

Unidad 12

- Imagen corporativa.

3

Imagen corporativa

Este capítulo tratará los distintos niveles de análisis de imagen (3.2) y la importancia de la imagen corporativa (3.3) antes de pasar al estudio de varias definiciones. La mayor parte de la siguiente sección trata de la presentación de tres corrientes claramente definidas en la bibliografía de imagen corporativa (3.4): análisis del enfoque de la "crítica social" (3.4.1), estudio desde la perspectiva de los autores de orientación analítica (3.4.2), y, por último, estudio de los autores interesados por la orientación a la "utilidad" (3.4.3). Tras analizar los estudios teóricos más importantes, la sección 3.5 examina varios métodos de medición utilizados en la práctica. Se analizarán los siguientes métodos: barómetro de imagen corporativa, método de Motivación CIPA, técnica CS, agrupamiento natural, y método de clasificación de fotos.

3.1 Introducción

En el capítulo anterior describimos la identidad corporativa como la autopresentación de una empresa; consiste en la información que ofrece una organización por medio de su "comportamiento," "comunicación," y "símbolos." Tales señales son recibidas, por personas clave con quienes la organización necesita establecer interacciones a varios niveles. Según se reciben más señales, y aumenta el interés y la participación de quienes las reciben, aparecerá el retrato más claro, o *imagen*, de cierto objeto. El objeto puede ser un producto, un minorista, una organización, o una empresa, o, incluso, un país.

Una imagen es como un carrete fotográfico que está a punto de ser "revelado" en la mente de las personas. Proporciona a quien la recibe (un individuo), un medio para el que simplificar la realidad de los objetos, a través de conceptos como "bueno-malo" y "agradable-desagradable". La imagen de un objeto se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando se enfrentan a él, directa o indirectamente.

Como consecuencia, utilizaremos la siguiente definición de imagen:

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona. (Dowling, 1986)

El gran interés por las imágenes radica en la suposición de que una imagen positiva es el requisito previo básico para establecer una relación comercial, directa o indirecta.

ta, con diferentes públicos objetivo. En un principio, dicho interés se centraba en imágenes que se concentraban en la venta de productos/marcas (imagen de marca). A medida que pasaba el tiempo, el interés aumentó, y en el curso de la última década ha surgido una enorme cantidad de publicaciones sobre *imagen corporativa*.

El interés por el concepto de imagen, tanto teórico como práctico, tiene su origen, principalmente, en el campo del *márketing*. Esto es cierto tanto para la literatura académica como para los logros y publicaciones de los profesionales de la imagen (por ejemplo, Ogilvy en los años 50). En los últimos cinco o diez años, las ideas básicas que sobre la imagen se crearon, en un principio, en el área de *márketing* a nivel de producto, van extendiéndose a un nivel organizativo (imagen corporativa).

Existen diferencias significativas entre imágenes “de marca” e imágenes “corporativas”. Dichas diferencias son importantísimas si una empresa ha de resolver sus problemas de “imagen” (es decir, objetivos, públicos). Con respecto de su desarrollo conceptual y funcional, no existen diferencias esenciales en cuanto al núcleo del significado de ambos términos. Sin embargo, no podemos decir que la literatura presente un concepto claro y coherente sobre el significado de “imagen”, ni sobre el método ideal de medición de la misma. Parece que, de hecho, ocurre todo lo contrario.

Para proporcionar al lector una base desde la que evaluar los diferentes puntos de vista que presenta la literatura, damos en este capítulo unas nociones generales sobre los puntos de vista más relevantes del concepto y funcionalidad de la imagen corporativa.

En cuanto a los *conceptos* de imagen, centraremos nuestra atención en publicaciones de *márketing* conocidas, sobre todo de origen sociopsicológico, junto con conceptos de imagen basados en la sociología (Alvesson, Morgan, Boorstín *et al.*), y en publicaciones surgidas del campo de la comunicación organizativa (Dowling, Abratt *et al.*).

Para las técnicas de *medición* utilizaremos un enfoque similar, es decir, ofreceremos al lector una visión de conjunto de los métodos (tal y como se practican hoy en día) con los que medir la imagen (corporativas).

3.2 Niveles de imagen

Los objetos con los que una imagen puede asociarse son de varias clases. Knecht (1986) utiliza esta idea como base para distinguir siete niveles de imagen: imagen de la categoría de producto, imagen de la marca, imagen de la empresa, imagen del sector, imagen del punto de venta, imagen del país, e imagen del usuario. A nivel de producto establecemos una distinción entre la imagen de la categoría de producto, como, por ejemplo, cerveza, y la imagen de una marca en particular, por ejemplo, Heineken. A nivel organizativo debemos distinguir entre la imagen de una empresa dentro de una subsidiaria, imagen de la empresa, e imagen de un sector industrial. Esto último es lo que Knecht denomina imagen corporativa.

Sin embargo, en el presente libro utilizamos el término “imagen corporativa” con el significado de imagen de una organización, ya que esto parece estar más en la

línea de las ideas generalmente aceptadas. La imagen de Akzo Nobel es, por tanto, una imagen corporativa, mientras que la imagen de una industria química es la imagen del sector. La imagen de la empresa puede ser la imagen de una subsidiaria; con respecto de Akzo Nobel sería la imagen de Organon. Un ejemplo de imagen a nivel de minorista sería la imagen de la tienda local Tesco. Sin embargo, la imagen global de "Tesco" sería una imagen corporativa. La imagen a nivel nacional e internacional es importante para las empresas que, actúan en el extranjero. La imagen que tiene la gente de un país, ejerce gran influencia en el comercio internacional. La imagen que tiene la gente de la sólida y fiable calidad alemana, influye favorablemente en las ventas de productos alemanes. Está la imagen del usuario. ¡Muchas personas piensan que el propietario medio de un BMW es un hombre de mediana edad, con barri-ga y puro! Las imágenes se influyen mutuamente a distintos niveles. La gente se forma una imagen de un objeto por medio de cadenas o redes de asociaciones que se van construyendo durante un período de tiempo como consecuencia de estímu-los que se acumulan lentamente. Esto lleva a la formación de un mosaico de impre-siones que, en conjunto, constituyen la imagen. Podríamos comparar la imagen con el clásico mosaico romano. Durante dos mil años, se han ido perdiendo varias de las piedrecitas rojas, amarillas, o azules del mosaico que en un principio formó la expre-sión artística. Aún así, el espectador continúa apreciando la idea general del artista tras la creación del mosaico, y de ahí que aprecie su valor artístico. En otras pala-bras, "el receptor" no tiene por qué tener una imagen completa de un objeto para poder describirlo, recordarlo, y relacionarla con él.

Según Holzhauer, a menudo desarrollamos

el conocimiento que tenemos de una empresa como resultado de expo-nermos a formas de publicidad. No sabemos nada de la empresa propie-taria de la marca Marlboro. Sin embargo, no debería sorprendernos que la empresa se asemejara a los cigarrillos. A menudo elaboramos una imagen de la empresa partiendo de la base de la imagen que tenemos de sus pro-ductos, es decir, de la imagen de marca. Dicha imagen de marca se forma por medio de la única información que tenemos de la empresa, es decir, de la publicidad de la marca. En otras palabras, la publicidad de la marca determina la imagen de la empresa. Por contra, la imagen que tenemos de una empresa (Woolworth, Philips, Braun) determina lo que pensamos de los productos de esa empresa. (Holzhauer, 1991)

3.3 Importancia de la imagen corporativa

Desde hace pocos años, un elevado número de empresas reconocen la importancia de la imagen corporativa (ver Recuadro 3.1). Una de las razones es el aumento de interés en estudios de imagen corporativa. La agencia de investigación, Research & Márketing (R+M), confirma que tanto las empresas individuales como un elevado número de sectores dentro de la sociedad holandesa, incluyendo el sector de la cons-trucción, educación, agricultura, y el sector sanitario, encargan estudios de imagen

Recuadro 3.1 Importancia de una imagen favorable

Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección. (De Soet (CEO Dutch KLM), en Blauw, 1994)

Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, es importante para los agentes financiero y los inversores, y genera confianza entre los públicos objetivo internos y externos. Una imagen corporativa firme proporciona autoridad a una empresa, y forma la base para su éxito y continuidad. (Blauw, 1994)

Una imagen corporativa firme crea un valor emocional añadido para una empresa, y asegura que esté un paso por delante de sus competidores. Una imagen corporativa firme es competitiva, es decir, distintiva y creíble. (Brinkerhof, 1990)

Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: analistas, inversores, clientes, socios, y empleados. La gestión de la identidad asegura esa buena imagen. (Chajet, 1989)

La imagen es una representación de la mente. Afecta a las actitudes, las cuales, a su vez, afectan al comportamiento. Ninguna empresa puede permitirse ignorar la imagen. La impresión que crea - consciente o inconscientemente, lo quiera o no -afecta inevitablemente a las personas con quien hace negocios. (Bernstein, 1986)

La investigación ha demostrado que 9 de cada 10 consumidores señalan que, a la hora de elegir entre productos similares en calidad y precio, la reputación de la empresa determina qué producto o servicio comprar. (Mackiewicz, 1993)

Las imágenes son especialmente provechosas cuando:

- * la información con la que se tienen que tomar decisiones es compleja, conflictiva, y/o incompleta
- * la información es insuficiente o abarca demasiado para poder emitir un juicio
- * las personas tienen un grado de participación demasiado bajo como para poder llevar a cabo un proceso de preparación extensa de la información
- * existen ciertas condiciones en el entorno que obstruyen el proceso de toma de decisiones, tales como la falta de tiempo. (Poiesz, 1988)

(Cramwinckel y Nelissen, 1990). Por tanto, la importancia de la investigación en imagen se extiende por un amplio campo.

La imagen es extremadamente importante para la fuente de la imagen (el objeto de la imagen), y para quien la recibe (el sujeto). La fuente (la organización) considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos objetivo. Es la mejor forma de introducir el "conjunto que se evoca" a los públicos objetivo. Para el sujeto, la imagen constituye la forma de resumir la "verdad" sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones (bueno-malo, útil-inútil, etc.). Existe una relación entre la

importancia de la imagen corporativa para la fuente, y de su importancia para el destinatario. Cuanta más grande sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen (corporativa) al tomar una decisión, más importante será que la empresa tenga una reputación sólida. El Recuadro 3.1 proporciona algunos argumentos que se utilizan con frecuencia para enfatizar la importancia de la imagen.

Poiesz (1988) cree que sin la ayuda de la imagen, los consumidores tendrían dificultad para decidir qué productos comprar. Los consumidores están perdiendo, su habilidad para actuar racionalmente. No están familiarizados con todas las posibilidades que hay en el mercado. No conocen todas las características de cada producto. No son capaces de juzgar todas esas características de forma correcta. No pueden utilizar su experiencia previa porque sus memorias no son perfectas. Además, no siempre son capaces de procesar y almacenar nuevas experiencias. Esta incapacidad de actuar racionalmente, lleva a los consumidores a buscar otros terrenos sobre los que basar sus decisiones. Tienden a basarse en experiencias de consumo previas e imperfectas, en sentimientos, en información incompleta, en simples directrices, en información simbólica, y en procesos inconscientes (Poiesz, 1988).

Poiesz enumera las diferentes funciones que realiza la imagen para el consumidor. Se trata de la función de conocimiento, la función expectativa, y la función de consistencia. Al realizar dichas funciones, la imagen simplifica el proceso de información (Lilli, 1983). Las imágenes son útiles en el proceso de búsqueda: se dirige la atención hacia objetos con una imagen positiva. La imagen también puede servir como simple regla para tomar decisiones: si el grado de participación es bajo: comprar el producto de mayor imagen favorable. El nivel de participación, y su influencia en el proceso de información al consumidor, se estudiará en la sección 3.4.2.

La postura de Pruyn (1990) es muy similar a la de Poiesz. Al tomar en consideración la relevancia de una imagen, le da mayor énfasis al punto de vista de la fuente. También percibe un incremento de uniformidad entre los productos y las marcas (y las empresas: Cees van Riel). Esto lleva a dificultades a la hora de hacer distinciones entre precio y características funcionales intrínsecas del producto. Por esta razón, según Pruyn, la gente busca formas de establecer distinciones de valor basadas en características subjetivas, no visibles, de un producto. Esto implica aspectos simbólicos que el sujeto atribuye al objeto por medio de procesos de asociación (Pruyn, 1990).

Tal y como explicaremos en la sección 3.4.2, existen distintas formas de enfocar el concepto de imagen (corporativa). Por esto mismo, las definiciones difieren. El Recuadro 3.2 proporciona algunas de las definiciones de imagen (corporativa) que dan distintos autores.

Una de las definiciones de imagen mencionada anteriormente, y que, en mi opinión, es muy útil, es la que da Dowling en su artículo "Managing Your Corporate Image" (1986). Siguiendo a Aaker y Myers (1982), afirma que:

Una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda, y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto.

Recuadro 3.2 Definiciones de imagen (corporativa)

Imagen es conocimiento subjetivo. (Boulding, 1956)

Imagen es la suma de cualidades funcionales y atributos psicológicos en la mente del consumidor. (Martineau, 1958)

Imagen es el resultado de la forma en la que el individuo evalúa el objeto según: la tangibilidad, la importancia personal, y el grado de correspondencia con la imagen misma. (Enis, 1967)

Se utiliza la imagen para referirse a un código de memoria, o mediador asociativo, que proporciona información espacialmente paralela para mediar respuestas abiertas, sin necesidad de ser conscientemente experimentadas como imagen visual. (Paivio, 1971)

Imagen es el perfil del objeto, es decir, la suma de impresiones y expectativas reunidas en la memoria de un individuo. (Topalian, 1984)

Imagen es una combinación de aspectos del producto distintas de sus características físicas, pero que, sin embargo, se identifican con él. Como ejemplos están la marca, símbolos utilizados en publicidad, respaldo de una figura conocida, y país de origen. (Erickson, Johannsen, y Chao, 1984)

Imagen es una estructura con significado jerárquico que consiste de cadenas de significativos (/valor). (Reynolds & Gutman, 1984)

Imagen es la suma de experiencias que alguien tiene de una institución. (Ford, 1987)

Imagen es la forma subjetiva y de dimensiones múltiples de la representación o impresión de la realidad en el cerebro humano, como consecuencia de la cual dicha realidad se introduce de manera reducida, coloreada, y, por tanto, a menudo, transformada. (Fauconnier, 1988)

Imagen hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa, en parte como resultado del procesamiento de la información (dar sentido) llevado a cabo por los miembros del público, y, en parte, por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir, el retrato fabricado y proyectado de sí misma. (Alvesson, 1990).

Puede substituirse "objeto" por "marca", "organización", etc., para así formular una definición apropiada a diferentes niveles. Deducimos de esta definición, que diferentes personas tienen un retrato distinto del mismo objeto. Además, parece que la imagen viene determinada tanto por la persona que la percibe como por el objeto. Hay, por tanto, dos formas de ajustar una imagen. En primer lugar, se puede cambiar el objeto mismo. En segundo, puede adaptarse la comunicación a los públicos objetivo, e intentar cambiar las "creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto" tenga una persona.

3.4 Tendencias en la literatura

Los autores que estudian la imagen corporativa se dividen en tres grupos. Dicha división ofrece una forma de clasificación de los muchos puntos de vista que aparecen en la literatura. La distinción entre estos tres públicos es relativa. Algunos autores podrían incluirse en dos de los públicos, como prueban las distintas publicaciones. Aún así, pienso que sería de gran ayuda intentar clasificar la enorme cantidad de puntos de vista que existen sobre la "imagen".

El primer grupo es el de los críticos sociales. Incluimos, por ejemplo, a Boorstin (1966), Alvesson (1990), y Morgan (1986). Todos ellos estudian la imagen desde una postura social o sociológica. El segundo grupo es el de los autores de orientación analítica, como Poiesz (1988), Verhallen (1988), Pruyn (1990), Beijck y van Raaij (1989), Wierenga y van Raaij (1987), y Reynolds y Gutman (1984). Se interesan especialmente por el significado del término, y por los métodos de medición que de él derivan. El tercer grupo lo forman autores que se interesan por el aspecto de la utilidad práctica. Este grupo está representado en el mundo académico por Kennedy (1977), van Raaij (1986), y Dowling (1986), y les preocupa el proceso de formación de la imagen. En el campo de la aplicación están Olins (1989), Ind (1990), Blauw (1994), Bernstein (1986), y Gray y Smeltzer (1985), quienes se ocupan de los planes de etapas múltiples. Al primer grupo de autores que se inclinan por la utilidad práctica les interesa, sobre todo, la formación de la imagen. Los del segundo tienen, en especial, un interés práctico: ¿qué hay que hacer para crear una imagen favorable?

3.4.1 Críticos sociales

Los autores de este grupo describen y critican el papel de la imagen en la sociedad contemporánea. Expresan una visión diferente de aquella que encontramos en la literatura sobre marketing y comunicación. Sin embargo, su visión debe tomarse en cuenta al formular definiciones y teorías relacionadas con el concepto de imagen. El primer escritor que aplica el concepto de imagen a la sociedad fue Boorstin en 1961. En su obra, *The Image, or What Happened to the American Dream*, hace una crítica de la sociedad americana que, según él, está excesivamente influida por pseudo acontecimientos. En su opinión se le da importancia a la realidad "aparente", a expensas de una realidad "real". En un principio, la imagen es la representación de la realidad, pero, a la larga, la realidad se convierte en una representación de la imagen.

Alvesson presenta una visión sociológica de la imagen en su artículo, "Organization: From substance to image?" (1990). Según Alvesson, una imagen consta de un retrato que alguien tiene de una organización (la imagen sentida) y de las impresiones que una organización comunica (la imagen comunicada). Una imagen surge, sobre todo, de la información transmitida por los medios de comunicación masivos, y a través de la comunicación interpersonal, la cual es fortuita, infrecuente, y superficial en su naturaleza. No surge de experiencias directas con la organización "real". En el centro de la crítica de Alvesson se encuentra la creencia de que la sociedad

occidental está inundada de imágenes. Esto significa que las organizaciones deben crear, continuamente, imágenes más fuertes, y quizás menos exactas, para sobresalir de la masa. Esto puede llevar a confusiones si las discrepancias entre la realidad encontrada (experiencias personales) y las imágenes creadas (en los medios de comunicación) son demasiado grandes. Una exposición más literaria de las ideas de Alvesson, y, sobre todo, de Boorstin, se encuentra en la obra de Milan Kundera (1990). Kundera describe la funesta influencia de la formación de imágenes en nuestra sociedad. La siguiente cita pertenece a una sección de su obra "Imageology":

Si los que se dedican a la imaginología deciden que todas las paredes del gimnasio que Agnes visita se conviertan en enormes espejos, no es para que las personas se vean mientras hacen ejercicio. Es porque el número afortunado en la ruleta de la imaginología ha caído en los espejos. Si mientras escribo estas páginas todo el mundo decide ver a Heidegger como un cabeza de chorlito y una oveja negra, no es debido a que su pensamiento haya sido sobrepasado por el de otros filósofos, sino porque en ese momento se había convertido en el número fatídico de la ruleta de la imaginología, en el antiideal. Los que se dedican a la imaginología crean sistemas de ideales y antiideales, sistemas de corta vida que continúan en rápida sucesión, pero que influyen en nuestro comportamiento, nuestras opiniones políticas y gustos estéticos, en el color de las alfombras y la elección de libros, de forma tan enérgica como solían hacer los sistemas ideológicos.

Otro crítico social digno de mención es Morgan. Su postura es menos moralista que las de Boorstin y Alvesson. En su obra, *Images of Organization* (1986), señala cómo las personas tienen formas estándar de ver a las organizaciones. La forma como se ve a las organizaciones influye en como se las valorará. Nuestras ideas sobre gestión y organización se basan en algunas imágenes que aceptamos como ciertas. Vemos a la organización como a una máquina (Taylorismo), o como un organismo o persona. Si miramos a las distintas "imágenes", pensamos en una organización de forma diferente, lo cual genera una imagen más completa. Una organización puede ser como un cerebro, capaz de autoregularse y aprender; como cultura, con valores compartidos y recuerdos para el significado simbólico de eventos racionales; como sistema político, dentro del cual distintos públicos desarrollan actividades que sirven a sus propios intereses; como prisión psicológica, en la que la irracionalidad y las metas ocultas juegan un papel importante; como corriente y proceso de transformación, donde los cambios juegan un papel primordial; y, por último, como instrumento de opresión, donde lo que es racional para una de las partes puede ser catastrófico para la otra.

3.4.2 Autores analíticos

Los autores de este grupo expresan sus opiniones sobre que constituye una imagen, y cómo puede medirse. En este grupo incluimos a Poiesz (1988), Wierenga y van Raaij (1987), Verhallen (1988), Beijck y van Raaij (1989), Pruyne (1990), y Reynolds y

Gutman (1988). Para poder comprender las posturas que adoptan, han de tenerse en cuenta las teorías sobre cómo procesan los individuos la información.

Procesamiento de la información en la formación de la imagen

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un sujeto recibe de un objeto –directa o indirectamente. La interpretación o evaluación de dichos estímulos pueden estar influidos por muchos factores. Para poder comprender cómo tiene lugar la evaluación, debemos estudiar la forma en la que el individuo procesa la información.

Según McGuire (1976), el procesamiento de la información se divide en cinco fases. Como puede observarse en la Figura 3.1, los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información. Por tanto, y en interés de la fuente de información, hay que conducir estos estímulos a través de todas las fases. Incluso si la fuente consigue impactar y llamar la atención sobre el mensaje que se desea comunicar, puede que aún haya que superar algunas barreras, ya que todavía quedan por completar las fases de comprensión, aceptación y retención.

En la fase de comprensión, el sujeto tiene que darle significado a los estímulos que se le presentan. Esto requiere una clasificación de los estímulos por medio de conceptos almacenados en la memoria. Los procesos descritos en la teoría de Gestalt están entre los que consideramos aquí relevantes.

La aceptación de las fases se centra en la posibilidad de que la información llegue a producir el efecto deseado por la fuente. Esto dependerá, entre otras cosas, del grado en que la información que se ofrezca esté integrada dentro del sistema conceptual existente. La “elaboración” juega un papel importante; es definida por Engel.

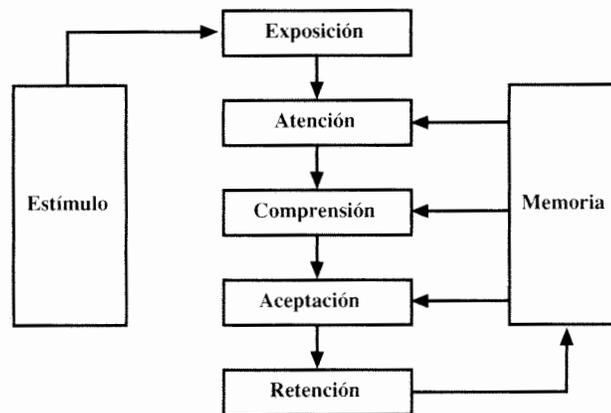


Figura 3.1 Procesamiento de la información según Engel et al., (1990)

Blackwell y Miniard como “la cantidad de integración existente entre la nueva información y el conocimiento actual almacenado en la memoria” (1990). Cuanto más favorables sean las reacciones a los estímulos en la fase de comprensión, mayor será la probabilidad de que alcancen la fase de retención.

La fase final de procesamiento de la información por el individuo, se centra en el posible almacenamiento en la memoria a largo plazo. La memoria del ser humano se compone de tres elementos: memoria sensorial, memoria a corto plazo, y memoria a largo plazo. Un estímulo entra en la memoria sensorial por medio de los sentidos. Una impresión sensorial se forma por la información sobre la forma, color, tono, etc. En esta etapa no se le da significado a los estímulos.

La información, que será analizada más en profundidad, es transferida a la memoria a corto plazo. Podríamos describir esta actuación como memoria en fase de trabajo, en la que el significado de los estímulos se determina por su combinación con la información almacenada en la memoria a largo plazo. La capacidad de la memoria a corto plazo es limitada. Para lograr la mejor utilización posible de esta capacidad limitada, se combina la información de los registros sensoriales mediante su “troceo” en unidades comprensibles. Estos “trozos” podrían compararse a las imágenes. Al igual que ellas, los trozos son simplificaciones de la realidad. Por tanto, la formación de la imagen podría considerarse como una clase de “trozo”. Cuando dichos trozos aparecen repetidamente en la memoria a corto plazo, pueden transferirse a la memoria a largo plazo. Consideramos a la memoria a largo plazo como capacidad de almacenamiento permanente e ilimitada, donde se guarda la información de forma organizada. Contiene depósitos duraderos de nuestras experiencias y conocimientos. Puede observarse el proceso de trabajo de la memoria en el diagrama de la Figura 3.2.

La influencia de la información transmitida durante el proceso de comunicación depende del grado en que tenga lugar la “elaboración” durante el procesamiento de dicha información. Petty y Cacioppo (1986), en su modelo de probabilidad de elaboración (MPE), creen que si el grado de elaboración es elevado el sujeto se encuentra en el buen camino hacia la convicción (ver también Beijk y van Raaij, 1989). Los

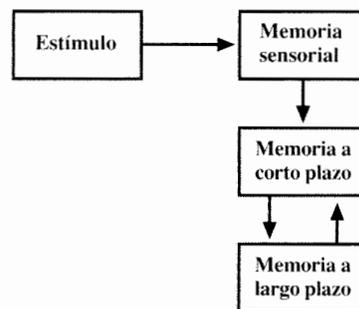


Figura 3.2 Como funciona la memoria (Engel et al., 1990)

únicos elementos (“señales” o “entradas”) importantes durante el procesamiento de la información, son aquéllos que son relevantes a la formación de una opinión racional. El contenido y la fuerza de los argumentos influyen en la formación de opinión.

Si el grado de elaboración es bajo, el sujeto se encuentra en un “camino periférico” hacia la convicción. En esta situación, los elementos del mensaje que son irrelevantes para la formación de una opinión racional, se convierten en importantes. La información periféricas, como el atractivo de la persona que transmite el mensaje o la cantidad de argumentos que conlleva dicho mensaje, comienzan a jugar un papel en la formación de la opinión (Wierenga y van Raaij, 1987). El camino a seguir viene determinado, en parte, por el grado en el que las personas están motivadas a procesar la información.

Los factores importantes a este respecto son la implicación, las características personales de quien los recibe, y si el mensaje está en consonancia con la experiencia de quien los recibe. Si, por ejemplo, el nivel de participación es elevado, se seguirá un camino directo; si es bajo, se tomará un camino periférico. Si una de las características del sujeto es la “necesidad de conocimiento”, existe mayor probabilidad de que el nivel de implicación sea elevado. El tiempo disponible del sujeto también juega su papel en la determinación del camino a seguir. Cuando ha de tomarse una decisión rápida, es probable que se tome el camino periférico.

Tabla 3.1 Tres formas de enfocar el concepto de imagen (basado en Poiesz, 1988, y otros)

<i>Grado de elaboración</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Tipología</i>	<i>Consecuencias en la medición</i>	<i>Método de medición</i>
Alto	Se retiene la imagen como red de significados en la memoria del consumidor	Se estructura la imagen de forma compleja	Investigación cualitativa: profundizar busca de asociaciones	Método de libre formato Método estructural -escalada -Kelly Grid
Medio	Imagen es la suma de conceptos sobre un objeto: percepciones sobre atributos destacados x importancia de dichos atributos	Imagen es una actitud	Métodos explícitos: identificar los atributos destacados y presentarlos como afirmaciones	Cuestionario de actitud: -consideraciones -valoraciones
Bajo	Imagen es la impresión holística general de la posición del objeto con respecto de sus competidores	Imagen es una impresión global	Métodos implícitos: posición relativa del objeto por medio de escalas multidimensionales	Escalas multidimensionales de : -similitudes -preferencias

Cuando el procesamiento de la información sigue el camino periférico, el papel que juegan las imágenes es importante. Esto significa que tienen importancia en situaciones donde el sujeto carece de motivación, preparación, o conocimiento para emitir un juicio basado en una realidad compleja.

Tres niveles de imagen basados en el grado de elaboración

Las imágenes son simplificaciones de la realidad; sólo se elaborarán más en profundidad si el objeto se convierte en algo importante para el sujeto. Según el grado de elaboración, determinado por la importancia del objeto para el sujeto, pueden distinguirse tres clases de imágenes. La Tabla 3.1 proporciona una visión global de los grados de elaboración y los métodos de medición relacionados.

Los sujetos seleccionados para la investigación de imagen corporativa pueden tener tres grados de elaboración (en cuanto a información sobre un objeto elegido): alto, medio, o bajo. Más o menos, esto vendría explicado por la distancia psicológica y física entre un sujeto y un objeto. Cuanta *mayor* sea la *distancia* entre un sujeto y un objeto, *menor* será el grado de elaboración. El conocimiento sobre el grado de elaboración permite al investigador elegir un método para reunir datos de la imagen. Hay que elegir un método que sea atractivo para los encuestados, que les permita mostrar un amplio conocimiento (alto grado de elaboración), o “esconder” la falta de conocimiento al contestar preguntas que “sólo” fuerzan al encuestado a establecer comparaciones entre objetos sobre atributos generales (nivel bajo de elaboración). Ver Tabla 3.2.

Es necesario enfocar la investigación de la imagen corporativa desde la perspectiva de la interacción entre un sujeto y un objeto. Hay que responder a preguntas como “¿En qué sujetos desea centrar su interés?”, “¿Qué parte de la organización necesita examinar?”, etc. (Ver Recuadro 3.3).

La investigación sobre la imagen corporativa es, a menudo, llevada a cabo entre varios grupos de interés. Podríamos suponer que dichos públicos difieren en su grado de elaboración. Como consecuencia, debemos considerar el hecho de que el uso de un sólo método podría llevar a datos poco fiables, ya que alguno de los públicos objetivo

Recuadro 3.3 Preguntas concernientes a la investigación de la imagen corporativa

Sujetos

- quién
- posibilidades de segmentación
- accesibilidad
- conciencia de consecuencias externas
- costes
- planificación horaria

Objetos

- qué parte de la organización
- posibilidades de segmentación
- accesibilidad
- conciencia de consecuencias internas
- necesidades de información
- horario

Tabla 3.2 Interacción entre sujetos y objetos

S—O	Corta distancia psicológica/física	Alto grado de elaboración	Necesidad de selección de un método de medición que descubra asociaciones más profundas
S—O	Distancia media psicológica/física	Grado medio de elaboración	Necesidad de selección de un método que mida las consideraciones y valores de los encuestados
S—O	Larga distancia psicológica/física	Bajo grado de elaboración	Similitudes y preferencias sobre atributos generales

se enfrentaría a preguntas que no podría esperarse que contestaran. La diferenciación en grados de elaboración dentro del público objetivo elegido fuerza a las organizaciones a que combinen métodos que midan la imagen de forma apropiada.

Alto grado de elaboración: estructuración compleja/jerárquica de la imagen

Cuando el grado de elaboración es alto, la imagen que el sujeto tiene de un objeto permanecerá como una red de significados en su memoria. Los objetos representan diferentes valores para personas diferentes. Además de valores puramente funcionales, los valores afectivos también son importantes. Dentro de esta estructura, hablamos de una "escala de estructura de la significación". Desde esta perspectiva, Reynolds y Gutman (1984) describen la imagen como jerárquicamente estructurada. Según ellos, el objeto de la imagen tiene un determinado número de significados para el sujeto, los cuales se indican por medio de la llamada cadena jerárquica de significados. Su representación esquemática puede verse en la Figura 3.3.

Olsen y O'Neill (1989) han dado un paso más en la elaboración de la cadena de significados; hablan de una "cadena de significados de seis niveles" (ver Figura 3.4.)



Figura 3.3 Escala de estructura de la significación

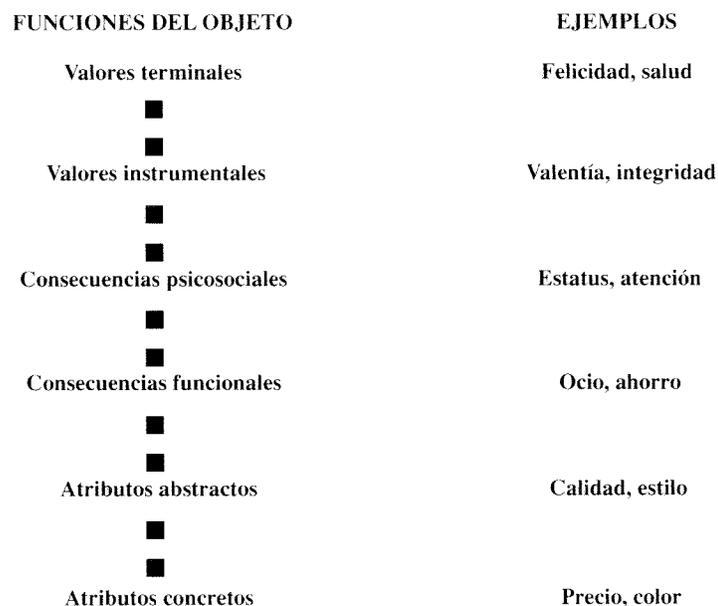


Figura 3.4 Cadena de significados de seis niveles (Olsen y O'Neill, 1989)

Se utiliza un método estructurado y/o un método de libre formato para medir la imagen que está almacenada jerárquicamente. Es un método cualitativo basado en la suposición de que los conceptos de imagen se almacenan por medio de conexiones de memoria. Dichas conexiones entre el objeto de la imagen y los atributos, consecuencias, y valores, se trazan por medio del análisis de la estructura del significado, o "escala".

Basándose en la forma en que las imágenes se almacenan en la red de memoria, Pruyn (1990) sugiere el uso de técnicas de asociación para investigar técnicas para analizar la relación entre los valores asociados a los objetos. La estructura del significado, por ejemplo, la "escala" (Reynolds y Gutman, 1988; Pieters, 1989) y el Kelly's Repertory Grid son útiles para revelar las jerarquías en las que las características de la empresa, consistencia, y valores, se almacenan en la memoria del consumidor. Pruyn describe cinco etapas en el proceso llevado a cabo para encontrar las conexiones de memoria del encuestado:

1. En la primera etapa, deben identificarse las características destacadas. Hay varios métodos que pueden utilizarse para conseguirlo; el método de libre formato es un ejemplo. Se les puede dar a los encuestados cartas con diferentes tareas y se les pide que clasifiquen las cartas en dos montones. Las tarjetas muestran las diferentes imágenes de los objetos que corresponden a una categoría de objeto, por

- ejemplo, Tesco, Sainsbury's. Se les pide a los encuestados que manifiesten categorías explícitas sobre las que basan sus decisiones.
2. En la segunda etapa, se seleccionan atributos para utilizar en un análisis posterior.
 3. En la tercera etapa, se les pregunta a los encuestados qué características de los objetos prefieren. Si el encuestado manifiesta que el tamaño de un objeto es importante, por ejemplo, el espacio de una tienda, entonces se les pide que señalen si prefieren una tienda grande o pequeña.
 4. En la cuarta etapa, se intenta encontrar la jerarquía en la memoria del sujeto. Se le pregunta insistentemente al encuestado "¿Por qué?", "¿Por qué prefiere una tienda grande?", "¿Por qué cree que eso es importante?", etcétera. Si el encuestado le es difícil encontrar razones, o si el tema se está convirtiendo en algo demasiado sensible, el entrevistador puede ayudar de las siguientes maneras: dando un contexto en el que se use el objeto; ofreciendo un contexto en el que el objeto esté ausente; continuando la entrevista en tercera persona; haciendo pausas; o resumiendo brevemente la respuestas dadas hasta entonces, y preguntando si era eso lo que quería decir el sujeto.
 5. En la quinta y última etapa, las respuestas deben procesarse estadísticamente e interpretarse. Con la ayuda de análisis del contenido, pueden clasificarse las respuestas en la cadena de significados según el contenido y el nivel. Esto puede llevarse a cabo tanto para los encuestados individuales como a nivel agregado.

Nivel intermedio de elaboración: imagen como actitud

Donde haya un grado intermedio de elaboración, la imagen puede verse como una actitud. Dicha actitud es la suma equilibrada de ideas sobre el objeto de la imagen. Las actitudes sirven para explicar y predecir el comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975). Cuando una actitud, o una imagen, es positiva, la probabilidad de un comportamiento positivo hacia la imagen es mayor.

Una actitud se puede medir por métodos explícitos. El investigador pide a los encuestados que emitan una valoración global sobre la imagen objeto. Generalmente, se muestra a los encuestados varias afirmaciones sobre la imagen objeto. Seguidamente, deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con cada afirmación. La actitud deriva del peso y suma de las afirmaciones. El peso puede hacerse de varias formas.

En el modelo de actitud de Fishbein y Ajzen, se pide al encuestado que emita una valoración sobre los atributos de la imagen objeto dada, y que además dé un valor a cada uno de los atributos. Dicho valor es el peso que se asigna al atributo. En la siguiente fórmula

$$A = \sum_{i=1}^n O_i \times W_i$$

A representa la actitud, O el valoración del atributo i , y W el valor del atributo i .

El siguiente ejemplo servirá de aclaración. Tomando a Tesco como la imagen objeto, se le podría preguntar al encuestado que diera puntuaciones a algunos atributos como:

- Tesco vende productos de calidad.
- El personal de Tesco es amable.
- Tesco es barato.
- etc.

Se les da una puntuación a estos atributos en una escala de x-puntos. La escala de cinco puntos de Likert es la que se usa con mayor frecuencia, y va desde un “totalmente de acuerdo” a un “totalmente en desacuerdo”. La ventaja de una escala con un número impar de puntos es que permite que el encuestado dé una respuesta neutral. Seguidamente, se le dará una puntuación a los atributos. Aquí también se emiten valoraciones en una escala de cinco puntos, que van desde “muy importante” a “nada importante”, como mostramos a continuación:

	Muy importante			Nada importante
Creo que la compra de productos de calidad es				
Creo que la amabilidad del personal es				
Creo que comprar de productos baratos es				
etc.				

La puntuación dada al objeto para cada atributo se multiplica por el valor asignado a dicho atributo. La suma de todos los valores así obtenidos es la puntuación de la actitud.

Las actitudes también se miden usando un procedimiento de diferencial semántico. Las reacciones de los encuestados se miden en una escala bipolar (bueno/malo, barato/caro, etc.)

Una de las ventajas del método explícito es que ofrece una forma relativamente simple de comprender mejor la imagen y su estructura. Además, permite comparar las imágenes de los diferentes objetos, ya que se miden bajo los mismos atributos. Esto hace posible que se obtenga una comprensión minuciosa de los puntos fuertes y débiles de los diferentes objetos. Tiene la desventaja de que el investigador debe tener en cuenta los diferentes atributos que influyen en la determinación de las actitudes. Esto normalmente necesita una investigación preliminar. Otra desventaja es que los encuestados deben rellenar, a menudo, cuestionarios larguísimos. Esto puede llevar a una pérdida de motivación que afectará a los resultados. La dificultad podría

superarse, en parte, cambiando cada vez el orden de las preguntas. Otra posibilidad es que el investigador reduzca el número de atributos por medio del análisis factorial. Sin embargo, esto también requiere una investigación preliminar para presentar el conjunto total de los atributos. Un tercer inconveniente es que la investigación misma puede formar actitudes. Cuando se muestran los atributos de la imagen objeto a los encuestados, éstos empiezan a pensar en ellos. Finalmente, existe la posibilidad de que la actitud sea mayor que la suma de los atributos por separado. El diferencial semántico tiene otra desventaja añadida, y es que los encuestados no pueden indicar la importancia que un atributo dado tiene para ellos.

Bajo nivel de elaboración: imagen como impresión general

En un nivel bajo de elaboración, la imagen es, sobre todo, una impresión global de la memoria del sujeto. El sujeto ha recibido demasiadas impresiones e información para poder procesarlas de manera estructurada y racional. Las imágenes en este nivel están difusas, lo que dificulta identificar los atributos concretos que influyen en el retrato que del objeto tiene el sujeto.

Sin embargo, es posible trazar la posición del objeto, en relación a otros objetos, por medio de su imagen. Un método implícito que mida el grado de similitud percibido entre diferentes imágenes objeto, es apropiado para esto. Volviendo al ejemplo de la cadenas comerciales, podría preguntarse al encuestado: “¿Qué similitud cree que hay entre las dos cadenas de cada par?”

	son muy similares		son totalmente diferentes
Tesco-Sainsbury's			
Sainbury's-Marks & Spencer			
Tesco-Marks & Spencer			
etc.			

Mediante el uso de la escala multidimensional, obtenemos información sobre las posiciones relativas de los objetos. Las valoraciones de (di)similitud se sitúan en un gráfico perceptivo n-dimensional, en el que las distancias entre los objetos indican, de la manera más exacta posible, el grado de (di)similitud. Un ejemplo de gráfico perceptivo de bidimensional es el representado en la Figura 3.5.

Una gran ventaja del método implícito es que no requiere investigación preliminar, ya que no es necesaria para saber qué atributos son importantes para el sujeto. Otra ventaja es que pueden incluirse una gran cantidad de objetos en la investigación. Debemos señalar, sin embargo, que el número de comparaciones que tiene que hacer

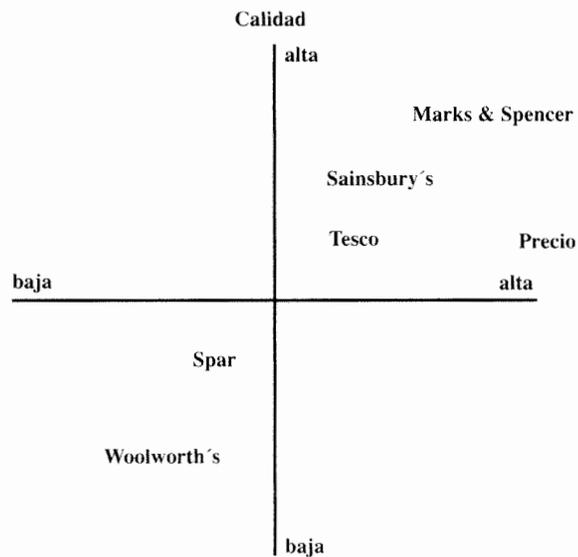


Figura 3.5 Estructura bidimensional de la percepción de tiendas basada en datos ficticios de similitud

el encuestado, incrementa paulatinamente. Cuando la carga de trabajo es demasiado grande, puede afectar a los resultados. Sin embargo, la cantidad de objetos a comparar no debería ser tampoco demasiado pequeña. Debe incluirse en el estudio un mínimo de siete objetos para obtener un buen gráfico perceptivo (Pruyn, 1990).

Necesidad de un enfoque crítico para la elección del método de medición

Antes de elegir entre los métodos de medición descritos en esta sección, debemos conocer el grado de implicación del sujeto respecto del objeto, y la forma en que la imagen objeto se almacena en su memoria. Estos dos factores no sólo determinan qué método de medición es apropiado, sino también la clase de política de comunicación que será necesaria adaptar a la imagen, y que viene determinada por el nivel de elaboración. Puede verse en el Recuadro 3.4 un ejemplo de lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer respecto del estudio de imagen (internacional).

3.4.3 Autores centrados en la utilidad práctica

Los autores centrados en la utilidad práctica pertenecen a dos categorías. En la primera están autores académicos como van Raaij (1986), Dowling (1986), y Kennedy

(1977), cuyo interés principal es el proceso de formación de imagen de la empresa. La segunda incluye, entre otros, a Bernstein (1988), Garbett (1988), Olins (1989), y Blauw (1994), quienes están menos interesados en la teoría de las imágenes que en el uso de la información sobre ellas para crear la mejor imagen posible entre los miembros de los públicos objetivo. Han diseñado planes multietapa para este propósito. Dichos planes enfatizan la necesidad de una identidad sólida para crear y mantener una buena imagen. Llegados a este punto, los intereses de los autores que se centran en la utilidad práctica coinciden con el área de planificación de la política de identidad de la empresa, que se estudiará en el Capítulo 4. Sin embargo, incluiremos en esta sección algunas observaciones breves de dichos autores.

Formación de la imagen corporativa

Los autores que estudian la utilidad práctica, y dan mayor énfasis al proceso de formación de la imagen corporativa, se centran en la afirmación de que una imagen surge como resultado de un serie de impresiones. Las impresiones personales, la comunicación interpersonal, y la comunicación de los medios masivos de comunicación, se combinan para producir un mix de impresiones reales y paralelas, cuya totalidad forma la imagen. Garbett (1988) toma algunos elementos que, en su totalidad, forman la imagen corporativa, y los combina en la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Realidad} & & \text{Interés periodístico} & & & & \\ \text{de la} & + & \text{de las actividades} & + & \text{Esfuerzos en} & \times & \text{Deterioro de} \\ \text{empresa} & & \text{de la empresa} & & \text{comunicación} & \text{Tiempo} & \text{la memoria} \\ & & & & & & = & \text{Imagen de} \\ & & & & & & & \text{la empresa} \end{array}$$

Un modelo más elaborado para el desarrollo de la imagen corporativa fue el que hizo Dowling (1986) (ver Figura 3.7). El modelo deja claro que hay varios factores importantes en la formación de la imagen, sobre todo, el comportamiento interno de la organización, el retrato transmitido por los medios al mundo exterior, y las experiencias personales y de comunicación.

La política de la organización queda manifiesta en materiales impresos como informes anuales, y otra información disponible a personas externas como, por ejemplo, detalles de los productos, precios, etc. La cultura, cuya naturaleza viene dada por el comportamiento de la dirección, estructuras de recompensa, valores de la empresa, y rituales de la misma, influye en la política de la organización.

Los grupos externos a la organización son quienes la juzgan basándose en factores como productos, precios y calidad, servicio, actitud de los empleados, publicidad, etc. Los factores más importantes incluyen a la comunicación transmitida por la organización a través de medios masivos, experiencia previa de los productos, comunicación interpersonal, y apoyo dado por el personal en el sector de la distribución, por ejemplo, presentación de los productos, promociones, etc. Los medios son más efectivos para generar conocimiento y reconocimiento de una organización, mientras que, según Dowling, la comunicación interpersonal tiene mayor efecto en la formación de actitudes hacia la organización.

Recuadro 3.4 Gist Brocades; lo que hay que hacer, y lo que no hay que hacer en un estudio de imagen internacional

Información general sobre la empresa

Royal Gist Brocades NV es un grupo internacional de empresa cuya actitud principal es la biotecnología. Sus productos más importantes derivan de procesos de fermentación. Es uno de los grandes productores del mundo de levadura, penicilina y derivados, y encimas.

Uno de los pilares de la empresa es la investigación, parte integrante de las actuaciones comerciales del grupo. Gist Brocades tiene unidades de producción y/o organizaciones de ventas en nueve países europeos, Estados Unidos, América Latina, y Extremo Oriente.

La empresa consta de tres divisiones:

- La División de Ingredientes Alimenticios (DIA) produce, sobre todo, levadura, ingredientes de panadería, extractos de levadura y derivados. La levadura es un producto importante en el mercado de la panadería, aunque los elementos que mejoran el pan y los ingredientes de pastelería juegan, cada vez más, un papel importante. Además, un creciente suministro de extracto de levadura, utilizado como ingrediente natural para el sabor, está abriéndose camino en la industria alimenticia internacional.
- La División de la Industria de Productos Farmacéuticos (DIPF) suministra a la industria farmacéutica con penicilina y productos intermedios. La DIPF es la mayor productora de penicilina del mundo, y tiene una posición importante en el mercado de los derivados de la penicilina utilizados en la producción de antibióticos. Su fuerte posición en el sector biotécnico y en el mercado de la industria farmacéutica, constituye la base para la elaboración de nuevos productos.
- La División de Bioespecialidades (DBE) elabora y produce encimas y productos relacionados con la biotecnología para distintas aplicaciones, especialmente para las industrias de productos lácteos, detergentes, bebidas, textiles, almidón, y comida para animales.

En 1993 la facturación de Gist Brocades fue de 1.703 millones de florines holandeses. A 31 de diciembre de 1993, el personal alcanzaba los 5.299 empleados.

Cambios internos: de orientación al producto a orientación al mercado

El año 1992 marcó las futuras bases de Gist Brocades como empresa orientada al mercado, con personal de la empresa trabajando en equipos multidisciplinarios para lograr los mejores resultados posibles. Se trabajó en varios frentes introductorios del Gist Brocades del futuro, por ejemplo, la implantación de programas de fijación de coste como el proyecto corporativa "Advance", dirigido a la creación de un tipo de comportamiento, centrado en el resultado, entre el mando intermedio y la dirección.

Entorno

Desde 1974, Gist Brocades se ha ocupado de técnicas de recombinación de ADN, y de la producción de productos basados en el ADN. Aunque principalmente es un productor de materias primas y aditivos, y no de productos de consumo, Gist Brocades, que empresas semejantes a ella, se enfrenta a la crítica sobre la tecnología que aplica por parte de públicos que protestan contra la biotecnología. Parece que el problema no son los productos, ni el método de producción como tal. Tampoco lo es su seguridad, ya que los procesos son prácticamente idénticos a aquéllos utilizados para elaborar otros productos aceptables. La oposición está en los sentimientos de las personas hacia la forma en la que se utiliza el material genético. Gist Brocades continúa trabajando en un gran número de organizaciones del sector, holandeses y europeos, para promocionar la aceptación social de productos biotecnológicos modernos.

Estudio de la imagen

La mayoría de los públicos de interés internos están convencidos de que Gist Brocades progresa rápidamente de una orientación al producto a una orientación al mercado y al servicio. De todas formas, hay serias dudas sobre el grado de conocimiento de los públicos de presión externos sobre estos recientes cambios de la empresa.

Para saber si los grupos de presión externos son o no conscientes de los cambios recientes de la empresa a nivel internacional, la dirección de Gist Brocades quería saber más sobre la imagen (corporativa) real de la empresa a nivel internacional. Habían de hacerse tres preguntas clave:

1. ¿Conocen los grupos de presión los hechos y cifras relevantes de Gist Brocades: conocen el alcance del producto, los nombres del producto, la empresa propietaria de la marca?
2. ¿Reconocen y valoran los cambios recientes de la empresa - más específicamente, reconocen los atributos de la imagen deseada, como la flexibilidad, la orientación al servicio, la entrega a medida como proveedor a gigantes mundiales, por ejemplo, en el mercado de detergentes, etc?
3. ¿Tiene la "marca corporativa" Gist Brocades un valor añadido para las unidades de negocio es del grupo Gist Brocades?

¿Qué debe hacer la empresa?

Para ser capaz de dar briefing eficaz a una agencia para que estudie la imagen de la empresa, se establecieron las siguientes cuestiones (ver los ocho pasos en la Figura 3.6):

1. ¿Cuál es la imagen deseada y qué ha hecho la empresa, en los años, para representar a la organización de la forma deseada? En otras palabras, ¿qué elementos (por medio del comportamiento, comunicaciones, y simbolismo) ha utilizado para convencer a los públicos objetivo externos e internos?
2. ¿Existen los datos sobre la imagen? En el caso de Gist Brocades, como en casos similares, estos datos podrían existir. (Ver Figura 3.12 en la página 106, donde se muestra la familiaridad y los elementos favorables que mantiene la empresa con los médicos). Aunque dichos datos apenas responden a las tres cuestiones planteadas

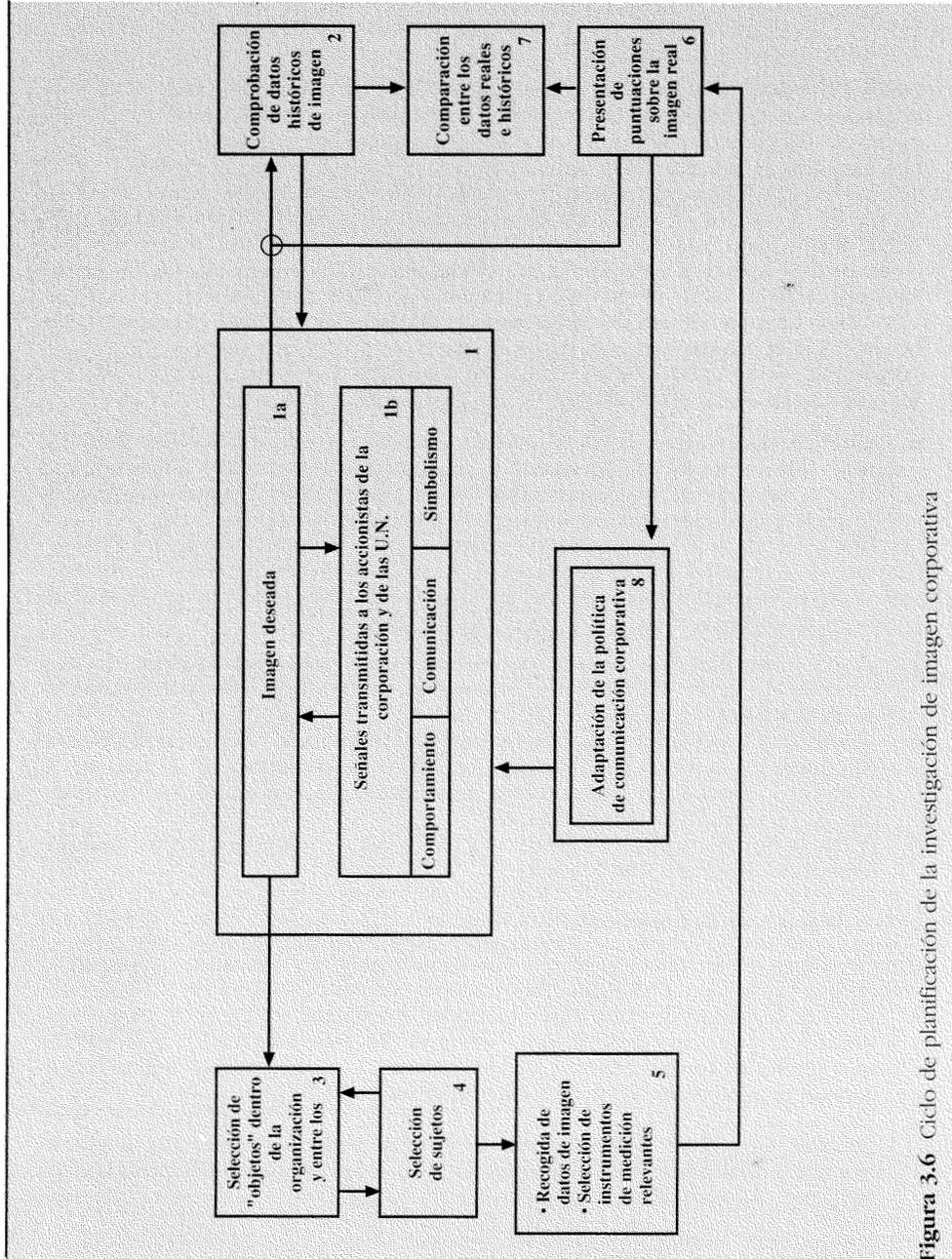


Figura 3.6 Ciclo de planificación de la investigación de imagen corporativa

por la directiva de Gist Brocades, pueden considerarse como indicadores utilizados para describir la imagen real de la empresa.

- 3/4. En el tercer y cuarto paso se prepara un estudio de imagen. Para ello, hay que decidir, en términos generales, *quién* (sujetos) y *qué* (objetos) partes específicas de la empresa hay que estudiar. El esquema resultante es útil a la hora de tomar la decisión definitiva.
5. En el quinto paso, se generan datos utilizando los instrumentos de medición más relevantes.

La selección definitiva para el estudio de la imagen se hace seleccionando primero los públicos de interés más importantes (desde un punto de vista comercial), y, segundo, los públicos de interés que influyen indirectamente en el éxito de la empresa. En el caso de Gist Brocades, esto supuso (a) una selección de clientes de business-to-business en los países más relevantes, y (b) una selección de los encuestados activos en política ambiental, para así recoger opiniones sobre los métodos de producción biotecnológica. La opción definitiva depende del presupuesto disponible y de los datos de imagen existentes.

<i>Gobierno y grupos de interés</i>	<i>Competencia de los proveedores y del sector</i>	<i>Output funcional de los propios empleados</i>	<i>Públicos y clientes de input funcional</i>	<i>Públicos y uniones ambientales difusos</i>
-------------------------------------	--	--	---	---

Empresa

División de ingredientes de panadería (DIP)

Unidad de negocio de ingredientes para el sabor

División de la industria de productos farmacéuticos (DIPF)

División de bioespecialidades (DBE)

6. En el sexto paso, la agencia de investigación presenta los datos obtenidos, y explica cómo los ha reunido, y cuáles fueron los resultados más destacados, sobre todo, en las respuestas a las tres preguntas planteadas por la empresa al partida del estudio.
7. En el séptimo paso, tanto la agencia de investigación como el departamento de comunicación, han de comparar los resultados del último estudio de imagen con datos obtenidos con anterioridad y con la imagen deseada, tal y como se formuló en un principio.
8. Por último, en el octavo paso, el departamento de comunicación de la empresa debe escribir un corto informe que será estudiando con la dirección, resumiendo los resultados más importantes del estudio, y aconsejando la adaptación de la futura política de comunicación corporativa de la empresa.

Kennedy, en su estudio sobre la formación de la imagen corporativa (1977), afirma que ésta se basa principalmente en “nuestra experiencia global con la empresa”. Según ella, es sobre todo el contacto personal con los empleados de la empresa lo que más influye en la experiencia que la gente acumula de la misma –especialmente en el sector de empresa a empresa. Debido a que los empleados juegan un papel crucial para determinar la imagen externa de la empresa, Kennedy cree que la polí-

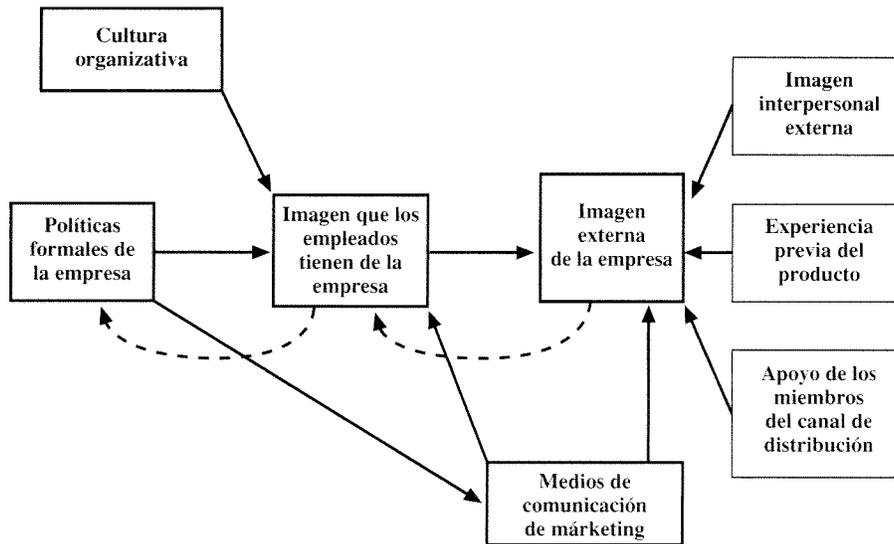


Figura 3.7 La creación de la imagen corporativa

tica de la dirección debe garantizar que “la información, y, la imagen que ellos transmitan, sea compatible con la forma en la que la dirección desea que sea vista”. Por esta razón, su artículo, “Nurturing Corporate Images”, se centra en la formación de la imagen con respecto de los propios empleados de la empresa. Para Kennedy, todo empleado es, en principio, un “vendedor potencial para la empresa”. Que el empleado sea buen “vendedor”, dependerá de su propia actitud hacia la empresa.

Como consecuencia, esto surgirá de las políticas establecidas por la dirección de la empresa, y de la forma en que se comuniquen a los distintos miembros de la empresa. Las políticas deseadas, bien comunicadas e implantadas, con toda probabilidad llevarán a una buena disposición del personal, políticas no deseadas, o aquéllas distorsionadas en su comunicación, sin duda tendrán el efecto contrario. Por consiguiente, conseguir una buena imagen de la empresa entre sus empleados, y entre aquéllos que están fuera de ella, está en manos de la dirección. (Kennedy, 1977)

Gestión de la impresión

La “gestión de la impresión” es propuesta por van Raaij (1986) como posible forma de crear o proteger una imagen entre los miembros de los públicos objetivo. Esta idea se basa, en parte, en el trabajo de Tedeschi (1988). Van Raaij nos da la siguiente definición: “La gestión de la impresión es la política de la empresa para presentarse a sí misma a los públicos objetivo, de tal manera que evoque en ellos un retrato [imagen] favorable, o evite un retrato desfavorable.” Esta definición se basa en una teoría tomada de la psicología social, según la cual la gente - y, probablemente, las empresas también, según van Raaij - tiende a transmitir a otros una identidad lo más favorable posible. De esta forma se adquiere “poder social”, el cual puede utilizarse para influir en el comportamiento de los públicos interesados, y facilitar transacciones con ellos. La gestión de la impresión puede ser proactiva o defensiva. La gestión de la impresión “proactiva” dirigida a la creación de una buena imagen en los públicos objetivo. Intenta asociar acontecimientos positivos con la organización. La gestión defensiva de la impresión es una política reactiva dirigida a la protección de la imagen de una organización. Es la reacción a una acusación (esperada). Intenta atribuir acontecimientos negativos a causas externas a la organización. La gestión táctica de la impresión actúa a corto plazo y en una situación específica; la gestión estratégica de la impresión actúa a largo plazo, y no está ligada a ningún tiempo o situación en particular. Cuando se repiten con frecuencia las maniobras tácticas concretas, éstas se convierten en gestión estratégica de la impresión.

La combinación de las dos dimensiones de gestión de la impresión producen cuatro posibilidades, como muestra la Figura 3.8.

La explicación, la disculpa, y la confesión, son ejemplos de gestión táctica defensiva de la impresión. Las consecuencias a largo plazo, podrían ser indeseables. Cuando una empresa adopta una política de gestión estratégica defensiva, puede parecer que dependa de algo, o que necesite ayuda; esta es una situación negativa para la mayoría de las organizaciones.

	DEFENSIVA	PROACTIVA
TÁCTICA	<p>Explicación Disculpa Justificación Rechazo Buen comportamiento social</p>	<p>Congraciarse con la organización Autopromoción Ejemplificación Intimidación Súplica</p>
ESTRATEGIA	<p>Dependencia Debilidad No ser de ayuda No sobresalir de manera negativa</p>	<p>Atracción Prestigio Estima Posición Credibilidad Características específicas</p>

Figura 3.8 Gestión de la impresión (van Raaij, 1986)

Un ejemplo de gestión táctica proactiva de la impresión sería el “congraciamiento”, es decir, hacer esfuerzos por parte de la organización para ganarse la simpatía sus públicos objetivo mediante la transmisión de información positiva de sí misma, haciendo buenas obras de caridad, etc. Otros casos son, dar ejemplo, lo que significa adoptar una política de servicio como buen ejemplo para otras organizaciones, y “asunción”, lo que significa hacerse responsable de un acontecimiento positivo. La gestión proactiva de la impresión lleva, a largo plazo, a una imagen favorable, y, por tanto, incrementa el poder social y la habilidad para influir en otros. La gestión estratégica proactiva de la impresión es la que más llama la atención de la literatura. Las organizaciones que practican esta forma de gestión de la impresión de forma correcta, ven un incremento en la estima hacia la organización, además de un aumento de su credibilidad, posición, y prestigio.

Existe un prerequisite previo importante para la consistencia de la gestión de la impresión. La comunicación relevante no debe dirigirse exclusivamente hacia fuera. Hay que motivar también a los empleados, a través de gestión interna de la impresión, hacia un comportamiento acorde con el retrato que la organización desea transmitir al exterior (van Raaij, 1986).

Planes en etapas múltiples

Aunque distintos autores subrayan diferentes aspectos, la mayoría de los planes de etapas múltiples diseñados por los autores que se centran en la utilidad práctica, son

básicamente los mismos. Comenzando con el modelo de cinco etapas de Dowling (1986), esta sección proporciona una visión global de las fases a seguir para componer la imagen corporativa (ver Figura 3.9).

En la primera etapa se identifican las dimensiones de la imagen que sean importantes para sus públicos objetivo de la empresa. Pueden utilizarse entrevistas en profundidad para este propósito. Las imágenes de los competidores deberán, así mismo, tomarse en cuenta, para así determinar la posición relativa de la empresa y su espacio de maniobra.

En la segunda etapa, el retrato que la organización desea crear entre sus públicos objetivos se compara con las necesidades de dichos públicos, y con la realidad, es decir, la organización tal y como es. La política que la organización debe implantar derivará de dichas comparaciones. Si el público objetivo principal es conservador, la

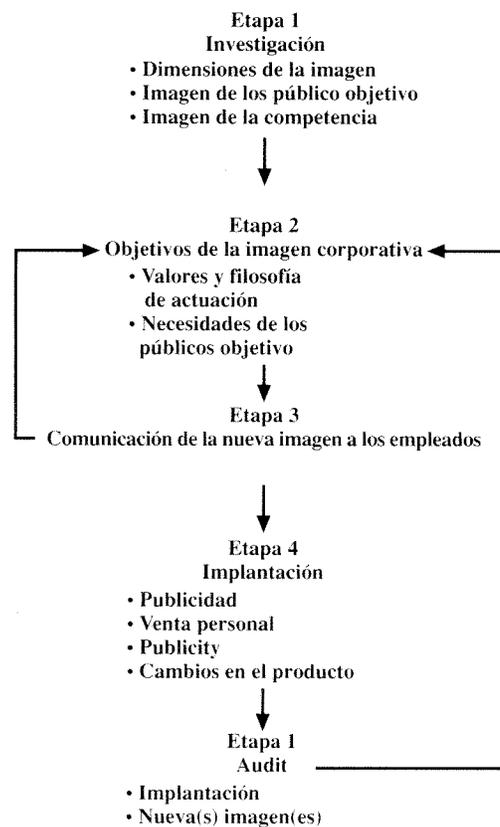


Figura 3.9 Modelo en cinco etapas de Dowling

empresa no deberá presentarse como progresista y moderna. De igual forma, una empresa rígida y burocrática no debe presentarse como una organización rápida, moderna, y flexible, ya que las consecuencias serán, probablemente, desafortunadas.

En la tercera etapa, la política elegida deberá explicarse a los empleados para que puedan transmitírsela al público. Se falicitará su aceptación, por parte de los empleados, mediante seminarios, folletos, etc.

La cuarta etapa es la implantación de la política por medio de publicidad, relaciones públicas, cambios en el producto y en el precio del producto, símbolos visuales, y cambio en las actitudes de los empleados. La naturaleza de la campaña y la elección de los medios, lo dictan los objetivos de la campaña de imagen corporativa.

Por último, debe evaluarse la efectividad de la campaña. Los métodos de evaluación incluyen los “mapas de percepción”, y la investigación de los cambios en las pautas de venta, rotación del personal, quejas del consumidor, etc.

3.5 Métodos de medición en la práctica

3.5.1 Listas de impacto

A menudo se utilizan “listas de impacto” para evaluar imágenes. La más conocida se recopiló como resultado de la investigación que llevó a cabo la revista americana *Fortune*, sobre la reputación de las empresas más grandes de los Estados Unidos. Se pidió a más de 10.000 eminentes personajes, del mundo de los negocios, que valoraran a las grandes empresas de su propio sector comercial basándose en ocho factores claros, utilizando una escala del 0 al 10. Dichos factores son:

- calidad de la dirección
- calidad de los productos o servicios
- solvencia financiera
- habilidad de atracción, fomento y mantenimiento de personas de talento
- uso de activos corporativos
- valor como inversión a largo plazo
- innovación
- responsabilidad en la comunidad y en el entorno

Un estudio similar, llevado a cabo por *The Financial Times/Price Waterhouse*, en el que se pidió a altos directivos que nombraran a los competidores que más respetaran, según siete factores de actuación de la empresa, y que enumerasen las cualidades que contribuyeron a su “excelencia”. El resultado es la siguiente lista, enfocada a los países europeos (es decir, opuesta a la “inclinación” hacia Norteamérica que llevó a cabo *Fortune*):

- Automóviles/Camiones y Piezas

1 Bayerisch Motoren Werke	Alemania
2 Bosch (Robert)	Alemania
3. Peugeot	Francia

- Bancos e Instituciones Financieras
 - 1 Deutsche Bank Alemania
 - 2 Union Bank of Switzerland Suiza
 - 3 Lloyds Bank Reino Unido
- Bebidas y Tabaco
 - 1 Moet Hennesy Louis Vuitton Francia
 - 2 Heineken Holanda
 - 3 Guinness Reino Unido
- Productos Químicos, Papel y Embalaje
 - 1 Ciba-Geigy Suiza
 - 2 Air Liquide Francia
 - 3 ICI Reino Unido
- Construcción y Materiales de Construcción
 - 1 Holzmann, Philipp Alemania
 - 2 RMC Group Reino Unido
 - 3 Pilkington Reino Unido
- Holdings Diversificados
 - 1 BTR Reino Unido
 - 2 Rentokil Reino Unido
 - 3 Hanson Reino Unido
- Electricidad y Agua
 - 1 RWE Alemania
 - 2 Powergen Reino Unido
 - 3 Electrabel Bélgica
- Electrónica y Componentes Eléctricos
 - 1 Siemens Alemania
 - 2 Alcatel Francia
 - 3 Nokia Finlandia
- Ingeniería
 - 1 ABB Asea Brown Boveri Suecia/Suiza
 - 2 Rolls-Royce Reino Unido
 - 3 Unde Alemania
- Procesadores de Alimentos
 - 1 Unilever Holanda/Reino Unido
 - 2 Nestlé Suiza
 - 3 BSN Francia
- Seguros
 - 1 Munchener Ruckversicherungs
 Gessellschaft Alemania
 - 2 Fortis Bélgica/Holanda
 - 3 Swiss Reinsurance Suiza

- Medios de Comunicación

1 Reuter Holdings	Reino Unido
2 Reed Elsevier	Reino Unido
3 Bertelsmann	Alemania
- Petróleo, Gasolina y Minería

1 Royal Dutch/Shell	Holanda/Reino Unido
2 Repsol	España
3 British Gas	Reino Unido
- Productos Farmacéuticos y de Sanidad

1 Roche	Suiza
2 Astra	Suecia
3 Glaxo	Reino Unido
- Venta al Por Menor

1 Marks and Spencer	Reino Unido
2 J Sainsbury	Reino Unido
3 John Lewis	Reino Unido
- Telecomunicaciones y Comunicaciones

1 British Telecom	Reino Unido
2 PTT Telecom	Holanda
3 Vodafone	Reino Unido
- Transportes

1 British Airways	Reino Unido
2 BAA	Reino Unido
3 Swire (John) & Sons	Reino Unido

(Fuente: Price Waterhouse, en *The Financial Times*, 27 de junio de 1994)

El Índice de Reputación Corporativa de *Fortune* y de "barómetros" similares, como la lista británica de las mejores empresas llevada a cabo por el *Financial Times/Price Waterhouse*, han sido muy criticados últimamente (Maathuis, 1993; Fryxell y Wang, 1994). El valor de estas encuestas es limitado, ya que se basan, únicamente, en la opinión de "expertos". Seguramente se obtendrían resultados bastante diferentes, si un público distinto utilizara el mismo instrumento de medición. Por lo que respecta a la investigación, la utilización de, por ejemplo, los datos de reputación de *Fortune* es relativa. El factor base más importante de las bases de datos de *Fortune* parece ser su predominante orientación financiera. Como consecuencia, las puntuaciones de la "reputación", tal y como las evaluaron los encuestados de *Fortune*, se están más directamente relacionadas con la "reputación" como medida de "inversión" (Fryxell y Wang, 1994).

Según un estudio sobre la relación entre la actuación corporativa y la imagen corporativa llevado a cabo por Fombrun y Shanley (1989), el beneficio es el que mayor efecto tiene sobre la reputación, seguido del riesgo (influencia negativa), y el valor

del mercado de una organización. También es importante la notoriedad de una organización en los medios de comunicación. Otros factores que influyen en la reputación son: la cantidad de acciones que tienen los inversores institucionales en la organización; el ratio de dividendo (un ratio de alto tiene influencia negativa porque si es demasiado alto, se reinvierte muy poco dinero en la organización); conciencia social; tamaño de la organización; y alcance de la publicidad. Mathuis (1993) ha estudiado este tema más en profundidad y demuestra el impacto de la familiaridad, las características de las filiales, y el clima económico, sobre la apreciación de una organización. Parece que se puntúa mucho más alto a las empresas conocidas que a las menos conocidas. La valoración de las empresas *menos* conocidas viene fuertemente influenciada por el clima económico general y el clima del sector en el que tienen que actuar. Tales condiciones no están necesariamente bajo el control de las organizaciones. Ver Figura 3.10.

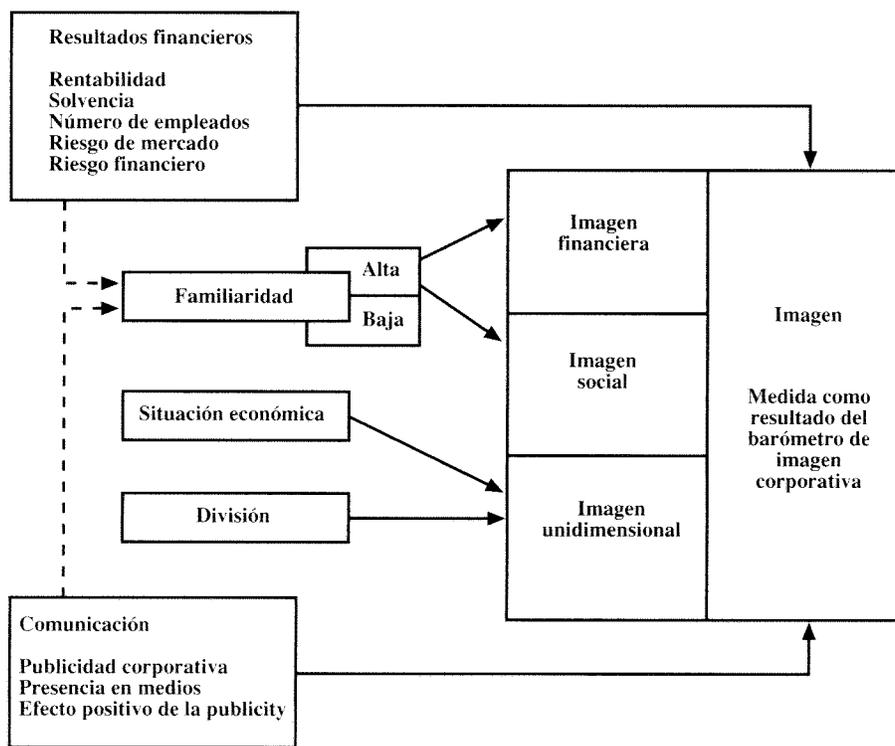


Figura 3.10 Impacto de los resultados corporativos y la comunicación corporativa en la imagen corporativa

Aunque la posición de una empresa en la lista de impacto es, hasta cierto punto, arbitraria, indica tendencias generales. Además, muestra a la organización, que está siendo observada por gente que puede estar relacionada con ella directa o indirectamente. Por esta razón, la organización se verá forzada a concienciarse de que la opinión de los públicos objetivo es importante para el éxito de su funcionamiento.

En Holanda, la lista de impacto más conocida es el barómetro de imagen corporativa llevada a cabo por el grupo editorial De Telegraaf/Bonaventura. Describiremos el método para la elaboración del barómetro en la sección 3.5.2.

3.5.2 Métodos de investigación: visión global de la práctica

En Holanda, hay muchas agencias de marketing, RP y de investigación que trabajan con la medición de la imagen corporativa. La mayoría de estas agencias publican muy poco sobre los métodos de medición que utilizan. La investigación más conocida, y más extensa, es el desarrollo del barómetro de imagen corporativa. Dicha investigación la llevó a cabo Research and Marketing Ltd. en Heerlen. Además de este método, existen por lo menos otros cuatro que estudiaremos en este apartado. Inspirándose en el estudio de la agencia inglesa MORI (Market and Opinion Research International), la oficina de investigación en Amsterdam, Motivaction, ha elaborado una variante de investigación de imagen corporativa. NSS Market Research, en colaboración con Ahold, ha elaborado y utilizado la técnica CS, variante del método de clasificación de cartas utilizado por el Institut für Demoskopie en Allensbach. El método de agrupación natural lo ha elaborado Research International. Por último, mencionar que el método de clasificación de fotos, lo ha elaborado la agencia de publicidad, BBDO. Sin duda, hay muchos otros métodos llevados a cabo por diferentes agencias de investigación. Es imposible describirlos todos en el presente libro.

Barómetro de imagen corporativa (R + M)

En Holanda, se ha llevado a cabo, en intervalos de dos años desde 1982, y, con el propósito de crear el barómetro de imagen corporativa (BIC), un estudio con cerca de dos mil líderes de opinión. Las encuestas las realizó Research and Marketing, Heerlen (R + M). El barómetro fue iniciativa de Bonaventura y De Telegraaf (Cramwinckel y Nelissen, 1990).

Esta investigación se centra en torno a dos elementos. El primero es la familiaridad de la empresa (¿Es conocida? ¿Se oye hablar, o se lee, mucho sobre ella?). El segundo es la valoración de la empresa en sus líderes de opinión. Este elemento segundo se divide en (a) diez aspectos generales que se consideren midan el componente a evaluar y, (b) uno que mida el componente conductista o conativo. El componente conductista se evalúa al preguntar si los encuestados recomendarían a la empresa como inversión. Los diez aspectos a evaluar son los siguientes:

- beneficios/tasa de rendimiento
- observación del medio ambiente
- materias primas y seguridad

- la empresa como empleado
- innovación
- grado de orientación al mercado
- importancia en la economía holandesa
- expectativas de futuro
- calidad del producto
- suministro de información

Se redacta un informe general basándose en la información obtenida en el estudio. Se puntúa a las propias empresas según la familiaridad y valoración dentro del sector: banca, seguros, y empresas inversoras; transporte; bienes de consumo; industrias químicas y metalúrgicas; e informática. Seguidamente, se dibuja un gráfico utilizando la “familiaridad” y la “valoración” como ejes, y las cincuenta empresas con las puntuaciones más altas de todos los sectores se introducen en él. Se puntúan los diez aspectos evaluables para las diez empresas más conocidas. Se facilita más información sobre qué empresas son reconocidas como las más interesantes como futuras inversiones; cuál es la imagen de los departamentos gubernamentales; cómo se evalúan los diferentes departamentos según los aspectos de la imagen; y cuáles son los problemas actuales en el comercio y la industria (*Barómetro de Imagen Corporativa*, 1990).

Además del informe general, es posible que la propia empresa obtenga un análisis de su actuación en el BIE en años anteriores. Dicho análisis está ligado al estudio de Toma de Decisiones (Decisión Makers en el original) para ese mismo año. El resultado es un claro retrato de la imagen corporativa de la empresa dentro de cada Unidad de Toma de Decisiones en particular. También permite una especificación de los componentes de la imagen según los datos socioeconómicos y sociodemográficos.

El modelo AICA de motivaction

En 1985, Motivaction Amsterdam BV introdujo un estudio de imagen corporativa en Holanda basado en un modelo elaborado por la agencia de investigación británica MORI. Este modelo cuantitativo de investigación se empleó para medir tanto la imagen actual de las empresas entre el público holandés como el sector de empresa a empresa. Dicho modelo de investigación ha progresado hacia un modelo de análisis de la imagen corporativa y de actuación (AICA) en el que no sólo se mide la imagen (reconocimiento y evaluación) sino también la actuación de una empresa.

En esencia, este modelo de investigación mide las actitudes de los encuestados hacia un gran número de empresas. Al colocar las actitudes percibidas de empresas (competitivas) similares, unas al lado de otras, se mide la posición relativa de una empresa, y, además, se ven en perspectiva los puntos fuertes y débiles.

Este modelo de investigación abarca seis temas de exploración sistemática:

1. Un mapa de composición de la unidad de toma de decisiones (UTD) y los criterios de evaluación utilizados: ¿Bajo qué criterios se mide la empresa y la actuación organizativa?

2. La determinación de una actitud hacia las empresas: el grado de conocimiento (espontánea e inducida) y el grado de apreciación, o ventaja, dividida en varios temas, cuyo resultado sería el análisis de los puntos fuertes y débiles de una empresa respecto de sus competidores.
3. La comprobación de la satisfacción con ciertos aspectos de la empresa; por ejemplo, calidad del producto, surtido, precio, servicio, etc.
4. La determinación del perfil de la imagen; relativo a la fiabilidad, dinamismo, progresividad (adaptada a cada empresa).
5. Un mapa de los canales y medios de comunicación importantes en la creación de la imagen.
6. La determinación de las oportunidades y amenazas de la organización, junto con las tendencias en el mercado o sector.

El estudio AICA se lleva a cabo por medio de entrevistas cara a cara, o por teléfono. AICA es un método de investigación que traza en un mapa la posición de una empresa según es percibida por los consumidores y el sector de empresa a empresa. Se formula el estudio de manera que contraste los resultados con la imagen de la organización que existe *de forma interna*. Como resultado, se interrelaciona la investigación interna y la externa. En la Figura 3.11, presentamos las cuatro perspectivas sobre imagen e identidad para mostrar su interrelación.

La formulación del estudio AICA lleva consigo varias fases. En la primera fase, el grado relativo de reconocimiento de las empresas en estudio, viene determinado por la ayuda de una escala de cinco puntos. En la siguiente fase, la apreciación, o las ventajas, de una empresa, viene señalada en una escala de cinco puntos (por aquellos encuestados que están familiarizados con la empresa). Una vez que se cono-

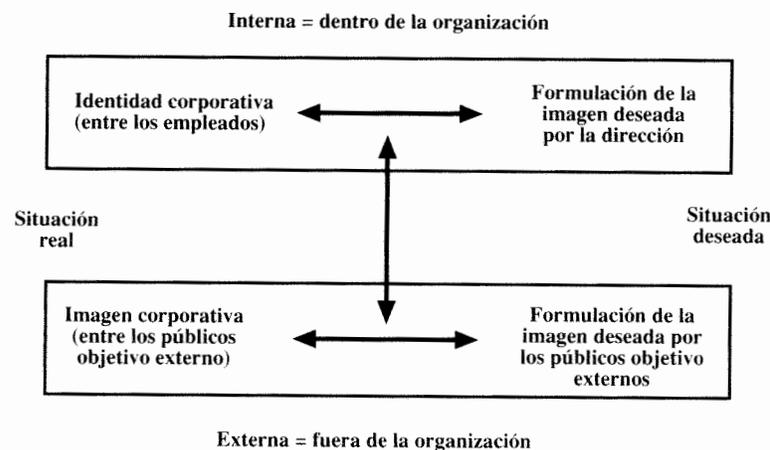


Figura 3.11 Imagen/Identidad interna *versus* externa

can estas dos medidas, pueden contrastarse unas con otras en un gráfico. Al incluir también las puntuaciones de los competidores, se puede indicar la posición relativa de la empresa (ver Figura 3.12).

En las fases siguientes, las causas de las diferencias en la evaluación se estudian con mayor profundidad; de esta forma, se determinan los puntos fuertes y débiles de la empresa cliente y sus competidores, y se sitúa en el mapa la satisfacción con la organización y sus productos de manera sistemática. Tras la redacción de afirmaciones, se elabora el perfil de la imagen del cliente y los competidores más importantes. Dicho perfil se contrasta con la "imagen ideal" que se tiene de una empresa. Con la ayuda de análisis de regresión, se indica con exactitud los aspectos de la imagen del perfil que mejor determinan la apreciación general. Dicho análisis es útil para determinar las prioridades en marketing y las políticas de comunicación. El proceso de investigación se representa esquemáticamente en la Figura 3.13.

Dependiendo de la formulación de preguntas que se hagan al cliente, el estudio AICA se adapta a las circunstancias individuales. Si, por ejemplo, hubiera principalmente una necesidad de información sobre la imagen de una empresa, entonces se centraría en esta parte del estudio. Cuando la evaluación de la oferta del producto o el suministro de servicios es importante, entonces el análisis de la satisfacción recibe mayor énfasis.

La técnica CS (NSS)

El director de NSS Market Research, van Westendorp, cree que se presta muy poca atención a la diferencia entre reacciones asociativas y juicios (van Westendorp y van Herberg, 1984). Nos parece apropiado el uso del término "juicios" cuando los encuestados en un estudio conocen bien a la empresa y sus características. Sin embargo, en muchos casos, y, en especial, en la pura investigación de la imagen, no se requieren juicios concretos, sino un tipo de conocimiento asociativo que podría estar más o menos lejos de la realidad. Estas imágenes parecen estereotipos como los que analiza la psicología social; por ejemplo, "los alemanes son trabajadores". Según Spiegel (1961), una imagen genuina (o característica de la imagen) sólo existe si las impresiones asociativas de la clase descrita juegan un papel más importante en la significación de un objeto que el conocimiento basado en la realidad. Van Westendorp argumenta que muchos de los métodos de medición utilizados, de los que utilizan escalas de valoración, incluyen un mix de tareas asociativas y de juicio. El uso de escalas de valoración para medir juicios no presenta problemas; sin embargo, es difícil que los encuestados puedan medir las asociaciones en términos de un sistema marcado, ya que tienden a tener una naturaleza del "todo - o - nada."

La elección de la técnica de medición debe depender, según van Westendorp, del tipo público objetivo estudiado. Si los encuestados tienen un conocimiento bueno y detallado de la empresa en su totalidad, será apropiada una escala de juicio.

NSS Market Research ha mejorado el método de clasificación de cartas elaborado por el German Institut für Demoskopie. El resultado es la técnica CS, cuya finalidad, en principio, es la medición de la imagen "genuina", es decir, el trazado de reacciones asociativas.

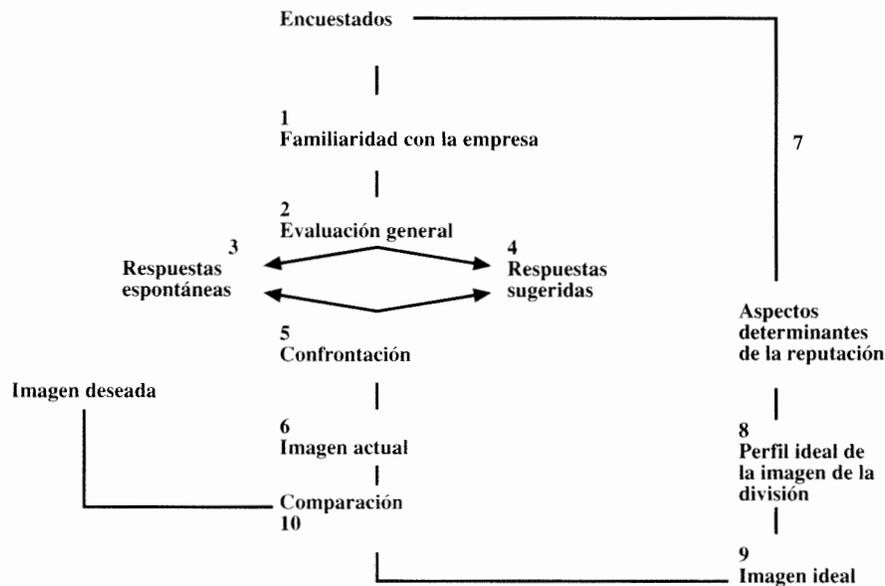


Figura 3.13 Enfoque de la investigación multicliente “Motivación”

La técnica CS se distingue por su simplicidad y rapidez de aplicación. Se muestra a los encuestados una serie de atributos dibujados en cartas en las entrevistas personales, o se leen en entrevistas telefónicas. Se les pide que digan cuáles describen “bien” a la empresa. Después se les muestra los atributos una segunda vez, y se les pide que digan cuáles no la describen “en absoluto”. Se puede acortar el procedimiento mostrando los atributos una sola vez, y pidiendo a los encuestados que las clasifiquen según tres categorías: “encaja bien”, “no encaja en absoluto”, y “ninguna elección.”

La rapidez de dicha técnica le otorga una considerable ventaja: ahorra un 25 por ciento, o más, del tiempo que emplean los métodos habituales basados en las escalas de valoración. Al mismo tiempo, van Westendorp y van der Herberg señalan que está mejor adaptado al carácter del “todo - o - nada” de las imágenes genuinas, que las técnicas usuales de valoración basadas en intervalos o clasificación. El procedimiento no requiere que los investigadores inventen pares de palabras que podrían crear dificultades al utilizar escalas bipolares. No existen dificultades con la interpretación de una “categoría media.”

Debemos hacer notar, además, que el encuestado no está obligado a tomar una decisión. “Ninguna elección” es una respuesta válida, y se utiliza en la interpretación de resultados. El número total de elecciones tomadas, ofrece una indicación directa

de lo significativos que han sido los atributos elegidos para los encuestados. Es fácil cambiar el orden en que se muestran los atributos a diferentes encuestados, y así evitar efectos secuenciales. Por último, puede aplicarse el análisis multivariante a los resultados obtenidos con la técnica CS. Los procedimientos del análisis de correspondencia, son los más apropiados. De esta manera, es posible trazar las dimensiones que subyacen en las tendencias de las asociaciones (van Westendorp y van der Herberg, 1984).

En la mayoría de los casos, derivan dos características de los resultados del CS: descripción y valor relativo de la imagen. La descripción se basa en el número total de elecciones tomadas. Muestra hasta qué punto tienen significado los atributos para los encuestados en relación a la empresa. Un alto nivel de descripción indica la importancia del atributo. Suponiendo que haya habido descripción, el valor relativo de la imagen indica la calidad de la imagen.

Agrupación natural (Research International)

Al comienzo de la sección 3.5.2, vimos varios métodos de medición según el grado de elaboración de la imagen. Desafortunadamente, no siempre podemos saber con antelación el nivel de compromiso del sujeto con el objeto, ni tampoco la forma en la que la imagen se almacena en su memoria, anterior a la medición. Para el método de agrupación natural, esto no es necesario. Dicho método combina elementos del método estructural con elementos del método implícito, y se puede utilizar para medir el total de todas las asociaciones, características, y concepciones que provoca la imagen objeto. Distintos encuestados tienen imágenes a diferentes niveles de elaboración, que van desde estructuras de significado complejo y elaborado a la totalidad de impresiones generales.

Verhallen (1988) describe el método de agrupación natural. Implica la presentación a los encuestados de un gran número de objetos, hasta un máximo de ochenta, a quienes se pide que los clasifiquen en dos subconjuntos. Por otra parte, también se pide a los encuestados que declaren qué criterios han utilizado en la clasificación, y que describan los subconjuntos con sus propias palabras. El proceso se repite hasta que los encuestados no puedan hacer más subdivisiones. Podemos observar el método en la Figura 2.14 (pág. 115).

Podemos crear un esquema perceptivo n-dimensional de los datos, en el diagrama de árbol, por medio de análisis de correspondencias. Dicho esquema se compararía al gráfico de la Figura 3.5. La mayor ventaja de este método es que no requiere conocimiento previo del nivel en el que la imagen objeto es almacenado en la memoria del sujeto. Otra ventaja es que la información detallada sobre la imagen objeto puede obtenerse de los diferentes públicos objetivo de forma simple, utilizando un ordenador si es necesario, para acelerar el proceso (Sikkel, 1991). El investigador no necesita establecer ninguna pauta, porque los encuestados mismos indican los atributos destacados. Una desventaja del método es que la cantidad de interpretación depende del grado de importancia que tengan los temas para los sujetos. La espontaneidad de las respuestas carecen, a veces, de importancia.

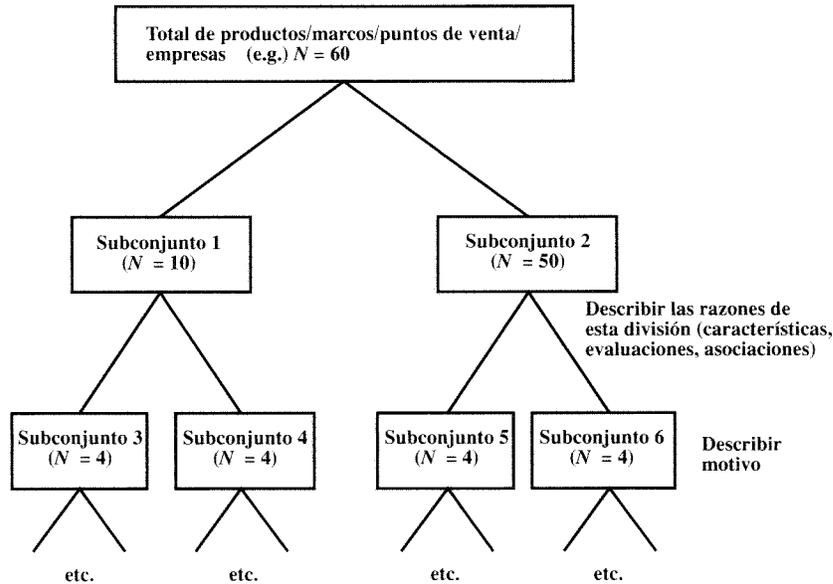


Figura 3.14 Estructura de árbol de objetos de la imagen, para el método de agrupación natural (según Vehallen, 1988)

El método de clasificación de fotos (FHV/BBDO)

En la investigación de la imagen, se utilizan numerosos métodos de clasificación. Otro buen ejemplo, además de los ya estudiados, es el método de clasificación de fotos elaborado por FHV/BBDO. Se trata de una técnica de investigación proyectiva para la medición de imágenes. Fue elaborado como resultado del descontento con los métodos de medición existentes. Según los investigadores de FHV/BBDO, muchos de los métodos que hemos estudiado hasta este punto tienen la desventaja de que requieren que el encuestado exprese las imágenes en palabras. Una imagen es un fenómeno no verbal, por lo que sería mejor medirla mediante métodos no verbales. La técnica de clasificación de fotos puede ofrecer una forma de sacar a la superficie, mediante el uso de fotografías, sentimientos y asociaciones menos conscientes y profundas, las cuales son difíciles de expresar de manera oral. Dichos sentimientos se estudiarían posteriormente. Si se utilizan métodos de medición no verbales, los encuestados no necesitan tener una gran habilidad para expresar sus sentimientos de forma oral (Russell y Starkman, 1990). Además, las imágenes permanecen casi intactas, ya que no se clasifican en atributos, como ocurre en el caso de la mayoría de la investigación de imagen que utiliza técnicas verbales. El método de clasificación de fotos, que en realidad es un método clásico elaborado más en pro-

fundidad por la agencia de publicidad FHV/BBDO, es un método no verbal para medir los componentes afectivos de un imagen (corporativa).

El método de clasificación de fotos utiliza fotografías de caras humanas. Los encuestados dan su parecer sobre la imagen objeto con la ayuda de fotografías. El método de clasificación de fotos es un método indirecto para medir la imagen. Sus ventajas radican en que los encuestados se sienten menos cohibidos para expresar sus opiniones. Esto significa que sus emociones salen a la luz de forma más clara y visible. Otra ventaja es que un rostro representa la totalidad de las emociones. Para cada observador, un rostro contiene un todo complejo, o un Gestalt de emociones. Desde su infancia, los seres humanos aprenden a conceder una abundancia de significación a los rostros y sus emociones.

Las fotografías utilizadas en el método deben cumplir ciertos requisitos. El conjunto de fotografías deben representar todas las dimensiones emocionales que son importantes para las personas cuando emiten juicios sobre una empresa o marca. El significado de las fotografías debe ser claro para poder después interpretar los resultados de forma satisfactoria y sin ambigüedades. Periodicamente, hay que revisar el conjunto de fotografías porque podrían quedar anticuadas. Como resultado de sus investigaciones, FHV/BBDO ha recopilado un conjunto de 130 fotografías de distintas clases de personas. Las características distintivas o atributos de las fotografías se determinan durante una investigación preliminar. Durante el estudio de imagen, se dan al encuestado unas 35 fotografías relevantes para la imagen objeto. La Figura 3.15 muestra una fotografía con los significados que contiene para las personas.

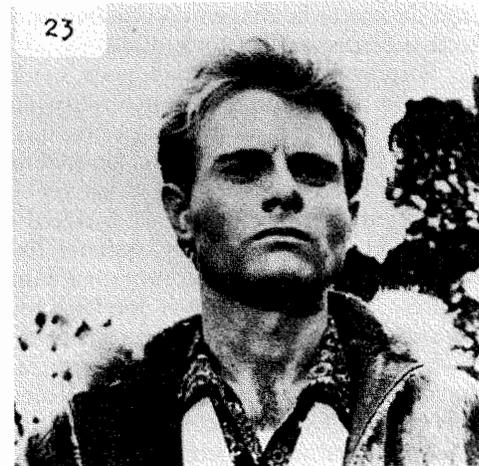
Si el método de clasificación de fotos se usa en investigación cuantitativa de imagen, es conveniente tener una muestra mínima de setenta y cinco encuestados. Se debe incrementar este número en proporción al número de públicos objetivo que se vayan a analizar. Por otra parte, el coste de la clasificación de fotos es relativamente pequeño, ya que la administración de tareas no lleva mucho tiempo. Se observa a los encuestados a través de un espejo con doble fondo, o se les filma en vídeo mientras seleccionan y califican las fotografías que consideren apropiadas para la imagen objeto.

Cuando se utiliza el método de clasificación de fotos en un estudio cualitativo, es importante saber qué fotografías están asociadas con qué objetos. En los estudios cualitativos, las fotografías funcionan, principalmente, de estos para abrir la discusión, porque permiten poder hablar sobre cosas que son difíciles de expresar en palabras.

Según Russel y Starkman (1990), los encuestados no tienen dificultad inicial para establecer asociaciones entre objetos y fotografías. En el estudio que después se realiza, los encuestados tienen muchísima curiosidad por conocer las razones de sus asociaciones. Cuando los sujetos asocian una fotografía a un objeto, se les pide que den las razones que les ha llevado a dicha elección. También se les pide que digan, en su opinión, qué debería tomarse como ilustrativo de la imagen que el usuario tiene de una marca o empresa.

Como hemos mencionado anteriormente, el método también puede usarse en relación al estudio cuantitativo. Para cada encuestado, se calcula una coeficiente de afinidad: medida de la afinidad del encuestado con la persona de la fotografía. El resultado final del estudio de la clasificación de fotos, es la descripción de la imagen objeto en términos de un conjunto de atributos interrelacionados, y que juntos representan el Gestalt de una marca o una empresa.

1. inteligente	2,48
2. infantil	3,93
3. maduro	2,09
4. amable	3,19
5. afectuoso	3,62
6. ruidoso	2,40
7. vergonzoso	4,10
8. tierno	4,07
9. alegre	3,57
10. agresivo	2,52
11. modesto	4,00
12. honesto	2,97
13. astuto	2,71
14. experto	2,90
15. deportista	2,22
16. rico	3,03
17. activo	2,10
18. joven	1,57
19. progresista	2,10
20. masculino	1,50
21. fuerte	1,66
22. peculiar	3,07
23. excitante	3,36
24. juguetón	3,57
25. robusto	1,69
26. aventurero	1,86
27. afable	3,55
Media total	
puntuación Z	-,22
Desviación típica	1,23



Sí	joven masculino fuerte aventurero robusto (factor 1)
No	vergonzoso tierno modesto infantil alegre juguetón afectuoso

Figura 3.15 Fotografía utilizada en el método de clasificación de fotos junto con características relacionadas a ella

3.6 Conclusiones

La cantidad de publicaciones que versan sobre imagen corporativa ha aumentado considerablemente en los últimos años. En un principio, el énfasis de artículos y otras publicaciones estaba en la importancia que tenía para las organizaciones labrarse una buena reputación. Parece que los autores de dichas publicaciones han superado sus objetivos, ya que el tema atrae gran interés, no sólo entre especialistas en comunicación, sino también entre directivos. Algunos incluso han dicho que tienen la inten-

ción de añadir la imagen corporativa al balance de situación de la empresa, como un "activo empresarial" (Rock, 1984).

Sorprendentemente, hay poca evidencia sólida en la literatura que apoye el supuesto de que una imagen positiva de la empresa es algo vital. Sin embargo, hay un firme aumento de publicaciones con material que serviría de ayuda para formar la base de dicha afirmación. Normalmente, este material es implícito, aunque, a veces, se hace explícito.

Un volumen importante de material explícito puede encontrarse en una publicación de Fombrun y Shanley, quienes han llevado a cabo una investigación sobre la relación entre la imagen corporativa y una amplia gama de éxitos demostrables de la empresa. Por muchos éxitos que haya tenido la organización, no hay garantía de que vaya a disfrutar de una buena imagen. Las explicaciones de esto aparecen, sobre todo, en las publicaciones del grupo "analítico". Siguiendo el modelo MPE Petty y Cacioppo, consideran, más detalladamente, las posibles barreras de un trabajo por diferentes fases de procesamiento de la información del individuo. Los trabajos de los autores estudiados en la sección 3.4.2, contienen material que apoya, de manera implícita, la afirmación de que una imagen corporativa positiva es de vital importancia para una organización.

Debemos a Poiesz, Verhallen, y Pruyn, entre otros, el que hayan avanzado en la elaboración del concepto y aplicación operativa de la imagen (corporativa), utilizando el modelo MPE. La siguiente fase, en mi opinión, será una investigación complementaria dirigida a la identificación de las condiciones bajo las que los individuos aceptan, más abiertamente, los estímulos relacionados con la imagen objeto. Podría esperarse que una investigación de esta clase llevara, alguna vez, a herramientas concretas para la elaboración de programas de identidad corporativa.

Antes de pasar al cuarto capítulo, que trata las bases teóricas para la elaboración de una identidad corporativa eficaz, haremos un último comentario sobre la investigación aplicada de la imagen. En este capítulo, hemos visto varios métodos que se usan con frecuencia. Debe quedar claro que la calidad de la investigación de la imagen no sólo viene determinada por los métodos utilizados por una agencia en concreto, sino también por la calidad de las preguntas formuladas por la empresa cliente. Cuanto más detallada sea la pregunta, más afinadas serán las respuestas.

La investigación de la imagen diseñada para una empresa es, obviamente, más cara. Las empresas no están siempre dispuestas a pagar ese precio. A menudo prefieren limitarse a tipos de investigación en los que pueden participar sin cargo alguno, o a bajo precio. Esto significa tomar parte en una investigación que "sólo" ofrecerá una impresión en su general. Como primer paso, esto es útil, pero si la empresa requiere mayor información sobre su reputación, entonces deberá embarcarse en una investigación más profunda. Esto, por supuesto, es, inevitablemente, más caro.