirigido a mejorar el clima comunicativo en las relaciones de trabajo (Wii y Helsila, 1974). Llamaron a su método de medición, Cuestionario del Audit de Comunicación LTT. Con posterioridad, la versión revisada fue denominada como Cuestionario del Desarrollo de la Comunicación Organizativa (OCD).

Para ofrecer al lector una idea general sobre el tema que tratan los cuatro tipos de audit y el enfoque adoptado por ellos, damos una breve descripción de cada uno.

Cuestionario de Comunicación Organizativa (CCO)

El cuestionario elaborado por Roberts y O'Reilly intenta, sobre todo, establecer comparaciones entre las organizaciones con respecto a la comunicación. Incluye trece variables explícitas de comunicación y trece implícitas:

1. deseo de interacción
2. dirección ascendente
3. dirección descendente
4. dirección lateral
5. exactitud
6. frecuencia de resumen
7. gestión del trabajo
8. sobrecarga
9. satisfacción
10. comunicación escrita
11. comunicación cara a cara
12. comunicación telefónica, y
13. otros canales de comunicación.

Hay, además, otras tres variables relacionadas con la comunicación: confianza en el superior, influencia del superior, y aspiraciones de movilidad.

Según un artículo de Greenbaum, Clampitt, y Wilihganz (1988), los elementos más importantes del cuestionario se resumen en una tabla (ver Tabla 2.5).

Cuestionario de Satisfacción Comunicativa (CSC)

En el cuestionario elaborado por Downs y Hazen (1977) se puntúan, en una escala de diez puntos, ocho variables de satisfacción comunicativa, seis de satisfacción profesional, y cinco variables demográficas generales. Las ocho variables de satisfacción comunicativa son las siguientes:

1. *clima comunicativo* - trata la satisfacción general de la efectividad percibida en el entorno comunicativo;
2. *comunicación supervisada* - mide la satisfacción de la comunicación ascendente y descendente con los supervisores de los encuestados;
3. *integración organizativa* - mide hasta qué punto los empleados reciben información sobre el entorno inmediato del trabajo;
4. *calidad de los medios* - mide hasta qué punto están bien organizadas las reuniones, si las directrices escritas son cortas y claras, y el grado de exactitud de la comunicación;
5. *comunicación con los compañeros de trabajo* - relativo a la satisfacción con la comunicación horizontal en la organización;
6. *información corporativa* - trata la información de la organización como un todo; por ejemplo, la información sobre la solvencia de la empresa.
7. *fretroalimentación personal* - trata la información de lo que los trabajadores necesitan saber sobre cómo se les evalúa y cómo se valora su trabajo; y
8. *comunicación subordinada* - consiste de entradas que sólo responderán los supervisores, incluyendo "la medida en la que los subordinados inician la comunicación ascendente" (Greenbaum *et al.*, 1988).

Cuestionario de Encuesta de Audit Comunicativa (EAC)

La *EAC*, más conocido por su anterior nombre, audit ICA, compara la situación real percibida y la situación deseada. El cuestionario trata los siguientes temas: valoración sobre la cantidad de información a recibir; valoración sobre la cantidad de información a enviar; y valoración sobre el *feedback* recibido de la información enviada. Las entradas incluyen: "Con respecto de la información que envió a mi supervisor inmediato, ésto es lo obtenido AHORA..."; y la misma pregunta terminada en "... ésto es lo que necesitaría obtener". Se utiliza para medir la diferencia entre la situación real y la situación deseada ("condición actual" y "condición ideal"). Otras entradas emiten valoraciones sobre la cantidad de información ("la cantidad de información que recibo"); el espacio de tiempo en el cual se recibe ("¿Hasta qué punto puede usted decir que la información llega en el momento adecuado?"); el clima comunicativo ("¿Hasta qué punto diría usted que confía en sus compañeros de trabajo?"); la satisfacción profesional; y los canales utilizados por la organización. Finalmente, se cubren las variables demográficas.

Tabla 2.5 Resumen de los principales elementos en el Cuestionario de Comunicación Organizativa

Descripción de las dimensiones y número de entradas en cada dimensión	Entradas aclaratorias y formato de respuesta en una escala de 7 puntos
1. Confianza (3 entradas)	¿Hasta qué punto se siente libre de poder tratar con su superior los problemas y dificultades que usted tiene en su trabajo sin arriesgar su puesto, o sin que constituya una amenaza para usted en el futuro? (de completa libertad a muy cauteloso)
2. Influencia (3 entradas)	En general, ¿qué cree que puede hacer su superior inmediato para que usted ascienda en la organización? (de mucho a muy poco)
3. Movilidad (2 entradas)	¿Qué importancia tiene para usted el ascender en esta organización? (de no es importante a muy importante)
4. Deseo de interacción (3 entradas)	¿Hasta qué punto es importante que su compañía mantenga un frecuente contacto con otras del mismo nivel? (de muy necesario a poco necesario)
5. Dirección ascendente (3 entradas)	¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus superiores mientras trabaja? (rellenar con el porcentaje)
6. Dirección descendente (3 entradas)	¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus subordinados mientras trabaja? (rellenar con el porcentaje)
7. Dirección lateral (3 entradas)	¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con personas que están a su mismo nivel mientras trabaja? (rellenar con el porcentaje)
8. Exactitud (3 entradas)	¿Hasta qué punto es exacta la información que recibe de las fuentes señaladas anteriormente (superior, subordinados, personas a su mismo nivel)? (de muy exacta a inexacta)
9. Resumen (3 entradas)	¿Con qué frecuencia resume la información transmitida a sus superiores inmediatos enfatizando aspectos importantes y minimizando aquéllos que no lo son? (de siempre a nunca)
10. Gestión del trabajo (3 entradas)	¿Cuánta información, de la total recibida en su trabajo, pasa usted a su superior inmediato? (de toda a ninguna)
11. Sobrecarga (1 entrada)	¿Alguna vez ha tenido la sensación de que recibe más información de la que usted puede utilizar eficazmente? (de nunca a siempre)
12. Satisfacción (1 entrada)	Dé su opinión sobre la comunicación en general, incluyendo la cantidad de información que recibe, los contactos con otros y con sus superiores, la exactitud de la información disponible, etcétera.
13 - 16 Modalidades de (4 entradas)	De todo el tiempo que usted comunicación emplea en comunicaciones mientras trabaja, ¿qué porcentaje de ese tiempo utiliza en los siguientes métodos? escritos..... %, cara a cara.....%, telefónico.....%, otros.....% (rellenar con el porcentaje).

Cuestionario de Encuesta Comunicativa Organizativa

El único audits europeo conocido internacionalmente, es de origen finlandés. Wiio jugó un papel importante en la creación de este audit (Wiio y Helsila, 1974). En un principio se le denominó LTT, después OCD, y, en ocasiones, OCA.

Los cambios de nombre indican que, a lo largo del tiempo, el audit de Wiio ha sufrido varios cambios significativos. Las doce variables de comunicación siguientes son importantes para la actual versión del audit finlandes:

1. satisfacción con la comunicación global;
2. cantidad de información recibida desde las diferentes fuentes - ahora;
3. cantidad de información recibida desde las diferentes fuentes - ideal;
4. cantidad de información recibida sobre temas específicos del trabajo - ahora;
5. cantidad de información recibida sobre temas específicos del trabajo - ideal;

Temas de información	Supervisor/ director	Representante sindical	Compañeros de trabajo	Tablón de anuncios	Newsletter (house organ)	Reuniones del personal	Rumores	Memorandums	Otros (Hasta un máximo de 15)
Situación económica de la organización									
Mercado de trabajo									
Mi propio trabajo									
Cambios en la producción									
Formación									
Beneficios sociales									
Ventas									
Aspectos concretos de la organización									

Figura 2.17 Comprobación de los resultados del audit (Wiio y Helsila, 1974)

6. áreas de comunicación que necesitan mejorar;
7. satisfacción con el puesto de trabajo;
8. disponibilidad de sistemas de información informática por computadora;
9. distribución del tiempo en un día de trabajo;
10. comportamiento comunicativo general del encuestado;
11. preguntas específicas de la organización; y
12. pautas de búsqueda de información.

Los investigadores finlandeses crearon una herramienta para medir el punto 12, tal y como puede observarse en la Figura 2.17.

Tabla 2.6 Criterios de comunicación interna (Goldhaber, 1986)

<i>Criterios de área de actuación</i>	<i>Relativo a la instrucción</i>	<i>Estándar de actuación</i>
Contenido Dirección Criterios	Proveer orientación necesaria los nuevos empleados -dentro del departamento y toda la organización	Dentro de los cinco primeros días de trabajo
Feedback Contenido Tiempo	Animar a los nuevos empleados a señalar los problemas para que las dificultades sean resueltas con rapidez	Breve entrevista formal una vez por semana, durante al menos, las tres primeras semanas
Iniciación Contenido Controles Tiempo	Disponer que personal cualificado, entrene a los nuevos empleados en los pormenores del trabajo. Utilizar gráficos como guía y referencia	Orientación de dos semanas Entrenamiento de sesenta días
Iniciación Participación Condiciones de interacción Tiempo	Introducir a los empleados a los miembros del público, y hacer lo posible para asegurarse que el nuevo miembro sea socialmente aceptado por el público. Utilizar métodos apropiados para cada puesto	Inmediatamente, al incorporarse

La información recogida en el audit de comunicación sobre la calidad de la comunicación en una organización en particular, gana mayor valor si se puede probar contra criterios estandar externos.

La comparación más clara es la establecida con las normas para otras áreas dentro del mismo sector comercial donde se haya puesto en funcionamiento un audit similar . Esto puede hacerse tanto para el audit CAS como para el OCA, ya que se dispone de extensas bases de datos de los resultados de los audits en la International Communication Association en Estados Unidos, y en el Institute For Human Communication en Finlandia. Goldhaber (1986) ofrece otra posibilidad interesante. Basándose en un trabajo de Greenbaum, quien desarrollo el audit CAS, produjo el protocolo contra el que la empresa puede probar sus propios resultados. La Tabla 2.6 contiene los elementos básicos de los criterios para la comunicación interna.

Fiabilidad y validez de los audits

Son expertos externos quienes, casi siempre, llevan a cabo los audits. Esto implica que al menos habrá un enfoque sistemático y bien estudiado que conduzca a una valoración adecuada. En el mejor de los casos, tales valoraciones se basarán en criterios rígidos. Todos los audits aquí mencionados han sido probados por distintos autores para comprobar su fiabilidad y validez. La Tabla 2.7, tomada de la publicación anteriormente mencionada de Greenbaum *et al.* (1988), proporciona un resumen de las valoraciones emitidas por los audits.

Simbolismo

Hacer un inventario de todos los símbolos

Para recopilar un inventario de los símbolos de una organización, pueden utilizarse el audit de servicios y el audit de diseños gráficos (Napoles, 1988). El audit de servicios es un inventario de todos los soportes de comunicación donde podrían utilizarse símbolos. El audit de comunicación gráfica es un inventario de todas las aplicaciones impresas existentes producidas por la empresa.

El audit de servicios es un inventario de los objetos que podrían ser utilizados para enviar mensajes visuales, por ejemplo, logotipos, slogans, etc. Los edificios, interiores y equipamiento –prácticamente todos los objetos que puede llevar el logotipo de la empresa– también son importantes como medios de expresión de la identidad de la empresa. Un camión, por ejemplo, puede producir 7,9 millones de impactos al año; o, más o menos, sesenta por kilómetro. Esto indica la importancia de la flota de la empresa, ya que el efecto visual es un medio de comunicación y, por tanto, un método indirecto de ventas.

El investigador debe estar informado sobre la ubicación de todas las instalaciones de la empresa, teniendo en cuenta a los públicos objetivos que sirve, y cuánto espacio, color, luz, y simbolismo se utiliza en esos lugares para expresar la identidad de la empresa.

Tabla 2.7 Lista de evaluación instrumental comparativa (Greenbaum *et al.*, 1988)

	CCO	CSC	EAC	OCA
<i>Estructura General</i>				
Elementos: total	35	51	134	76
elementos de comunicación	27	40	109	54
demográficos	-	5	12	7
elementos variables resultantes	-	6	13	7
elementos relacionados con la comunicación	8	-	-	-
elementos organizativos concretos	-	-	-	8
Dimensiones	16	10	13	12
Formato de respuesta:				
tipo de escala	7 puntos	7 puntos	5 puntos	5 puntos
limitación	ninguna	limitada	extensa	limitada
elección múltiple, incluyendo demográficos	—	5 elementos	12 elementos	16 elem.
<i>Administración</i>				
facilidad de administración	alta	alta	alta	moderada
facilidad de clasificación	alta	alta	moderada	moderada
utilización del instrumento en el pasado	moderada	moderada	alta	alta
normas disponibles	ninguna	sí	sí	sí
<i>Datos psicométricos</i>				
fiabilidad global	.70	.94	.838	n/a
entre elementos dentro de una escala	.84 a .53	.86 a .75	.90 a .70	n/a
elementos del total				0,39 a 0,22 (sólo para los elementos LTT)
Validez				
enfrentarse a la validez	alta	alta	alta	alta
discriminación de la validez	alta	alta	alta	n/a
estabilidad del factor	moderado	moderado	bajo	moderado
Evaluada por otros investigadores	sí	sí	sí	sí

Audit de comunicación gráfica

El Audit de comunicación gráfica produce una visión global de todos los símbolos visuales usados en soportes impresos. Si se desea obtener una imagen completa, deberán revisarse todos los soportes impresos utilizados por la empresa. Deberán después compararse para hallar consistencia e impacto.

2.7 Conclusiones

En este capítulo hemos examinado en detalle concepto de identidad corporativa. Apareció, por primera vez, en el campo del diseño, y, poco a poco, ha ido cambiando por medio de trabajos como el de Birkigt y Stadler, para adquirir su actual campo de aplicación. Por desgracia, debemos aceptar que a nivel conceptual no existe una definición determinada, y generalmente aceptada, de la identidad corporativa, y, por tanto, tampoco existe su correspondiente instrumento de medición.

Los instrumentos de medición que hemos visto en la sección 2.6 sirven para ciertas áreas de identidad corporativa como, por ejemplo, la comunicación de la empresa, el diseño, o la personalidad. Algunos son útiles para la medición de los efectos de la identidad corporativa, por ejemplo, el test Mannheimer de IC. Sin embargo, hasta ahora no hay ningún instrumento que mida la identidad de la empresa en su totalidad. La combinación del método de la Telaraña de Bernstein y el método de Escalada de van Rekom, es, con toda probabilidad, el planteamiento más aceptado por ahora para obtener una visión clara de la identidad corporativa (deseada y real) de una organización.

Es probable que en un futuro veamos un importante desarrollo en esta área; desarrollo que unirá los diferentes puntos de vista para dar una única definición de identidad corporativa, y un único instrumento para medirla en su totalidad.