

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

A continuación se presentan en forma resumida algunas investigaciones cuyo contenido está estrechamente relacionado con el presente estudio, constituyéndose así en un valioso aporte para su argumentación y soporte.

En relación a la primera variable de estudio de la presente investigación:

Medina (2009) evaluó las estrategias comunicacionales para la contraloría de la gestión pública, donde planteo la interrogante de cómo diseñar estrategias comunicacionales efectivas desde la gestión pública para propiciar la contraloría social por parte de la ciudadanía o las comunidades. El estudio se fundamentó en la teoría de autores como Garrido F. (2004), Elías y Mascaray (2003), García (1998) Pérez (2001) y DeFleur (2005) entre otros.

El tipo de investigación que se utilizó en este estudio para el análisis de las variables fue descriptiva, documental y de campo, utilizando como instrumento de recolección de datos una guía de observación documental y un cuestionario a la población objeto de estudio.

Medina (2009) llegó a la conclusión de que efectivamente, las leyes venezolanas brindan una cantidad importante de oportunidades a las comunidades para que sean las encargadas de velar por el uso correcto, apropiado y justo del dinero público. Con respecto a las estrategias comunicacionales concluyó que son utilizadas con bastante frecuencia en las actividades relacionadas con el estímulo del ejercicio de la contraloría social pero que sin embargo, su efectividad no es percibida en el mismo nivel.

La investigación realizada por Medina (2009) ofrece al presente trabajo aportes teóricos importantes, ya que la investigadora seleccionó los tipos de estrategias planteados por los autores Elías y Mascaray (2003), teoría base para el desarrollo conceptual de la presente investigación.

Otro estudio es el planteado por Medina (2009) evaluó las estrategias comunicacionales para la contraloría de la gestión pública. El presente estudio se realizó con la finalidad de analizar el proceso de comunicación interna en la Circunscripción Judicial del Estado Zulia. Para sustentar teóricamente dicha investigación se tomaron en cuenta las acepciones teóricas propuestas por Adler (2005), Fernández (2003), Pérez (2001) y Trinidad (2006).

Se utilizó una metodología de tipo descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transversal descriptivo, la población estuvo constituida por 131 personas, de las cuales se obtuvo una muestra de 57 a través del muestreo probabilístico estratificado y aleatorio o al azar. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario con 21 ítems, de cinco (5)

alternativas de respuesta. La validez del instrumento se realizó mediante la técnica de validez de contenido, para lo cual el mismo fue revisado por 5 expertos en el área de Comunicación Social. La confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alpha de Cronbach y el índice obtenido fue de 0,89 lo que indica una confiabilidad alta.

El tratamiento estadístico aplicado fue de tipo descriptivo utilizando para la presentación de los resultados tablas de frecuencias absolutas, porcentajes y media aritmética. El análisis realizado, indica que la comunicación en las jefaturas de la Circunscripción Judicial del Estado Zulia se da con mayor frecuencia de manera formal, caracterizada por ser descendente, con estilo asertivo.

De igual manera, tienen mayor utilidad estrategias de comunicación tales como: la perspectiva y visión de futuro, ocupación de una posición mental y relación simbólica con el entorno; en referencia a los medios, los de mayor utilidad son los escritos, el teléfono y la comunicación persona a persona y finalmente respecto a las barreras de comunicación, se constató la poca influencia en dicho proceso, pues así lo considera la población encuestada para lograr el objetivo del estudio.

Este estudio se considera relevante para la presente investigación por cuanto evidenció fallas en la implementación de medios de comunicación y estrategias comunicacionales para elevar la identificación del personal y el perfeccionamiento de la identidad corporativa, mostró un déficit comunicacional causado por la ausencia de estrategias de comunicación a

tono con la realidad, resaltando la importancia de la comunicación corporativa para la sobrevivencia de la organización.

De igual manera, Vargas (2009) presentó un estudio titulado Estrategias de comunicación aplicadas en los planes de responsabilidad social del sector industrial petrolero. Esta investigación tuvo como propósito analizar las estrategias de comunicación aplicadas en el desarrollo de planes de Responsabilidad Social en las Empresas Mixtas del Estado Zulia, sustentándose en los aportes teóricos de Rabinovich (2004), Pérez (2006), Muñiz (2006) para comunicación estratégica, y Guédez (2006), La Comisión Europea (2001) entre otros para responsabilidad social.

La metodología fue descriptiva, de campo, no experimental transeccional. La población estuvo conformada por once individuos de las empresas mixtas petroleras del estado Zulia seleccionadas, analistas y gerentes de Asuntos Públicos, con diversos niveles de instrucción, sin distinción de edad. Se aplicó 1 cuestionario con 49 reactivos con preguntas tipo escala de Likert, los cuales fueron sometidos a la validación de 6 expertos, con una confiabilidad de 0,90 en la escala Alpha Cronbach. El instrumento fue sometido al proceso de validez discriminante usando estadística descriptiva.

Se determinó que los gerentes y analistas de Asuntos Públicos de las empresas mixtas del Sector Industrial Petrolero del Estado Zulia no utilizan toda la gama de medios de comunicación interna y externa para difundir mensajes de responsabilidad social empresarial. A pesar de que planifican

sus estrategias comunicacionales no cumplen con la fase de evaluación lo que no permite conocer el grado de aceptación o rechazo de éstas. Asimismo se detectó que no todos los planes de responsabilidad social realizados son difundidos, ante lo cual se recomienda una revisión y evaluación exhaustiva de los medios de comunicación empleados, segmentar las audiencias apropiadamente y difundir en la medida de lo posible todos los programas de responsabilidad social a fin de que los empleados y comunidades estén mejor informados y se integren a ellos de forma voluntaria.

El estudio es considerado como un antecedente, dado que analiza la variable estrategias comunicacionales, logrando fortalecer los indicadores vinculados a los tipos de estrategias que se pueden presentar o desarrollar dentro de una organización.

Por su parte, Alvarado (2006) diseñó un Plan Programa de Relaciones Públicas para el Mejoramiento de la Imagen Corporativa del Club Gadema de Machiques de Perijá, mostrando dentro de lo estudiado las estrategias comunicacionales como componentes de la imagen corporativa. Se fundamentó su investigación en base a la teoría de autores como: Black (1996), Pride y Ferrell (1997), Márquez (1997), Boiry (1998), Mercado (2002), Wilcox (2002), Chousa y Bracho (2005).

El estudio se realizó bajo la modalidad de investigación descriptiva, de campo y transversal, con la aplicación de encuestas y entrevistas. De la recolección de datos la investigadora obtuvo diversos resultados, entre estos,

las fallas que presentó la organización con respecto a comunicación interna. Dentro de lo propuesto por Alvarado (2006) estuvo la aplicación de estrategias, tácticas y tareas, a través del plan programa, que a nivel comunicacional resulta pertinente para la presente investigación, ya que, además de establecer una relación entre estrategia comunicacional – imagen, plantea puntualmente cuáles son los puntos focales a ser atendidos para mejorar la comunicación interna de la organización en fortalecimiento de cultura corporativa.

Resulta pertinente la utilización de este estudio puesto que al igual que la presente investigación hace referencia a la existencia de una posible relación entre las estrategias comunicacionales e imagen corporativa dentro de una organización.

En cuanto a imagen corporativa, Cardeño (2009) realizó una investigación titulada "Responsabilidad social e imagen corporativa de las universidades públicas de la zona de integración de fronteras". La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Responsabilidad Social y la Imagen Corporativa de las Universidades públicas de la zona de integración de fronteras: sus bases teóricas se sustentaron como: Robbins (2005), Guédez (2006), Costa (2006), Hawkins (2004), Ferrer (2002), entre otros.

El estudio fue descriptivo, correlacional modalidad de campo, diseño no experimental, transeccional. Se trabajó con dos poblaciones la primera por Docentes y personal Administrativos que trabajan en la Dependencia de

Extensión de la Universidad del Zulia y de La Guajira. La segunda integrada por las empresas públicas y/o privadas con las cuales tiene convenio dichas universidades específicamente la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Por ser poblaciones finitas se trataron con criterios de censo poblacional.

Para recolectar la información se utilizaron dos cuestionarios de 73 y 37 ítems respectivamente con cinco alternativas de respuesta, validado por 10 expertos, la confiabilidad arrojó 0.81 y 0.96. Los resultados fueron analizados a través de la estadística descriptiva, concluyéndose que las acciones de proyección social están presente aunque pocas difundida, afirman que se ejecutan algunos proyectos de desarrollo social, carecen de estudios de impacto social y/o proyectos para solucionar las necesidades de la comunidad, por lo tanto no contribuyen al desarrollo económico de las poblaciones vecinas.

Se determinó que ofrecen plazas de trabajo en distintas especialidades, le da prioridad a sus egresados en el proceso de contratación. Al establecer la relación entre la responsabilidad social y la imagen se encontró una correlación positiva débil y muy débil entre ambas variables. Esto conlleva que a mayor responsabilidad social mayor imagen corporativa.

Esta investigación es importante por cuanto se estudia la relevancia del establecimiento y la comunicación de los principios básicos organizacionales para que la imagen que posee el público interno corresponda con la deseada por la organización y a su vez, representa un aporte metodológico importante

al aplicar un cuestionario para posteriormente realizar un análisis estadístico de los resultados, metodología que se utiliza en la presente investigación.

Por otro lado, Bohórquez (2008) realizó una investigación titulada: “Responsabilidad Social Empresarial e Imagen Corporativa en el Sector Bancario”. Esta investigación tuvo como propósito fundamental determinar la asociación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Imagen Corporativa (IC) en los Bancos Universales ubicados en el Municipio Lagunillas, subregión Costa Oriental del Lago de Maracaibo (COLM) Estado Zulia. Se utilizó una investigación de tipo correlacional y un diseño no experimental, de campo y transeccional. El universo poblacional estuvo conformado por 50 funcionarios y 260 clientes pertenecientes a las 17 agencias de la banca universal ubicadas en el Municipio Lagunillas.

La data se recolectó básicamente de fuentes primarias, aplicando los cuestionarios ERSE-IISE y PIC. El procedimiento seguido implicó identificar las estrategias aplicadas en su gestión de responsabilidad social empresarial dirigida a la comunidad donde actúa; determinar los instrumentos de intervención social empresarial dirigidos a los públicos de interés externos; analizar el posicionamiento de la Imagen Corporativa de las entidades bancarias en estudio, en correspondencia con sus accionar social, establecer el tipo de asociación entre las variables utilizando el estadístico Omega Cuadrado (W^2) y formular lineamientos gerenciales estratégicos orientados al fortalecimiento de la RSE en la banca universal.

Según los resultados obtenidos estadísticamente existe una asociación alta positiva ($W^2 = 0.827$) entre RSE en términos del uso de las estrategias

de responsabilidad social empresarial (ERSE) identificadas mediante el cumplimiento de ciertos aspectos básicos inherentes a tales estrategias y la utilización de los instrumentos de intervención social empresarial (IISE) determinados a través de la frecuencia en la realización de acciones responsables dirigidas a sus públicos de interés externo; con la IC analizada con base al Posicionamiento de la Imagen Corporativa (PIC) en la mente de los públicos con los cuales las entidades se relacionan, de "imágenes" asociadas con sus acciones de RSE.

El antecedente aporta información sobre los elementos claves para la imagen corporativa, logrando que se desarrollen las actividades que brinden la posibilidad de mantenerla y alcanzar los objetivos planteados.

Posteriormente, Urdaneta (2008) realizó la investigación titulada: "Mercadeo social como herramienta para el desarrollo y la imagen corporativa de los institutos y colegios universitarios privados". El propósito fundamental de esta investigación fue analizar el Mercadeo Social como herramienta para el desarrollo de la imagen en los institutos y colegios universitarios privados del municipio Maracaibo.

Metodológicamente se contextualizó dentro de una tendencia epistemológica positivista, el tipo de investigación fue descriptiva, de campo no experimental tomando en cuenta como unidades informantes a los jefes de relaciones públicas como únicos responsables en emitir la información de dichas instituciones, referida a la variable de mercadeo social. Asimismo como segunda unidad informante se seleccionó a los alumnos del quinto (5to.) semestre que son los usuarios del servicio de donde según su

trayectoria dentro de la institución les permite dar opinión veraz y certera sobre la imagen corporativa de los Institutos Universitarios.

Con el objeto de recolectar la información pertinente sobre las variables del estudio, se elaboraron dos (02) instrumentos para cada una de la Población antes indicada. En la construcción de dichos instrumentos se tomaron como punto de partida la operacionalización de las variables, con sus dimensiones e indicadores. El cuestionario dirigido a la variable "Mercadeo Social" quedó estructurado por un total de 33 ítems, que miden las dimensiones e indicadores, utilizando un tipo de escala forzada que van de Siempre (5) a Nunca (1), para los indicadores conformados con dos ítems donde el puntaje mínimo es de 2 y el máximo de 10 y los conformados por tres ítems donde el puntaje mínimo es de 3 y el máximo 15.

Para el segundo cuestionario dirigido a identificar la variable "Imagen Corporativa" quedando estructurado por un total de 25 ítems, que miden las dimensiones e indicadores, utilizando un tipo de escala combinada, prevaleciendo las alternativas Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, nada de acuerdo. Se utilizó para el calcular de la confiabilidad del instrumento, el Coeficiente de Alpha-Cronbach. Obteniendo para el primer instrumento 0.931 y para el segundo instrumento dirigido a los alumnos se obtuvo 0.913, arrojando una muy alta confiabilidad.

Este trabajo constituye un aporte teórico al ofrecer las características que deben ser consideradas por las organizaciones para mantener una

imagen corporativa, asimismo, se presentan las definiciones que pueden sustentar la variable, alcanzando así los objetivos establecidos.

Arévalo (2007) analizó la imagen corporativa de las empresas comercializadoras de productos pertenecientes al sector ferretero en la ciudad de Maracaibo. Para el desarrollo del estudio se consideraron diferentes conceptualizaciones y teorías sobre imagen corporativa de Rebeill (2004), Pizzoalante (2003), Van Riel (2004), Márquez (2004), entre otros autores.

El tipo de investigación se caracterizó por ser descriptiva, aplicada, de campo, calificándose como un diseño no experimental transversal. La población estuvo constituida por dos grupos, uno de los clientes internos de las empresas ferreteras y el otro por una muestra representativa de los clientes externos de las mismas.

El instrumento de recolección de datos estaba conformado por dos cuestionarios para cada grupo poblacional, fue sometido a juicio de cinco expertos en el área, y se estableció su confiabilidad a través del método de estabilidad de equivalencia que arrojó un valor de 0,84; lo cual le permitió al investigador obtener los elementos y características de las actividades.

Asimismo, los datos obtenidos se analizaron cualitativamente y cuantitativamente, soportados en frecuencias absolutas y relativas, los cuales arrojaron que los clientes consideran a la empresa con prestigio ante otras instituciones y la comunicación empleada es eficaz como eficiente ante su competencia.

Por lo tanto, el estudio resulta relevante para la realización de la investigación ya que, en el análisis de la imagen corporativa, en este caso de las empresas comercializadoras de productos pertenecientes al sector ferretero, la percepción por parte de los clientes se basa en un buen uso de la comunicación.

2. Bases teóricas

En el presente segmento se exponen y analizan las bases teóricas del estudio, las cuales constituyen el resultado de la revisión de los postulados de diversos autores en relación a la temática correspondiente a las variables.

2.1. Estrategia

Al tratar de explicar la estrategia es necesario hablar de ella como parte de los procesos militares utilizados en las guerras por distintas culturas (Griega, Romana, China, entre otras), sin dejar a un lado la explicación de la misma desde las perspectivas como la de la teoría de los juegos, por ejemplo, hasta la percepción actual y más flexible de la misma. Desde los términos utilizados por Sun Tzu (2006) para hablar de estrategia, es decir, truco, engaño, plan, idea, táctica, proyecto; hasta la explicación de la misma como la suma de tácticas, siendo las tácticas la suma de decisiones singulares, de la teoría de los juegos, se genera un concepto más consistente del mismo.

Kaufman (1973, citado en Pérez, 2007) define la estrategia de manera más completa y lo hace a través de la siguiente definición: estrategia es el conjunto de decisiones preparadas con anterioridad para el logro de un objetivo preestablecido, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de adversario y/o naturaleza.

La estrategia constituye un instrumento que establece la manera de alcanzar los objetivos de la organización dentro de un entorno, definiendo unas pautas que servirán de guía en su continua lucha con la competencia. Castro y Jiménez (2007) señalan como notas características de este concepto su diseño en la cúpula de la organización, concepción como un intento delimitado a priori, materialización formal en planes y políticas, consideración de las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa y, por último, la necesaria asignación de recursos, recogida en los correspondientes programas y presupuestos.

Nisbet y Shucksmith, (1992, citado por Fonseca, 2007) explican que las estrategias se tratan de estructuras de funciones y de recursos intelectuales, afectiva o psicomotores que se emplean durante el proceso del pensamiento para efectuar objetivos diversos. Específicamente Fonseca (2007) la define como un conjunto de conocimientos generadores de esquemas de acción que se emplean al afrontar situaciones específicas.

Por su parte, Baquer (citado en Pérez, 2007) establece que la estrategia se refiere a tratar de conseguir de la manera mas adecuada la satisfacción de unos fines con el empleo de unos medios. Portando siempre una

característica definitoria como lo es establecer la manera como se consiguen dichos objetivos.

En contraste a una definición general del término estrategia, según Guédez (2008) se tiene la conceptualización de la misma enmarcada en sentido estricto dentro de las organizaciones, según este enfoque las estrategias son consideradas como “las líneas de acción que pretenden consolidar las fortalezas y compensar las debilidades de la organización, así como aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, a fin de favorecer la misión, visión y valores de la empresa.

Por tanto, estrategia entonces es todo lo que la organización lleva a cabo en el ámbito humano, social y ambiental para consolidar las fortalezas, compensar las debilidades internas, aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, según lo establecido en su misión, visión y valores. Lo cual resulta pertinente traer a colación puesto que el presente estudio se realiza sobre las estrategias comunicacionales y las mismas forman parte de un tipo de estrategia.

2.2. Comunicación

Plantea Pizzolante (2008) que desde sus inicios el hombre se ha caracterizado por ser un ser social, característica que explica el por qué de la necesidad de comunicarse, de una u otra manera esa necesidad está implícita en el hombre. De hecho comunicar es tan simple que al tratar de explicarlo se hace complejo.

Según Márquez (2007), la palabra comunicación proviene del verbo “comunicare”, que significa compartir, tener comunicaciones con alguien resaltando en todo momento el carácter interactivo de la misma, puesto que, existe una relación permanente entre el emisor del mensaje y el que decodifica el contenido del mismo. Para este autor, el emisor así como el receptor forman parte de los elementos del proceso comunicacional, a los cuales agrega el mensaje, el medio o canal comunicacional y la retroalimentación o *feedback*, elemento que ejemplifica el carácter interactivo de la comunicación.

Dragnic (2008) al referirse al término comunicación lo hace a través de la utilización del verbo acción, es decir, acción = comunicación mediante la cual se hace participar a un individuo de los estímulos o experiencias que se generan en el entorno de otro individuo. A su vez, explica que se trata de la transmisión y percepción de un mensaje, entre un emisor y un receptor mediante un código que ambos conocen.

Por otro lado, Pizzolante (2008) afirma que no es posible dejar de comunicar, incluso afirma que callar en muchos casos es una forma de comunicarse y esto gracias a la implicación del resto de los sentidos. Si al comunicar se definen conceptos y se sugieren acciones al hacer silencio el destinatario queda libre a la formulación de sus propias deducciones sean estas las correctas o no. Además, actualmente el estudio de la comunicación se ve influenciado por otras áreas, como la psicología por ejemplo, con la utilización de la Programación Neuro Lingüística (PNL) que permite no sólo

ponerse en contacto e influir en los demás, sino también, internalizarse individualmente y unificar distintas partes del ser.

De igual manera, Pérez (2007) define la comunicación desde tres enfoques distintos, comunicación como la palabra, el fenómeno y como teoría. Es así, como plantea que la comunicación a lo largo del tiempo ha encontrado palabras que la definen, tales como: integración, puesta en común, convenir, transmitir pero no es totalmente definida si no se nombra los medios de transmisión.

A su vez Pérez (2007) define la comunicación como un fenómeno, pues, aunque el hombre quisiera, no podría dejar de comunicarse, ya que ésta aumenta su capacidad de supervivencia. Finalmente, introduce del factor lenguaje y el giro lingüístico para hablar sobre la comunicación como teoría, refiriéndose específicamente de las ciencias del lenguaje y las ciencias de la comunicación.

Finalmente, para efectos de esta investigación la autora define comunicación como el proceso de intercambio de mensajes, entre un emisor y un receptor, a través de canales con el fin último de transmitir dicho mensaje y obtener una respuesta.

Resulta conveniente entender a la organización como una metáfora de la comunicación de sus integrantes, esto según lo afirma Rojas (2008, p.18), es decir, la organización es una asociación de intereses, es el resultado de la acción comunicacional y de todos lo que en ella participan. De allí, que el futuro de la empresa así como su evolución se encuentra íntimamente ligado

a la implantación y desarrollo de ventajas estratégicas basadas en acciones comunicacionales relacionadas por ejemplo, con estrategias de una alta comunicación.

En este mismo sentido, Costa (2008) asegura que la comunicación en la empresa es todo lo que la organización dice a sus públicos, bien sea a través del envío de mensajes utilizando diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) o, por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria), lo que el autor resume en la premisa: “todo comunica en una organización”. Un enfoque que se acerca a lo planteado por Schroh (1998, citado en Boscán y Ochoa, 2008) al decir que la comunicación no es un mero instrumento auxiliar del proceso productivo de una empresa, sino, su lenguaje, su flujo vital.

En este aspecto, el objetivo de la comunicación es más bien elevar la notoriedad, la diferenciación, señalar alguna característica muy específica o, simplemente, mantener en la memoria de los públicos el nombre y razón de ser de la empresa.

Dentro de este contexto, es importante resaltar que se debe tener un absoluto conocimiento de quiénes conforman la totalidad de los públicos estratégicos para la empresa con el fin de poder asegurarse el éxito de cualquier comunicación que se pretenda transmitir. Por tanto, como lo indica Costa (2008), la gestión de las comunicaciones en la empresa, respecto a su contenido y operatividad, debe orientarse no al emisor, el mensaje o medio, sino a su receptor.

En es sentido, lo que el público piense u opine de la empresa es siempre producto de la comunicación voluntaria o involuntaria que ésta transmite tanto en el interior como hacia el exterior, por ello, es necesario que la organización trate de fomentar una comunicación clara y lógica por medio de una estrategia de comunicación. Como lo indica Enrique (2007), sin una efectiva estrategia comunicacional, los empleados no llegarán a comprender lo que sucede en la organización, por tanto, debe procurarse que los objetivos institucionales estén íntimamente relacionados con los objetivos de comunicación.

2.3. Estrategias comunicacionales

Existen diversas concepciones sobre la definición estrategia comunicacional. Garrido (2008) por su parte, la define como un marco ordenado que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo por medio de objetivos coherentes, que puedan adaptarse y sean rentables para la organización, la percepción particular de este autor es que la comunicación de las organizaciones siempre será utilizada como estratégica”.

Pérez (2007) marca la diferencia entre los términos estrategias de comunicación y comunicación estratégica, estableciendo que una estrategia de comunicación se puede dividir en una serie de comunicaciones estratégicas agrupadas en tácticas, pero esto no quiere decir que la suma de varias comunicaciones estratégicas genera una estrategia.

Asimismo, explica que una estrategia de comunicación es aquella idea rectora o discurso de acción que transmite coherencia y establece sinergia a una serie de actuaciones puntuales. Vale la pena destacar que el enfoque dado a la obtención de una definición se basa en la concepción de la teoría a través de la óptica gerencial, con aportes del área comunicacional.

Pérez (2007) plantea que la diferencia radica en que la estrategia permite abordar todo el curso de acción dentro de un marco de referencia unitario y toma en cuenta impacto potencial de las acciones ya tomadas, en un futuro. Es así, como una estrategia será de comunicación cuando la misma persiga un objetivo de comunicación o cuando utilice esencialmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas a la vez.

La estrategia de comunicación cumple con cinco funciones básicas, según Pérez (2007): (a) obliga a la reflexión y análisis periódico sobre la organización y la relación con sus públicos, (b) describe la línea directriz de la comunicación, (c) establece los diferentes territorios de aplicación, debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad en los distintos tipos de comunicación organizacional, (d) dando coherencia a la comunicación en la organización y finalmente (e) determinando los criterios de evaluación de resultados.

Por otra parte, Fajardo (2008) asegura que la estrategia comunicacional es la habilidad técnica y espíritu creativo en el planteamiento y desarrollo de una acción de comunicación, de acuerdo con los medios a utilizar y en la más perfecta coordinación. Otros puntos pueden ser tomados en cuenta

como: crear y aplicar estrategias comunicacionales para desarrollar campañas comunicacionales o crear un plan de medios que se ajuste perfectamente a los objetivos perseguidos por la organización.

Todo lo expuesto se plantea para poder establecer las diferencias entre estrategias de comunicación y comunicación estratégica, así, se puede establecer ahora lo que se conoce como comunicación estratégica.

Señala Pérez (2007) que para definirla lo que se busca determinar es: ¿qué comunicaciones son estratégicas? Es decir, una comunicación merece el calificativo de estratégica cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente por adelantado, con el fin de lograr unos objetivos preasignados teniendo en cuenta el contexto donde se aplican y las posibles reacciones de los públicos receptores.

Asimismo, es justo destacar que, cuando se trabaja desde la comunicación estratégica, el comunicador es un especialista en generar espacios de encuentro entre los distintos actores tanto internos como externos a la organización.

La comunicación sirve como una estrategia eficaz para proyectar la imagen idónea de la organización, según Black (1996, citado en Karaunga, 2007) esta tiene (4) cuatro etapas, en primer lugar “la búsqueda de la toma de conciencia”, donde la organización debe persuadir al público a que se interese en ella con la finalidad de imponerse ante sus competidores.

La segunda etapa está relacionada con el “compromiso”, señala Karaunga (2007) que en esta la organización busca transmitir al público “lo

que se puede hacer para él”, con respecto a la tercera etapa se tiene que la misma consiste en la comunicación propiamente dicha, puesto que, es necesario que los responsables de la comunicación digan a los públicos lo que piensa la organización o la empresa.

La última etapa comprende “la persuasión ética”, ésta busca orientar las emociones, actitudes y percepciones de los públicos hacia “lo que los directivos quieren que los públicos creen o hagan” a través de diversas técnicas de comunicación.

Igualmente, Sanz (1996, citado en Karaunga (2007) establece que la comunicación corporativa toma en cuenta tres diferentes dimensiones al momento de querer conseguir la imagen que la empresa desea, estas dimensiones son: la identidad (decir lo que la empresa es), la comunicación (la empresa necesita decir) y la imagen (lo que los públicos creen de la empresa). Con esto se puede concluir, que todas las acciones de comunicación tienen el objetivo de presentar a la organización a los distintos públicos conforme con su identidad, es decir, tal cual como los altos directivos quieren que los demás vean la personalidad de su identidad.

2.3.1. Tipos de estrategias comunicacionales

Pérez (2007) plantea que para comprender las estrategias comunicacionales, debe conocerse las principales dimensiones que la conforman, estas son:

(a) Conjunto de tácticas de comunicación: Estrategias de comunicación pública, conjunto de tácticas de confrontación o de cooperación que usan los comunicadores en sus juegos públicos. A lo que Guzmán (2007) añade y hace la aclaratoria de que existe una diferencia entre término táctica, definido como la forma operacional de desarrollar las acciones que busquen apoyar el logro del objetivo estratégico, y el de estrategia, que vendría a ser un plan maestro donde confluyen todas las fuerzas para alcanzar una meta.

(b) Visión anticipativa: Conjunto de decisiones sobre comunicación, que con antelación toman en cuenta las posibles reacciones de los otros jugadores que forman parte del juego comunicacional, es decir, el estratega debe tener visión para saber cuales son las acciones que van a condicionar el futuro de su actuación, mercado y organización.

(c) La adopción de una metodología para la resolución de un problema de comunicación dado: La estrategia de comunicación sería así un conjunto de métodos para escoger, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos previamente asignados.

(d) Reacción simbólica con el entorno: Por ser la estrategia una elección de un determinado sistema de diálogo con el entorno, es decir, escoger una manera determinada y no otra, de relacionarse simbólicamente con los distintos públicos.

(e) La estrategia comunicacional como la ocupación de una posición mental: Lo que significa escoger un nicho mental y ocuparlo

comunicativamente, lo que en términos de comunicación significaría encontrar el lugar en la mente de los destinatarios.

(f) La estrategia de comunicación como perspectivas y visión de futuro: Aquí se explica el hecho de que una estrategia de comunicación consiste en la transmisión de los valores y perspectivas que impulsan y animan una organización, proyecto o persona, a sus públicos incluyendo a los internos.

Guzmán (2007), clasifica las estrategias empleadas en la comunicación en dos: estrategias por necesidad y estrategias por problemas, las primeras buscan mejorar competencias, direccionamiento, clima o cultura organizacional, y las segundas son aquellas se crean como respuestas a situaciones de crisis. Aunado a esto, presenta un modelo de cinco partes como la forma más apropiada de plantear una estrategia efectiva de comunicación a través de la identificación, solución, plan ejecución y evaluación.

Por otra parte, el Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa y Organizacional, CICCO (2007) clasifica las estrategias empleadas en la comunicación en dos: estrategias por necesidad y estrategias por problemas, las primeras buscan mejorar competencias, direccionamiento, clima y cultura organizacional, y las segundas son aquellas que se crean como respuesta a situaciones de crisis. Aunado a esto, presenta un modelo de cinco partes como la forma apropiada de plantear una estrategia efectiva de comunicación a través de la identificación, solución, plan de ejecución y evaluación.

Dentro de este contexto y debido a que la comunicación es un elemento determinante en la existencia de las organizaciones así como un agente de cambio que está presente en todo proceso que implique interacción, esta investigación se soportará en la propuesta de Elías y Mascaray (2008), en la cual la comunicación es tratada como un elemento de integración en las organizaciones; razón por la cual, sugieren el diseño de las estrategias apropiadas para cada caso específico donde se requiera atacar un área de la comunicación determinada y presentar las maneras en que las mismas pueden ser aplicadas.

Estos autores proponen 10 estrategias comunicacionales: apalancamiento, franquiciamiento, adelantamiento, nominamiento, acercamiento, acompañamiento, ritualizamiento, facilitamiento, diseñamiento y anclamiento. Esta clasificación resulta pertinente a efectos de esta investigación ya que, es la que mejor se adapta al manejo y estudio de las variables, puesto que, los autores han profundizado en el estudio de la estrategia enfocándose desde el punto de vista comunicacional, dichas estrategias se desarrollan a continuación:

3.1.1.1. Apalancamiento

Para Elías y Mascaray (2008), consiste en una ordenación metodológica de decisiones así como de recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación

que se pretende solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto.

Esta estrategia se basa en saber cuál es el lugar del sistema sobre el que se debe actuar para que se movilice todo él con el mínimo esfuerzo. Al respecto, su diseño debe seguir el proceso de actuación que se presenta a continuación:

(a) Definir el problema: El punto de partida se sitúa en el análisis del problema que se pretende solucionar, para ello, es necesario delimitar así como acotar el problema en el que se va a centrar, aislándolos de los próximos.

(b) Identificar las causas: Una vez delimitado el problema, efectuar una indagación encaminada a descubrir los procesos que originan el hecho o situación a enfrentar.

(c) Interacción de los elementos: El siguiente paso consiste en cómo interactúan los distintos elementos que intervienen en el proceso y, de forma especial, como repercuten en la generación del problema.

(d) Identificar el punto de apalancamiento: El punto clave en el diseño de esta estrategia radica en la identificación del punto de apalancamiento, es decir, el punto crítico sobre el que debe incidir la fuerza de la acción para conseguir el objetivo previsto con el menor esfuerzo posible.

(e) Diseñar el plan de acción: Conocido el punto de apalancamiento se procede a planificar la actuación idónea que produzca la activación de la palanca.

(f) Sistema de seguimiento y control: El paso final de la fase de diseño de la estrategia consiste en elaborar un sistema de seguimiento y control en el que se tracen las líneas generales de control a seguir en la fase de ejecución.

Dentro de este contexto, es importante señalar, que de acuerdo con Elías y Mascaray (2008), el acertar con el punto de apalancamiento no sólo reduce el esfuerzo que se debe realizar para alcanzar el objetivo fijado, sino que disminuye las posibilidades de fracaso al intentarlo, pues si se actúa sobre un punto que no es el adecuado, se estaría generando un círculo retroalimentador de la resistencia, razón por la cual, cuanto mayor sea el esfuerzo con el que se incida en el punto inadecuado, mayor será la resistencia defensiva que ofrecerá el sistema; impidiendo a la larga alcanzar el objetivo planteado.

Como consecuencia, en cualquier estrategia que se vaya a utilizar, lo primero que se debe establecer es el punto sobre el cual debe actuar la misma, para alcanzar el objetivo propuesto. Es decir, el primer paso de cualquier estrategia es determinar el punto de apalancamiento. Por tanto, es necesario indicar que el apalancamiento es la estrategia base, lo que le confiere una importancia especial.

3.3.1.2. Franquiciamiento

La estrategia de franquiciamiento consiste en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un

mando coordinador en un territorio – espacio definido. Con su aplicación, el esquema tradicional de comunicación en la empresa. En el que los trabajadores reciben información de dos fuentes (la dirección y los sindicatos) con mensajes, frecuentemente contradictorios, se transforma en otro en el que el protagonismo de la comunicación pasa a los trabajadores. Es cada unidad organizativa quien la genera y gestiona, en régimen de franquicia, con lo que se consigue un arraigo en el territorio inmejorable Elías y Mascaray (2008). Su diseño sigue los pasos que se describen a continuación:

(a) Análisis de la situación de partida: Se refiere a un estudio de la situación sobre la que se pretende implantar la franquicia para determinar si se dan las circunstancias y requisitos imprescindibles para garantizar el éxito de la aplicación de la estrategia.

(b) Fijación de los objetivos: En función del resultado del estudio previo, se fijarán los objetivos que, con criterios realistas, se considera que pueden y deben realizarse.

(c) Selección de los franquiciados: En esta fase de diseño de la estrategia, se procede a establecer los criterios objetivos que servirán, en la fase de aplicación, para seleccionar a los posibles candidatos o franquiciados.

(d) Plan de implantación: Para el éxito global de la estrategia, es decisivo que los primeros pasos sean firmes y seguros. Por ello, es aconsejable seleccionar bien los primeros candidatos: unidades sin

problemas, con experiencia en el trabajo en equipo, cuyo líder sea aceptado por sus colaboradores, que todo el equipo sienta y viva la comunicación. Además, se debe ir paso a paso, implantando sólo una franquicia en cada caso y en el momento que se consolide, iniciar la siguiente.

(e) Elaborar el manual operativo: Es importante que al iniciar la franquicia conozca sus objetivos y responsabilidades, así como lo que debe hacer, además de cómo hacerlo. Para ello, debe elaborarse un manual operativo que sirva de base de negociación, el cual ofrezca instrucciones de funcionamiento, aclarando, resolviendo dudas, para ayudar a tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno. Sin embargo, no debe plantearse como un código o norma de obligatorio cumplimiento.

(f) Plan de formación: Se requiere elaborar un plan de formación general, destinado al personal que vaya a gestionar una franquicia. Este plan debería comprender, los siguientes aspectos: técnicas de comunicación, diálogo y discusión; trabajo en equipo; toma de decisiones por consenso; medios de comunicación, entre otros.

(g) Sistema de control: Es necesario que se establezca un sistema de control que comprenda criterios de calidad, estándares de cumplimiento, índices de alerta e intervención y medidas correctoras a aplicar.

(h) Modelo de contrato: La fase de diseño de esta estrategia culmina con la redacción de un modelo de contrato en el que queden plasmados los criterios a seguir, en términos de comunicación, por el franquiciado.

2.3.1.3. Adelantamiento

Según Elías y Mascaray (2008), esta estrategia consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en comunicación las unidades siempre lleven la iniciativa, orientando las acciones hacia un objetivo claramente definido y oportunamente, es decir, adelantándose a los acontecimientos. Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

(a) Compromiso de la dirección: Como paso previo al inicio de su elaboración debe contarse con el compromiso explícito de que la organización quiere iniciar su experiencia. Si no se cuenta con este compromiso es aconsejable posponer el adelantamiento hasta conseguirlo.

(b) Acceso previo a la información: Consiste en conocer con antelación las decisiones que vayan a generar hechos o acontecimientos que afecten de forma significativa a la empresa y su personal. Esto requiere una sintonía perfecta entre los encargados de la comunicación, los órganos de decisión de la empresa, así como los agentes sociales.

(c) Elaborar procedimientos: Para dar una respuesta inmediata a las exigencias de comunicación derivadas de una decisión, es necesario disponer de unos procedimientos de actuación que deberán elaborarse previamente y tenerlos operativos en todo momento.

(d) Plan de actuación: En esta fase debe diseñarse un esquema de plan de actuación que establezca los pasos a seguir en el proceso comunicativo para garantizar la iniciativa, es decir, el estar adelantados a los acontecimientos.

Preparación de medios: Se requiere disponer permanentemente de los medios necesarios para iniciar cualquier acción de comunicación en el momento preciso.

Plan de emergencia: Es necesario elaborar este plan estableciendo los objetivos, estrategias y acciones a desarrollar en caso de que se produzca una emergencia. En el mismo deben quedar claramente asignadas las responsabilidades de cada quien.

Seguimiento y control: En el cual se deben definir los criterios de evaluación que permitan conocer si la fase de aplicación se ha desarrollado correctamente o si se han producido deficiencias.

2.3.1.4. Nominamiento

Consiste en disponer de lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación empática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente (Elías y otro, 2008). Por tanto, en su diseño debe seguirse el procedimiento descrito a continuación:

(a) Base de datos: El primer paso consiste en disponer de una base de datos configurada con criterios de comunicación. Lo ideal sería conseguir que la base de datos de gestión de personal responda a los criterios de comunicación.

(b) El libro de estilo: El cual necesita contener los criterios o requisitos que debe cumplir una comunicación personalizada y los vicios a evitar.

(c) Procedimientos de actuación: Para facilitar la posterior actuación práctica, se elaborarán procedimientos operativos para cada una de las situaciones estándares de comunicación que se hayan identificado.

(d) Formación: En los planes de formación sobre comunicación, deberá incluirse un tema en el se muestren y desarrollen las recomendaciones sobre la personalización de la comunicación.

(e) Sistema de seguimiento: Establecer un sistema de seguimiento que permita comprobar, en todo momento, si la comunicación se ajusta a lo definido como comunicación personalizada.

2.3.1.5. Acercamiento

Para Elías y Mascaray (2008), la estrategia de acercamiento trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas y en el momento preciso. En su diseño se plantean los siguientes pasos:

(a) Censo de clientes: El primer paso consiste en elaborar un censo de clientes actuales y potenciales, que comprenda las principales características identificadoras, situación geográfica, entre otras.

(b) Catálogo de necesidades: El siguiente paso de esta estrategia consistirá en confeccionar un catálogo de necesidades de los clientes – comunicadores.

(c) Catálogo de canales y medios: Se confeccionará, asimismo, un catálogo con los canales y medios de comunicación disponibles

en el mercado, con sus características específicas, los puntos fuertes así como débiles.

(d) Fichero de profesionales: Se elaborará un fichero de las empresas y profesiones libres a quienes poder recurrir en caso de necesidad.

(e) Planificación logística: Consiste en establecer las rutas y redes de distribución que garanticen la circulación de la información en condiciones óptimas de calidad, seguridad, fiabilidad y costo. En estas redes se señalarán los puntos críticos así como las rutas alternativas.

(f) Procedimientos operativos: Según Elías y Mascaray (2008) que los cuales servirán de guía de actuación en el momento que se deba responder de forma inmediata a una petición. Estos procedimientos permiten tomar decisiones sobre la marcha e iniciar una actuación de cualquier miembro del equipo sin necesidad de consultar. Si se observa que un caso no se ajusta a lo previsto en el procedimiento, se buscará la solución idónea.

(g) Marketing del servicio: Se cuidará que toda la clientela conozca que la organización dispone de la logística, los medios necesarios y sobre todo la disposición y voluntad para resolverles cualquier problema de comunicación que se les presente.

(h) Fijación de estándares: Se establecerá una relación de estándares de servicio importantes para el cliente. Entre estos acostumbra a figurar: tiempo de preparación de pedidos, de aprovisionamiento, plazos de entrega, calidad del producto o servicio, proceso de reclamaciones y devoluciones, mantenimiento así como servicio de asesoramiento,

información sobre el estado de los pedidos. A los que, en todo caso, habrá que añadir cualquier otro que propongan los clientes. Una vez determinados los estándares, es preciso cuantificar la relevancia subjetiva de cada uno, es decir, saber cuáles son los más importantes y en que medida.

(i) **Prospectiva:** La cual estará apoyada en el estudio de las nuevas tecnologías que vayan apareciendo, en el perfeccionamiento de los sistemas por otras empresas de actividades similares, en las reclamaciones, quejas y sugerencias de los clientes.

(j) **Seguimiento:** El mismo deberá permitir conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones, desde su encargo hasta su entrega, comprobar el cumplimiento de los estándares establecidos y detectar posibles desviaciones.

2.3.1.6. Acompañamiento

La estrategia de acompañamiento consiste en programar acciones individualizadas, personalizadas en las que un guía (un experto objetivo y confiable) apoya el tránsito de una situación a otra, aclara las dudas que surgen, además, disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa así como total confianza según Elías y Mascaray (2008). En su diseño se propone el siguiente esquema:

(a) **Selección de los guías:** Para desempeñar la función de guía se requiere personas que, además de expertos en la materia a explicar, sean

didácticos; es decir, que sean capaces de traducir los conceptos técnicos en palabras sencillas, claras, comprensibles.

(b) Planificación de la acción: El siguiente paso se centrará en la elaboración de un plan general de actuación en el que se indicarán los pasos a seguir en la aplicación del acompañamiento.

(c) Diseñar la logística: Indicando las rutas y secuencias, así como los medios materiales, técnicos así como humanos que serán necesarios: colaboradores, despachos, transportes, computadores, documentos, otros.

(d) Apoyo al acompañamiento: Con del objetivo de reforzar y anclar el efecto que se espera conseguir con la acción del acompañamiento, es aconsejable organizar una acción complementaria, basada en una acción personal de los mandos con sus colaboradores. Su finalidad es aclarar dudas sobre aspectos generales, pero sobre todo, transmitir confianza.

(e) Oficina de información permanente: Se debe organizar una oficina de información permanente, atendida por un experto. Su objetivo, además de atender a aquellos trabajadores que por diversos motivos no pudieron acudir a la consulta en la fecha programada, aclarando dudas de última hora, es sobre todo, para dejar constancia de la información por parte de la empresa y de que al trabajador no se le abandona en ningún momento, con el convencimiento de haber disipado todas las dudas y la confianza de poder tomar su decisión final con conocimiento de causa.

(f) Comité de seguimiento: Para analizar el desarrollo de la operación y decidir los posibles reajustes a introducir en el programa, tanto en lo

referente a la organización como en la forma de efectuar la consulta o el enfoque de la explicación, se organizará el funcionamiento de un comité de seguimiento.

2.3.1.7. Ritualizamiento

De acuerdo a Elías y Mascaray (2008), el ritualizamiento es una estrategia que plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos que en definitiva, sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí misma. En otras palabras se trata de hacer participar e incorporar al actor – receptor en la esencia del mensaje a comunicar. El ritual como componente físico, visible y notorio es necesario para organizar los símbolos de las empresas. En este ámbito, se llama valores a símbolos cognoscitivos.

Es decir, son resortes mentales que ayudan a las personas a tomar decisiones. Los símbolos son elementos externos que refuerzan dichos valores. Por tanto, si se desea implantar o reafirmar un nuevo valor organizativo se tendrá que escoger el mix de símbolos y rituales más adecuados para conseguirlo (Elías y Mascaray, 2008). Los pasos para el diseño son los siguientes:

(a) Análisis de los valores a movilizar: Con el objeto de reconocer cuáles serán los rituales más adecuados es necesario definir los valores en los que se deben focalizar los rituales.

(b) Análisis de los contravalores: Puede que sea necesario encontrar rituales que desplacen a valores que no nos interesan.

(c) Elección de los lenguajes: Es necesario establecer los parámetros lingüísticos que transportarán a los rituales hacia sus receptores.

2.3.1.8. Facilitamiento

Según Elías y Mascaray (2008), la estrategia de facilitamiento consiste en averiguar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados, proceder a su eliminación o, al menos, a apartarlos. Esta estrategia actúa sobre el obstáculo interpuesto, apartándolo, con lo que queda despejado el camino a la transmisión de la información o buscando rutas alternativas que den como resultado que la información circule con fluidez y llegue a su destino, haciendo posible que se produzca la comunicación. Los pasos a desarrollar son los siguientes:

(a) Identificación de los obstáculos: El primer paso consiste en analizar la situación para detectar la existencia de obstáculos que dificultan el normal desarrollo de la comunicación e identificarlos.

(b) Estandarización de problemas: Resulta útil tratar de clasificar los más frecuentes e importantes obstáculos en familias o tipos de características afines o similares. Por ejemplo, pueden ser de tipo personal, deficiencia de los medios y fallos estructurales.

(c) Elaborar procedimientos: Una vez identificados los obstáculos que impiden la correcta comunicación, programar acciones tendentes a remover

dichos obstáculos y dejar libre el camino para que la comunicación pueda desarrollarse con total normalidad; es recomendable elaborar procedimientos en los cuales se establezcan las acciones a realizar, métodos y medios.

(d) Elaboración de un plan específico: En el caso de que, para superar un obstáculo detectado, no sea de aplicación de alguno de los procedimientos estándares preparados, se elaborará un plan específico.

(e) Sistema de seguimiento: En esta fase de elaboración de la estrategia, debe establecerse un sistema general de seguimiento que sirva de pauta al seguimiento real a efectuar en la fase de aplicación.

2.3.1.9. Diseñamiento

La estrategia de diseñamiento consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir (Elías y Mascaray, 2008). En su aplicación se deben considerar e integrar algunos criterios básicos entre los que se pueden mencionar:

(a) El diseño no es más que una de las herramientas o técnicas que pueden ser utilizadas por la comunicación para lograr sus objetivos, con el fin de establecer o mejorar las relaciones entre las personas dentro de la organización.

(b) El diseño debe resaltar, destacar y hacer atractivo el mensaje.

(c) Es necesario que el diseño sea sencillo, transparente y claro.

(d) El diseño debe ser más intuitivo que reflexivo. Ha de entrar por los sentidos, en especial por la vista; sin necesitar explicaciones o justificaciones.

(e) El diseño debe ir dirigido a un público determinado.

(f) El mensaje debe responder a las expectativas creadas por el diseño.

(g) El diseño debe estar enraizado en la cultura de la empresa. Debe colaborar con la configuración de la identidad corporativa.

(h) El diseño debe ilusionar al personal y generar compromiso con la comunicación.

Para Elías y Mascaray (2008), en el diseño de esta estrategia se debe desarrollar el siguiente proceso:

(a) Definir las pautas de diseño: El diseño en una empresa no puede ser arbitrario; debe responder y reflejar su cultura y necesita ser un medio para consolidar y transmitir la imagen de la organización. Para ello, deben definirse así como establecerse los criterios a los cuales debe ajustarse cualquier acción de diseño. Estas pautas estarán enmarcadas en lo establecido para la imagen corporativa de la empresa destinada al exterior.

(b) Catálogo de profesionales: Se debe elaborar un fichero con varios profesionales, por especialidad: diseño gráfico, audiovisual, organización de actos, entre otros; en el que se reflejará toda la información de interés como por ejemplo dirección, teléfono, persona de contacto, especialidad, tarifa y otros datos significativos.

(c) Análisis de la acción de comunicación: Al planificar cualquier acción de comunicación, debe analizarse tanto el tipo de comunicación a realizar como los medios a utilizar.

(d) Elección de acciones concretas: Analizada la acción de comunicación que se va a realizar, se está en condiciones de seleccionar el tipo de diseño a utilizar así como las acciones que deberán ponerse en marcha.

(e) Plan de actuación: Como último paso en la elaboración de la estrategia, se confeccionará el correspondiente plan de actuación.

2.3.1.10. Anclamiento

Según Elías y Mascaray (2008) la estrategia de anclamiento consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos así como recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar.

Esta estrategia debe contemplarse como la contrapuesta y complementaria a la de apalancamiento. Mientras que el apalancamiento indica dónde se debe actuar para conseguir el mayor cambio con el menor esfuerzo posible, el anclamiento se utiliza para asegurar posiciones ya alcanzadas. De acuerdo a Elías y Mascaray (2003), en su diseño se debe seguir el proceso descrito a continuación:

(a) Estudio previo de la situación: En el cual deben reflejarse tanto los aspectos favorables al cambio como los factores de oposición y resistencia.

Se analizarán así como evaluarán las fuerzas en juego, los posibles apoyos internos y externos, las alianzas posibles en uno o en otro sentido, entre otros aspectos; por último, se efectuará un sondeo prospectivo de la posible evolución de los acontecimientos.

(b) Consolidación del cambio: A partir de lo referido en el punto anterior, debe elaborarse un plan destinado a que ese cambio implantado se consolide y haga inviable el retorno a la situación anterior. Debido a la lentitud del proceso de consolidación, este plan debe contemplar el mediano plazo así como prever acciones de refuerzo a lo largo de todo el periodo.

(c) Fortificación de las posiciones: Esta fase es complementaria de la anterior, consiste en estar preparados para hacer frente a cualquier intento involutivo y, para ello, debe diseñarse un sistema de alarma que permita detectar con la suficiente antelación cualquier maniobra encaminada a entorpecer la consolidación del cambio.

(d) Plan de seguimiento y control: Se diseñará un plan de seguimiento y control que permita conocer en todo momento el proceso de consolidación del cambio así como disponer de los mecanismos de actuación, en el caso de que sea necesario intervenir.

2.3.2. Medios de comunicación

El poder que han de jugar los medios en el proceso comunicativo, en especial en que se desarrolla en el interior de la organización, ha sido objeto de múltiples debates entre los teóricos, que se han polarizado en dos

extremos: los que conceden la máxima importancia y lo que le niegan cualquier función relevante. En el primer caso, se encuentran autores como Johnsson (citado en Fernández, 2007) quien mezcla programas de acciones de comunicación determinados por su finalidad con otros únicamente caracterizados por el canal o soporte en el que se materializan.

En el otro lado se sitúan autores como Elías y Mascaray (2008), con cuya postura teórica se identifica la autora del presente estudio, para quienes los medios de comunicación suponen una consecuencia de las estrategias comunicacionales.

Asimismo, para Fernández (2007), el uso de los diferentes medios de comunicación debe responder a una estrategia previa. Por tanto, considera que el estudio de los instrumentos así como mecanismos de comunicación interna es fundamental, ya que si se desconoce el medio no se podrá determinar cuáles se ajustan mejor para la consecución de los objetivos comunicativos de la organización. En definitiva, el conocimiento de los medios utilizados en la comunicación es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización.

Sobre esta base, el análisis de los medios de comunicación debería situarse tanto en el plano táctico como en el estratégico, por cuanto, la estrategia se ha de diseñar en función de las posibilidades mediáticas. De hecho, para Piñuel (2007), la planificación de la comunicación es un proceso en el cual después de determinar los objetivos a alcanzar, diferenciar los públicos a los que se dirigirá cada acción comunicativa, se han de elegir los

instrumentos o soportes adecuados tanto para su difusión, como para su gui3n de actuaci3n.

Por tanto, la importancia de los medios es tal que las decisiones sobre su uso se insertan en el propio proceso de planificaci3n de la puesta en marcha de la estrategia. Seg3n Fern3ndez (2007), los medios de comunicaci3n m3s comunes a trav3s de los cuales se pueden transmitir las estrategias son los siguientes:

2.3.2.1. Intranet

Una intranet es una red de ordenadores privados que utiliza tecnolog3a Internet para compartir dentro de una organizaci3n parte de sus sistemas de informaci3n y sistemas operacionales. El t3rmino intranet se utiliza en oposici3n a internet, una red entre organizaciones, haciendo referencia por contra a una red comprendida en el 3mbito de una empresa.

De acuerdo a Fern3ndez (2007), presenta como funci3n principal proveer l3gica de negocios para aplicaciones de captura, informes y consultas con el fin de facilitar la producci3n de dichos grupos de nivel de grupo de trabajo. Las redes internas corporativas son potentes herramientas que permiten divulgar informaci3n de la compa3a a los empleados con efectividad, consiguiendo que estos est3n permanentemente informados con las 3ltimas novedades y datos de la organizaci3n.

Asimismo, posee gran valor como repositorio documental, convirti3ndose en un factor determinante para conseguir el objetivo de la

oficina sin papeles. Añadiéndoles funcionalidades como un buen buscador y una organización adecuada, se puede conseguir una consulta rápida y eficaz por parte de los empleados de un volumen importante de documentación.

Según Enrique (2007), gracias a la tecnología Internet, es posible crear una intranet, que entre las ventajas que presenta su aplicación, facilita, además de controlar el acceso de los trabajadores a la información y comunicación interna. Dentro de la intranet, se integran numerosas herramientas como el correo electrónico, revistas o periódicos digitales, bases de datos, reuniones on – line, videoconferencia, foros de discusión, entre otros.

No obstante, para Fernández (2007), uno de los más conocidos es el correo electrónico, medio que ha sustituido, en parte, las cartas o comunicados escritos. El mismo consiste en enviar a destinatarios seleccionados, mensajes escritos con la posibilidad de adjuntar documentos. Lo cual, permite rapidez, multidifusión así como confidencialidad. Por su grado de autonomía, inclusive, puede funcionar sin que se haya construido previamente una intranet.

2.3.2.2. Revista interna

Señala Fernández (2007) que la revista interna representa sin duda unos de los medios más extendidos en las organizaciones. Se trata de publicaciones gratuitas que se difunden entre los públicos internos de la empresa o institución y en algunas ocasiones también entre aquellos públicos externos más próximos, como los clientes o determinados

proveedores, que reproducen el esquema informativo de los medios de comunicación clásicos. Mediante su adecuada formulación, puede llegar a convertirse en un facilitador de las relaciones entre los diferentes emisores y receptores que se pueden dar en el interior de la organización.

Este boletín, de periodicidad diversa y que se puede distribuir en el domicilio o directamente en el puesto de trabajo, tienen como finalidad servir de lazo entre los miembros del personal, así como crear el sentimiento de pertenecer a una empresa, informándoles de las cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre la organización. Afirma Manzano (2006) que las ventajas de esta herramienta clásica de comunicación son que permite una amplia difusión, además de un buen porcentaje de lectura efectiva, mientras apuntan como principal inconveniente su elevado costo, tanto de elaboración como de producción.

Una variable del periódico de empresa o revista interna son los boletines especializados, que siguiendo el mismo planteamiento se dirigen únicamente a una determinada categoría del personal, que presenta unas necesidades informativas más específica que el resto de la plantilla. Esta variante, aunque puede incrementar la efectividad de la herramienta en determinados colectivos, implica el riesgo de generar una impresión de segregación entre los grupos, pudiendo favorecer incluso la creación de subculturas en el interior de la organización.

Por otra parte, para Piñuel (2007), los tres grandes cometidos del periódico o revista de empresa son informar, motivar e integrar al personal. A lo que se le puede añadir una más, como es el facilitar el intercambio de

experiencias entre los miembros de la organización, de modo que cualquier persona pueda acceder a este soporte para comunicarse con el resto de los miembros.

Según Fernández (2007) los periódicos o revistas internos elaborados en papel conviven en la actualidad con versiones electrónicas en la web de la empresa. En este caso, o existe un modelo único y las posibilidades varían desde la creación de versiones específicas para la red, en las que el producto electrónico se elabora en función de las características y posibilidades del medio, hasta la simple traslación, normalmente en formato PDF, de las páginas de la publicación.

2.3.2.3. Comunicación personal

Frente a los modelos de comunicación mediada, en los que los agentes se relacionan a través de un medio que implica una codificación y decodificación añadida, en la comunicación personal los sujetos participantes no requieren más que compartir un único código, un lenguaje común. Además, plantea Fernández (2007) que permite el intercambio de mensajes suplementarios al del propio contenido que se transmite, por cuanto con ésta se da otra de carácter no verbal cuya transmisión a través de los medios resulta, en ocasiones, muy compleja.

Ahora bien, dentro de la comunicación personal cabe distinguir aquella que se realiza entre dos sujetos (la cara a cara), de aquella otra en la cual el número de participantes es mayor, ya se trate de pequeños equipos de trabajo o diferentes tipos de reunión.

Con respecto a la comunicación cara a cara, Fernández (2007), plantea que la misma se caracteriza por un intercambio de mensajes de forma continua así como simultánea entre dos sujetos participantes, que dejan de ser considerados emisor y receptor, para pasar a ser en ambos casos comunicadores.

Según McLagan y Krembs (2007), para alcanzar la máxima eficacia comunicativa, la comunicación cara a cara debe cumplir con cuatro principios orientadores: debe ser directa, en necesario que exista un mutuo respeto, la responsabilidad debe ser compartida y debe estar orientada a un fin. Para ello, estas autoras plantean seis destrezas comunicativas que tienen como finalidad garantizar la total retroalimentación, estas son: observar, escuchar, establecer empatía, preguntar, describir y sacar conclusiones. Las tres primeras tienen como finalidad mantener una actitud receptiva, en cuanto a las tres últimas, éstas sirven para aportar información así como finalidad a la conversación.

En cuanto a la comunicación en pequeños grupos señala Fernández (2007) que está presenta un grado menor de interacción, no obstante, permite llegar a un número mayor de personas en un tiempo corto. Una de las modalidades de la misma son las reuniones de trabajo, un encuentro que puede favorecer en gran medida el intercambio de opiniones entre los miembros de una misma empresa o institución.

Por su parte, Villafañe (2008), distingue entre cuatro tipos de reuniones: las de integración, las de trabajo, las de equipo y los grupos de mejora. Las

primeras son reuniones en cascada (del primer ejecutivo con los directivos del primer nivel, de estos con los siguientes y así consecutivamente) que se deben desarrollar trimestralmente para transmitir mensajes básicos de comunicación institucional, así como analizar datos relevantes de la organización. Tienen como finalidad ahondar en el sentido de pertenencia a la corporación.

Las segundas, son reuniones que buscan favorecer la comunicación ascendente y descendente. Por último, las reuniones de equipo buscan favorecer la comunicación horizontal, mientras que los grupos de mejora se centran en el establecimiento de flujos transversales de información en el seno de la empresa.

2.3.2.4. Tablón de anuncios

Para Fernández (2007) es medio que brinda todo género de información, el cual puede dividirse a su vez en tres grandes tipos: informaciones legales obligatorias, informaciones comunicadas al personal por la dirección y la que intercambia el personal.

Afirma Fernández (2007) a través de este soporte se puede distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social dentro de la organización; es decir, tanto en sentido ascendente, como transversal, descendente e incluso horizontal. En todos los casos esta información es de carácter unidireccional. No obstante, cuando esta estratégicamente bien concebido (con claridad, concisión, fácil acceso, compromiso interactivo),

puede llegar incluso a servir como medio para motivar así como cohesionar al personal. El problema, es que en ocasiones este soporte se encuentra gestionado de manera inadecuada, con bajos niveles de actualización y escaso atractivo para los receptores.

El tablón de anuncios como medio de comunicación es un canal de carácter eminentemente visual, por lo que se ha de cuidar en extremo la distribución de los mensajes, evitando la competencia extrema. Por tanto, es necesario que se distingan las informaciones importantes así como urgentes de las comunes, facilitar su lectura fragmentándola por secciones, distribuir una sola información y señalar claramente los remitentes de cada información, además de su fecha de emisión.

Señala McLagan (2008) la versión moderna de este canal son los paneles luminosos, e incluso los grandes monitores o pantallas de televisión, que permiten un mayor impacto entre los receptores, así como una mayor rapidez a la hora de distribuir los nuevos mensajes. Sin embargo, este tipo de soportes exige un mayor grado de actualización de contenidos para que no se pierda su efectividad, lo que implica una dedicación mayor de personal e incluso la asignación de un responsable encargado de su mantenimiento.

Por otra parte, es importante resaltar que los tabloneros clásicos permiten una mayor espontaneidad comunicativa, en el sentido de que cualquier miembro de la organización puede, en ocasiones, utilizarlos directamente como canal de expresión, mientras que las versiones electrónicas exigen que el emisor envíe sus mensajes al departamento encargado de la gestión de

los paneles luminosos o pantallas. Por estos motivos, se debe entender que se tratan de dos canales diferentes, cuyas ventajas e inconvenientes deben valorarse por cada empresa a la hora de su puesto en marcha.

2.3.2.5. Plan de bienvenida

De acuerdo al planteamiento de Fernández (2007) en el momento en que una persona entra a formar parte de una organización, ésta desconoce, por regla general, la mayor parte de los aspectos importantes referidos a la cultura y gestión de la misma. Además, de este desconocimiento, que provoca en la persona la consiguiente desorientación inicial, el momento de integración se encuentra caracterizado también por una elevada permeabilidad de este nuevo miembro hacia su entorno.

Por ello, según Torrealba (2007) puede desarrollarse un plan de bienvenida, el cual es un instrumento fundamental de comunicación para asegurar la cohesión de la organización y la plena integración del nuevo miembro. Existe una variada gama de alternativas: desde la cesta de bienvenida, que aporta al nuevo trabajador una imagen global de la empresa, hasta el cuadernillo de recepción que permite responder a preguntas fundamentales que el nuevo empleado no se atreve a formular.

Asimismo, puede presentarse un video corporativo el cual suele ser un soporte audiovisual que contiene la presentación de la organización junto con una serie de informaciones básicas de la misma, que variarán según el diseño conceptual que se haya aplicado en cada caso. En principio, pretende

aprovechar el carácter atractivo y de más fácil asimilación del código audiovisual para transmitir una imagen de la corporación que resultaría más complejo difundir a través de otros soportes escritos o gráficos.

Plantea Torrealba (2007) que además de estos instrumentos, que según los casos se pueden presentar en formatos audiovisuales, escritos e incluso con versiones específicas en el portal web de la organización, un verdadero plan de bienvenida no culmina el día de la llegada del personal, sino que comprende toda una fase de inserción en la que, durante varias semanas o meses, el nuevo miembro recoge y demanda nuevas informaciones, de manera que esta primera comunicación unidireccional se convierta en interactiva. Para ello, algunas organizaciones complementan estos dispositivos más instrumentales con otros más personales, como la asignación de un tutor, que ayuda al nuevo miembro en su proceso de integración a la empresa o institución.

2.3.2.6. Informe de gestión

Según Fernández (2007) el informe de gestión es un soporte básico de la comunicación, entre sus ventajas desde el punto de vista comunicativo destaca el hecho de que proporciona información para la toma de decisiones y transmiten la imagen fiel de la situación económica – financiera así como de resultados a los públicos de la organización.

Las potencialidades comunicadoras de este instrumento son múltiples, como también son los riesgos derivados de ignorar sus posibilidades de uso

desde el punto de vista de la comunicación e imagen, debido a que, por imperativo legal, la información que contiene va a llegar en cualquier caso a la mayoría de los públicos de la organización. De hecho, este tipo de información llegará a los públicos internos por tres canales básicos: los vehículos internos previstos por la propia empresa, las comunicaciones dirigidas al público externo que también llegan a los empleados y, los líderes que ofrecen su propio análisis e interpretación de los datos.

En este sentido, Fernández (2007) plantea que para alcanzar la eficacia comunicadora en la transmisión de la información económica – financiera en el seno de la organización, ésta debe conducirse a través de los canales internos previamente a que trascienda por otras fuentes, la cual debe ir acompañada por información complementaria así como explicativa; por cuanto, la información que se transmite en este tipo de documento es altamente significativa para la correcta gestión empresarial y cohesión interna.

2.4. Imagen corporativa

Previo a la definición de imagen empresarial o corporativa, es fundamental dedicar unas líneas a lo que se entiende por corporativo o corporativa e imagen. El significado del término corporativo es simple; es aquello relativo a una corporación y, por extensión, es aplicable a la empresa o, incluso a una institución (Villafañe, 2008). El concepto de imagen, sin embargo, no lo es. La noción de imagen opera un prejuicio visualista tal que, al pronunciarla, la primera representación que se hace es la de un hecho

exclusivamente visual; cuando en verdad hay tantas clases de imágenes como medios para construirla

Del latín *imago*, imagen es la representación figurada - es decir, en forma de una figura, ya sea visible o audible – de un modelo original. La imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. Por tanto, todo ente de existencia real o ideal es generador de imágenes en quienes lo perciben, en consecuencia, la realidad no sólo se compone de cosas, sino también - y fundamentalmente- de imágenes.

Según Costa (2008) la imagen es una representación mental, poderosa y real. Afecta de manera inevitable las actitudes y el comportamiento de las personas con las que se hacen negocios. De allí la necesidad de crear y proyectar una buena imagen. Si ésta es negativa y la actuación de la empresa es buena, es culpa de un mal comunicador y si la imagen es verdadera y refleja la mala actuación organizacional, es culpa de una mala gerencia. Por ende, si este término no es bien conocido, entonces no puede ser comunicado ni gerenciado.

Para Van Riel (2008), una imagen es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto”. También se puede decir que la imagen es una representación figurada, en forma de figura visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material, mental, entre otros, de un modelo original.

Así, comprende ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual e implica procesos como el pensamiento, la percepción, memoria, en suma, la conducta. Lo anterior es así, porque en el sistema de percepción de los individuos tiene lugar un proceso subjetivo que forma una imagen de las empresas e instituciones que incluye asuntos del pensamiento como las ideas, los prejuicios, los valores, las creencias, los sentimientos y hasta el estado de ánimo de las personas.

Por su parte, Miquilena (2007) partiendo de lo expuesto por Dowling (1986, citado en Van Riel, 2008) considera que una imagen es el conjunto de significados que permiten a un individuo conocer un objeto, describirlo, recordarlo y relacionarlo. Por tanto, el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto se tenga. Luego, todos los mensajes que se perciben crean en el receptor credibilidad o desconfianza según sea la circunstancia, por tanto, al confrontar los mensajes confusos presentados con las imágenes positivas que se guardan de personas, empresas o situaciones; se produce una reacción de condena o defensa, significando muchas veces una segunda oportunidad.

De forma tal que, para Del Valle (2007) la imagen, cualquiera sea su naturaleza, tiene que ver más con lo que se hace que con lo que se dice, el resultado de la comunicación estratégica depende de hechos no de palabras. En consecuencia, como representación, la imagen es la conceptualización más cotidiana que se posee y se reduce a unas cuantas manifestaciones.

Existe una gran confusión que sugiere a la imagen como algo superficial y frívolo, relacionada con formas y no fondo. Esto sucede, porque no se comprende la construcción de imagen como un proceso de largo plazo. Por otra parte, la imagen corporativa es considerada una conjunción de miembros, seres humanos que integran un solo cuerpo llamado empresa, de allí lo corporativo porque proviene de aquello que afecta o beneficia todos por igual. Es corporativa por ser el resultado de todas las impresiones que se tienen de las expresiones de comunicación de una empresa.

Para Costa (2008, p.25), “es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa”. A su juicio, es la imagen mental ligada a una corporación y a lo que ella representa, especialmente por conducto de su identidad visual expresada por signos gráficos, pero también de su comportamiento y sus actuaciones. La imagen corporativa abarca la imagen de la empresa y la imagen de marca, puesto que implica el conjunto de la empresa, sus producciones y actuaciones.

Desde la óptica de Costa (2008), el término imagen corporativa es el resultado de la interacción de todas las experiencias tales como impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que las personas albergan respecto a la organización. Es el estado de opinión que resume la percepción de un determinado público sobre una organización a partir de la síntesis de tres inputs básicos: el comportamiento de la organización, su cultura y

personalidad corporativa. De allí la necesidad de la empresa de aprender a comunicarse mediante el uso de su imagen.

En este orden de ideas, Van Riel (2007) plantea que la imagen corporativa se produce al ser percibida la identidad, es decir, una vez cerrado el proceso del mensaje emitido por la corporación. Es una imagen mental configurada como una gestión; resultante de la asociación acumulativa de toda clase de percepción (mensajes visuales, sonoros, sensoriales, emocionales, experienciales y racionales) en la memoria colectiva, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos.

Es el resultado de la interpretación de todos los mensajes emitidos o enviados por una empresa a un público objetivo, para que de alguna forma conozca sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. En todo caso, imagen corporativa es la visión de una corporación y el reto es expresar esa imagen a través de un lenguaje sencillo y claro.

Para Villafañe (2008), la definición de Imagen Corporativa pasa por diversos enfoques, desde los estáticos hasta los dinámicos. A su juicio, hay un concepto estático en el que se pueden situar dos tipos diferentes de propuestas. La primera respondería a lo que se puede denominar aproximación academicista, que se mueve en el campo de las definiciones generales, y a juicio el autor, no tiene capacidad para inspirar de una manera crítica la práctica empresarial de la gestión de la imagen.

Una segunda aproximación lo constituye el discurso publicitario que presenta una visión oscilante de la imagen. En términos de práctica de

gestión, esta visión, hace oscilar la imagen entre el desarrollo de identificación de la empresa con su identidad visual y la gestión de la comunicación empresarial, por ende la imagen se formaría como resultado del conjunto de mensajes y actos de comunicación generados por la empresa.

Por el contrario, para Villafañe (2008) en términos sencillos y atendiendo a lo que se conoce como corporativo e imagen, la imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de “imágenes” que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.

Karounga (2007) define la imagen corporativa como el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

De esta definición se desprende que la imagen corporativa esta relacionada a una representación o percepción dada que se obtiene en función de ciertos elementos racionales, cuyo grado de apreciación varía según los individuos.

Atendiendo al propósito de la investigación, la variable imagen corporativa se conceptualiza como el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de “imágenes” resultantes de la asociación acumulativa de toda clase de percepción (mensajes visuales, sonoros, sensoriales, vivenciales, emocionales, experienciales y racionales) que con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior; se arraigan en la memoria colectiva y son capaces de influir en las conductas y modificarlas.

Por tanto, se define de esta manera entre otras razones por ser un concepto de naturaleza dinámica visualizada esencialmente como un hecho relacional.

Además, este concepto implica que los procesos de formación de la imagen de empresa no pueden reducirse al cambio o configuración de una determinada identidad visual, a la publicidad o a las relaciones públicas de la empresa, sino que deben ser extendidos a la empresa-institución en su totalidad. Desde los productos y servicios, la cultura, los hombres y mujeres que trabajan en la empresa, la comunicación interna y externa, hasta el conjunto de relaciones de la empresa con todos sus públicos.

2.4.1. Elementos de la imagen corporativa

De acuerdo a Scheinsohn (2008), la imagen corporativa es ante todo una construcción que elaboran los públicos a partir de diversos elementos propios de la corporación y que son de naturaleza muy heterogénea, a saber:

La realidad corporativa, la cultura corporativa, la identidad corporativa y la comunicación corporativa, las cuales se describen a continuación.

2.4.1.1. Realidad corporativa

Señala Scheinsohn (2008) que la realidad corporativa es el conjunto de rasgos así como de circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación, la cual está constituida por datos objetivos y por hechos reales. Es el terreno de lo fáctico.

No obstante, quien observa una empresa no puede aprehender directamente todo cuanto en ella sucede, de manera que hay que establecer categorías perceptivas que le permitan llevar a cabo su operación. Estas categorías estructuran un orden de primacía entre todos los elementos que componen la realidad. Este orden se utilizará luego para construir la realidad y poder así operar sobre ella. Para Scheinsohn (2008), los elementos más relevantes que conforman la realidad corporativa son los siguientes:

(a) Misión

Es la razón de ser de la empresa. Cuando se define la misión se establecen los negocios a los que se dedica. Delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos así como los esfuerzos de la organización, al tiempo que permite estructurar el marco dentro del cual el gerente ha de decidir y operar.

De acuerdo con Francés (2007), es la definición global y permanente del área de actividad de la empresa, en ella se especifican las necesidades a

ser atendidas, así como el conjunto de clientes a ser atendidos. Es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales a ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman la organización. Su objetivo es orientar así como optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Para Thompson y Strickland (2008), lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión y una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra así como las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. Además, se ve influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

(b) Visión

Se refiere al conjunto de ideas generales que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro (Scheinsohn, 2008). En este sentido, le permite contar a la gerencia con un direccionamiento para lograr el desarrollo de la corporación. En definitiva, refleja el modelo idealizado de corporación al que se pretende alcanzar.

Para Francés (2007), es la imagen u objetivo de la empresa a ser alcanzada en un horizonte de tiempo determinado. Tiende a ser un retrato a

futuro y, como tal, debe concentrarse en las características que se desea llegue a tener la organización. La visión es la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Por tanto, cuando hay una visión compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación, así como un compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial.

No obstante, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo gerencial aun mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer así como prosperar.

Por consiguiente, para Thompson y Strickland (2008) los gerentes están obligados a ver más allá del negocio actual, pensar estratégicamente, haciendo algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

(c) Objetivos

Son propósitos concretos a corto o mediano plazo que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión Scheinsohn (2008). Es decir,

son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización.

Según Francés (2007), los objetivos deben reunir las siguientes características: claridad, flexibilidad, ser medibles, realistas, coherentes así como motivadores. Además, los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

(a) Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización así como del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

(b) Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

(c) Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planificación efectiva.

(d) Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.

2.4.1.2. Cultura corporativa

La cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. Esta se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas en la empresa. Así los miembros entienden los fenómenos organizados, a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con una lógica simbólica compartida.

Para Scheinsohn (2008), la cultura corporativa la proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco. Es decir, les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimiento, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno. Además, aporta cierta previsibilidad, con lo que se logra reducir en gran medida la incertidumbre.

Según Deal y Kennedy citados en Scheinsohn (2008), la dinámica cultural emerge de la interacción de cuatro componentes básicos de toda cultura corporativa: las creencias, valores; héroes; así como ritos.

(a) Creencias

Son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que constituyen la base de sus actuaciones cotidianas. El típico ejemplo: El cliente tiene la razón Deal y otro citados en Scheinsohn (2008).

García y Dolan (2007) definen las creencias como estructuras de pensamiento, elaboradas así como arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresar la realidad y que preceden a la configuración de los valores. Además, son convicciones fuertes que resultan de la interacción de los empleados de la empresa en múltiples escenarios y en múltiples hitos. Frente a ellas, el empleado cree que son verdad.

Según Dilts (2008), las creencias constituyen una influencia poderosa, de hecho plantea que si alguien cree firmemente que puede hacer algo, lo

hará, y si cree que algo es imposible, ninguna cantidad de esfuerzo le convencerá de lo contrario. Asimismo, indica que las creencias representan uno de los marcos de referencia más amplios para el comportamiento. Por tanto, cuando la persona cree de verdad en algo, se comportara de un modo congruente con esa creencia. Por lo tanto, para que los individuos de un mismo sistema actúen de forma coherente con sus valores básicos deberán compartir en cierta medida determinadas creencias y valores.

(b) Valores

Según Scheinsohn (2008) los valores son las cualidades que las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos. Ejemplos de valores los constituyen: la pulcritud, disciplina, motivación, cooperación, respeto por la persona, compromiso, entre otros.

Dentro de este contexto, se puede señalar entonces que las creencias guían y determinan el proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su implementación. Lo que evidencian que los valores surgen de las creencias.

Para Ortíz (2007), son las convicciones de la organización que se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras en conjunto de normas así como de reglas de conducta de la empresa. Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, sirven de elementos de integración del grupo, dándole una

cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

Según Francés (2007) los valores corporativos plantean el marco ético - social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como personal.

De acuerdo a Etkin (2007), en el interior de las organizaciones se construyen un conjunto de valores y creencias que definen lo permitido, correcto o deseado para sus integrantes, en ellos se encuentran un “ethos” o valores congruentes con la misión institucional. La ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social (libertad, dignidad), así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo.

Pizzolante (2008) resalta la importancia de los valores al indicar que visualizar el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para generar eficaz y estratégicamente la imagen corporativa.

(c) Héroes

Las creencias así como los valores serian abstracciones difíciles de incorporar si no fuera gracias a los héroes, quienes con los que encarnan y personifican Scheinsohn (2008). Toda organización cuenta con su propia legión de héroes. Aquellas personas que por su inteligencia, creatividad,

sagacidad, contribuyeron a propiciar, resolver, gestionar, incidir, sobre los grandes hitos en la vida de la empresa.

La figura de héroes se constituye en fuente de motivación e inspiración, es un símbolo, un referente así como un modelo de actuación. Según Scheinsonhn (2008), existen dos clases de héroes: los natos y los creados. Los primeros, son aquellos que poseyeron la visión, la constancia, capacidad necesaria como para crear una empresa que los sobreviviera.

Asimismo, pueden ser considerados como héroes natos aquellos que sin crear una organización sino como empleados de la misma, la ha salvado de un desastre o han contribuido de manera significativa en su desarrollo y/o crecimiento. Los héroes creados, en cambio, son el resultado de una necesidad.

(d) Ritos

Según Scheinsohn (2008) los ritos son ceremonias simbólicas que llevan a cabo los miembros de la organización para celebrar así como reforzar las interpretaciones acerca de las creencias, los valores y los héroes de la vida de la empresa. En otras palabras, son las dramatizaciones de las creencias así como de los valores, proporcionan el guión con el que puede ser actuada la obra organizacional cotidiana. Estas ceremonias se constituyen en verdaderos acontecimientos expresivos que ayudan a sumar drama, emoción y espectáculo a las actividades institucionales.

Para Vargas (2007), los ritos son acontecimientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Al conjunto de ritos se les

denomina rituales. Al respecto, los rituales constituyen un elemento vital de la vida organizacional pues alrededor de ellos se generan espacios simbólicos que representan aquello que la empresa desea destacar o promover. La celebración del aniversario de la organización, la comida de navidad, la fiesta de fin de año, entre otros, forma parte de dichos ritos.

2.4.1.3. Identidad corporativa

La identidad corporativa es un concepto que aparece desde el momento de fundación de la organización, de modo que precede necesariamente a la imagen corporativa puesto que ésta última es fruto de la percepción que tendrán sus grupos de interés internos y externos sobre la actuación de dicha organización. Karaunga (2007) respalda esta afirmación por considera que antes de estudiar la imagen de una empresa es imprescindible pasar por la primera etapa del análisis la cual consiste en estudiar los atributos de la identidad misma. De forma tal, que antes de llegar a la imagen corporativa, es necesario el conocimiento previo de los elementos que conforma dicha entidad.

Según Scheinsohn (2008), la identidad corporativa es el producto del interjuego del dialecto entre: aquello con lo que la empresa ha nacido, aquello en lo que la empresa se ha convertido pero sobre todo aquello que la empresa decide ser.

Para Pizzolante (2008), la identidad corporativa es la suma de expresiones verbales y no verbales, características particulares que son

interpretadas en forma de valores para sostener o no las relaciones entre los seres humanos. Ser sólido, honesto, flexible, cercano, innovador, global dinámico y actual, entre otros, son atributos que se construyen a través de aquellos rasgos, muchas veces gráficos, que se ven o sienten en la organización, diferenciándola de las demás; rasgos que surgen de la forma de ser y de hacer las cosas.

A juicio de autor citado es la única herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación, y en una empresa con visión de futuro, es la confianza en ella y su gente, el producto más importante objeto de mercadeo. Por tal razón, gerenciar con tino la identidad es un factor crítico de éxito.

En este sentido, para que un plan de negocios tenga éxito, la identidad debe agregar valor y ser coherente con lo que se quiere representar. Es el mercado de las audiencias quien al valorar la identidad, a partir de los mensajes verbales o no, decide si desea creer o no, confiar o no, relacionarse, ser leal, respetuoso de la relación, con visión de largo plazo. Desde luego, los cambios de identidad deben considerar al mercado y escuchar sus opiniones oportunamente, con atención.

Para Van Riel (2008) la identidad visual se construye, se proyecta se comunica de manera clara, unívoca para facilitar su posicionamiento en la mente de los receptores. Estos rasgos encierran en si mismos sentimientos colectivos de pertenencia; además, “ofrecen, hasta cierto punto, una garantía de calidad estándar, consisten y contribuyen a acrecentar la lealtad de los clientes y otros públicos.

Según Costa (2008), la identidad corporativa utiliza un conjunto de signos para identificar y diferenciar una organización de otra. Estos signos se dividen en: lingüística, nombre de la empresa; icónica, marca gráfica o distintivo figurativo, también llamado emblema; y, cromática, colores.

De igual forma, explica, entre los elementos visuales destacan: marca, logotipo, emblema, estandarte, bandera, escudo, colores, señalización, papelería, uniformes, slogan e inclusive el diseño arquitectónico y entre los auditivos se encuentran: el himno, jingle y el slogan. Partiendo de esta propuesta, seguidamente se describen los que a juicio de la investigadora son los principales.

(a) Logotipo

A su juicio de Costa (2008), el *logotipo* es una unidad informativa escrita, semánticamente completa. Es decir, es la grafía particular que toma la escritura del nombre de la marca o de la organización, diseñado con el propósito de que sea identificado y recordado. Es decir, es un elemento gráfico, verbo visual o auditivo que identifica a una persona, empresa, institución o producto. Suelen incluir símbolos claramente asociados a quienes representan.

Para Santiesteban (2009), es el nombre de la empresa, que puede formarse por letras, abreviaturas, cifras, acrónimos, entre otros. Muchas compañías construyen su identidad visual con una tipografía especial, adicionándole el símbolo. El logotipo así como el símbolo constituyen la identidad de la empresa y, entre los dos, conforman su personalidad física.

El logo es el activo mas importante de un servicio o producto y como sello distintivo, esta directamente relacionado con los conceptos de marca así como de promesa; se utiliza para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador.

Según Zintzmeyer citado en Santiesteban (2009), el logo es una promesa. El logo no es en si mismo una marca, es una forma de expresión de la misma o su imagen mas condensada. La marca ha de ofrecer lo que el logo promete. Además, para que resulte congruente y exitoso el logo debe ser: Legible (hasta el tamaño mas pequeño), distinguible (tanto en positivo como en negativo), memorable (que impacte y no se olvide).

Un logotipo, en términos generales, requiere del apropiado uso de la semiótica como herramienta para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador más cercana a este mensaje. Es decir, el logotipo, al momento de representar una entidad o grupo de personas, lo mas apropiado es que mantenga congruencia semiótica entre lo que se entiende y lo que realmente busca representar (Santiesteban, 2009).

(b) Marca

Plantea Costa (2008) deviene del logotipo, es un elemento señalético, distintivo así como asociativo, utilizado por un lado para explicar sugerir o forzar su asociación con el producto, el servicio o la empresa; y por otro, para señalar todas sus producciones, manifestaciones, además de comunicaciones.

De acuerdo a Bertone y Cabenellas (2007), una marca es cualquier símbolo registrado legalmente para identificar de manera exclusiva uno o varios productos comerciales o servicios. Suele mostrarse de forma abreviada con los iconos TM o ®, aunque esto no es indicativo del registro de la marca ante la autoridad competente.

Por tanto una marca registrada determina la identidad gráfica/física/operativa de un producto y/o servicio. Incluye elementos gráficos-visuales propios que diferencian el artículo de sus competidores, proporcionándole cierta identidad en el sector comercial. Además, se trata de una identidad registrada, protegida por las leyes correspondientes que puede utilizarse con exclusividad. Las marcas pueden ser de varios tipos y según Bertone y otro (2007) se clasifican en:

(a) Denominativas: Son las marcas que se identifican con un producto o servicio a partir de una palabra o un conjunto de palabras. Estas marcas deben distinguirse fonéticamente de los productos o servicios de su misma especie. Es decir, no deben tener semejanza con marcas que pertenezcan a productos o servicios de su misma especie o clase.

(b) Figurativas: Son imágenes o logotipos que distinguen visualmente una marca. Es decir, son figuras distintivas que no pueden reconocerse fonéticamente, solo visualmente. A veces, el color (o colores) de la imagen o logotipo ayuda a reconocer la marca. De ahí viene que las empresas tengan imágenes y colores corporativos.

(c) Mixtas: Son el resultado de la combinación de las anteriores. En la mayoría de los casos son combinaciones de palabras con diseños o logotipos. Un ejemplo de esto puede ser una marca simple con un logotipo.

(c) Símbolo

Es una representación gráfica, a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una empresa, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre (Costa, 2008). Es la expresión de la identidad de una compañía manifestada a través de un grafismo que la representa desde el punto de vista material. Por definición, es un elemento material que está en lugar de otra cosa ausente, con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención.

Afirma Bertone y Cabenellas (2007) que el símbolo de una marca registrada puede ser una palabra o frase, una imagen o un diseño, y el uso del mismo para identificar un producto o servicio sólo le está permitido a la persona física o jurídica que ha realizado el registro de dicha marca o la que esté debidamente autorizada por quien la ha registrado.

Para Zaldaña (2008), es un signo gráfico característico que sirve al fin de individualizar la empresa, es generalmente una sigla, o una letra a menudo registrada como marca, es un signo distintivo, que se identifica con una empresa, lo que le permite cumplir con una función de elemento distintivo. De acuerdo con la doctrina, tal función puede cumplirla en carácter de marca, como nombre comercial o designación con fines publicitarios y de

propaganda. Además, es utilizado para identificar ciertos elementos de la empresa, tales como sus edificios, vehículos, papelería, entre otros.

(d) Colores

Tienen la facultad de convertirse en distintivos emblemáticos asociados por las personas con la organización, conforman la denominada gama cromática (Costa, 2008). Pueden ser utilizadas en los signos gráficos, publicidad, arquitectura, decoración, papelería, vehículos, de una institución. Además, esta presente en todos los aspectos de la identidad empresarial. Las empresas pueden hacer que el color sea el principal elemento de su identidad visual utilizando un único color o una gama de colores.

Por otra parte, para Zaldaña (2008) los colores pueden protegerse legalmente, son símbolos y por eso se eligen estratégicamente para los uniformes y otros materiales. El color también se puede emplear para subdividir líneas de productos. Además, se pueden elegir por las asociaciones específicas que acarrea con él, el color puede llamar la atención hacia un producto en el que tradicionalmente no se emplea el color, o la gama está denominada por otro color. Más allá de solo una identificación o asociación, el color se puede emplear para crear experiencias.

(e) Uniforme

Según Costa (2008) son todas las vestimentas de los diferentes empleados que identifica la organización y promociona los signos de la

misma. Por guardar relación con los otros símbolos visuales, debe diseñarse con los colores corporativos.

De acuerdo a Castillo y Juárez (2008), es un artículo específico o prenda de vestir que puede ser, pero no está limitado a zapatos, botas, gorras, camisas, pantalones, faldas e insignias, que se le exige portar a un empleado con el fin de que pueda ser fácilmente distinguible al realizar sus funciones oficiales. Esto no incluye los siguientes tipos de artículos y equipo utilizado por los empleados en el desempeño de sus funciones.

(a) Artículos para la seguridad personal, tales como cascos, guantes, anteojos de seguridad, lentes templados, zapatos de seguridad, botas de caucho, ropa protectora o máscara.

(b) Artículos de equipo especial requeridos para portar o sostener otros artículos relacionados con el trabajo, tales como cartucheras y cinturones de revólver o cualquier otro tipo de equipo de soporte o envase relacionado con la función desempeñada.

(f) Eslogan

Según Costa (2008) es un tema, frase, estribillo argumentativo o consigna publicitaria de mucho impacto cuyo objetivo es inspirar acerca de los principales valores y atributos de una organización, sus productos y servicios.

Según Santiesteban (2009), es un elemento verbal que se utiliza en la gran mayoría de formatos publicitarios. Se trata de un aforismo, sentencia o máxima referida al producto o la marca.

Su objetivo es proporcionar continuidad a la campaña, por medio de su anclaje en la memoria de las personas que la perciben. La función inexcusable de cualquier eslogan es atraer y resumir, esto es: (a) Captar la atención y llevar a leer, escuchar o mirar el resto del mensaje.

(b) Provocar una asociación entre la marca así como su ventaja principal. Se trata de extender el efecto de la marca mediante la identificación del producto y el aprecio de la propuesta. Además deberá dotar de expresividad al mensaje, reforzando el contenido principal, sea la propuesta o el posicionamiento de la marca. Precisamente, para cumplir su cometido se aconsejan las siguientes características: brevedad, capacidad persuasiva, no ofrecer posibilidad de réplica.

2.4.1.4. Comunicación corporativa

Scheinsohn (2008) define comunicación corporativa como el conjunto de mensajes que la empresa emite de manera voluntaria o involuntaria, bien sea en materia de marketing o corporativo/institucional, pero de igual manera coincide con Costa (2008) al decir que “tanto si se lo propone o no, la empresa siempre comunica”

Al respecto, Ramírez (2008) indica que la comunicación corporativa parte de las estrategias y se operacionaliza en planes, programas, proyectos, actividades, medios y mensajes para promover la sincronización cognitiva, emotiva y volitiva; con la finalidad de que los públicos determinantes conozcan la organización sus productos y servicios, estén motivados a ser

leales a ella, actuando de forma armónica a favor de los objetivos de la misma. De ahí, se devela el importante papel que debe desempeñar la comunicación en la organización a fin de diseñar, crear y dar a conocer a los diferentes públicos la imagen deseada por los directivos de la empresa.

En este aspecto, el objetivo de la comunicación es más bien elevar la notoriedad, la diferenciación, señalar alguna característica muy específica o, simplemente, mantener en la memoria de los públicos el nombre y razón de ser de la empresa. (Koenes y Soriano, 1997, citado en Karounga, 2007).

Por su parte, Ramírez, (2008, p.24) maneja la definición de comunicación corporativa desde un punto de vista holístico e integral, la autora la identifica como:

El área del saber transdisciplinario que apoyado en técnicas de investigación y de plantación se encarga de gestionar la alineación coherente de todas las manifestaciones, que comportan significados, con las cuales la organización se comunica en su interior y con su entorno; para desarrollar y mantener una identidad, cultura e imagen corporativa sólida que le diferencie y le genere relaciones de lealtad con los públicos de los que depende.

A lo antes mencionado se puede agregar que, el fundamento de la comunicación corporativa en una organización se ubica en la misión, la visión, por ende es uno de los más importantes valores. Una organización exitosa posee una política de comunicación clara y definida, con una planificación estratégica basada en objetivos y estrategias comunicacionales.

Dentro de este contexto, se puede indicar que la comunicación de las organizaciones se debe adaptar a los cambios en el entorno (saturación así como homogeneización de la oferta comercial, cambios cualitativos en los

públicos y en el entorno, entre otros) por esta razón. Debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial (basada principalmente en la búsqueda del intercambio comercial). Se hace necesario realizar, también, una comunicación en la que la organización hable sobre si misma, como institución, como sujeto integrante de la realidad social, como persona dentro de la sociedad.

En función de ello, Capriotti (2009) identifica dos grandes formas comunicativas que componen la comunicación corporativa: la comunicación comercial y la comunicación institucional. Las cuales se diferencian en tres cuestiones básicas: el lenguaje/discurso que la organización utiliza para presentarse ante sus públicos, el objetivo que se persigue y, los públicos a los que se dirigen. Esta distinción permite comprobar como las técnicas no definen una actividad determinada, sino que son herramientas utilizables en diferentes formas de comunicación, en función del discurso que adopte la organización, los objetivos que se deseen obtener así como los públicos con los que se desee comunicar.

(a) Comercial

Capriotti (2009) la define como toda la comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales, así como a aquellos que influyen en el proceso de elección y/o compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia, la decisión de elección de los productos o servicios de la organización, además de la fidelidad de los clientes o usuarios.

Para Muñiz (2010) la comunicación comercial se sirve de la fuerza de las ventas para conseguir que el mercado adquiera un producto determinado. Este tipo de comunicación utiliza el contacto directo, oral y simultáneo con el cliente. Actualmente, todo gira en torno a ella y que cualquiera, de forma directa o indirecta, está vendiendo: el político, el director de banco, el empresario, sin embargo, es una actividad profesional que no está reconocida a nivel social.

De acuerdo a Capriotti (2009), en la comunicación comercial la organización se presenta básicamente como un sujeto económico, que se encuentra en un determinado entorno competitivo. En cuanto a los públicos a los cuales se dirige se encuentran: Los consumidores, prescriptores, compradores, influenciadores, distribuidores y proveedores, entre otros. Además, sus objetivos son los siguientes:

(a) Lograr que los públicos conozcan los productos y/o servicios de la organización, sus características, aspectos distintivos y sus beneficios.

(b) Generar credibilidad y confianza hacia los productos/servicios de la organización, obteniendo una reputación favorable para los mismos.

(c) Obtener el uso o consumo de los productos y/o servicios de la entidad, y el mantenimiento en el tiempo de dicha relación o intercambio (la fidelización).

(b) Institucional

Según Capriotti (2009) se refiere a toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, expone

argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social.

Capriotti (2009), plantea que en la comunicación institucional la organización se presenta como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que se relaciona. Con respecto a los públicos a los cuales se dirige se encuentran: Empleados, comunidad local, medios de comunicación, entidades gubernamentales, inversores y accionistas. Además entre sus objetivos se puede mencionar:

(a) Lograr que los públicos conozcan la organización, sus valores, sus principios, su forma de actuar así como las aportaciones que realiza a la comunidad.

(b) Generar credibilidad y confianza hacia la organización, obteniendo una reputación de fidelidad así como de respetabilidad de la organización.

(c) Obtener la aceptación e integración social de la compañía, que los públicos la consideren un miembro útil para la sociedad y la integren como un individuo más.

Es así, como al tener el soporte teórico en cuanto a comunicación institucional se puede proceder a definir los términos básicos sobre los cuales se soporta esta investigación.

3. Sistema de variables

Variable: Estrategias Comunicacionales

Definición Conceptual: Para Pérez (2007) una estrategia de comunicación es aquella idea rectora o discurso de acción que transmite coherencia y establece sinergia a una serie de actuaciones puntuales, cuando la misma persigue un objetivo de comunicación o cuando utiliza esencialmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas a la vez.

Definición Operacional: Son diversos cursos de acción que permiten establecer las herramientas necesarias para que el proceso de comunicación se ejecute de acuerdo a las necesidades organizacionales, logrando transmitir información sobre la organización con sus públicos internos y externos. La variable se operacionalizó con las dimensiones tipos de estrategias comunicacionales, así como medios de comunicación.

Variable: Imagen Corporativa

Definición Conceptual: Según Van Riel (2008) la imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes resultantes de la asociación acumulativa de toda clase de percepción (mensajes visuales, sonoros, sensoriales, vivenciales, emocionales, experienciales y racionales)

que con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia los públicos; se arraigan en la memoria colectiva y son capaces de influir en las conductas y modificarlas.

Definición Operacional: Posición que ocupan las empresas del sector metalmeccánico adscritas a ACIL en la mente de sus públicos internos y externos con los cuales se relaciona, de acuerdo a su percepción sobre la realidad, cultura, identidad y comunicación de dichas empresas. El cuadro 1 presenta la operacionalización de las variables en estudio, los objetivos de investigación tanto general como específicos, las dimensiones, subdimensiones e indicadores.

**Cuadro 1.
Operacionalización de las variables**

Objetivo General: Determinar la relación entre las estrategias comunicacionales y la imagen corporativa de las empresas del sector metalmeccánico adscritas a ACIL.				
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Identificar los tipos de estrategias comunicacionales utilizadas por las empresas del sector metalmeccánico adscritas a ACIL.	Estrategias comunicacionales	Tipos de estrategias comunicacionales		Apalancamiento
				Franquiciamiento
				Adelantamiento
				Nominamiento
				Acercamiento
				Acompañamiento
				Ritualizamiento
				Facilitamiento
				Diseñamiento
				Anclamiento
Determinar los medios utilizados para transmitir información sobre las acciones establecidas en las estrategias comunicacionales de las empresas del sector metalmeccánico adscritas a ACIL.		Medios de comunicación		Intranet
				Revista interna
				Comunicación personal
				Tablón de anuncios
				Plan de bienvenida
				Informe de gestión
Analizar los elementos que conforman la imagen corporativa de las empresas del sector metalmeccánico adscritas a ACIL.	Imagen corporativa	Elementos de la imagen corporativa	Realidad corporativa	Misión
				Visión
				Objetivos
			Cultura corporativa	Creencias
				Valores
				Héroes
				Ritos
			Identidad corporativa	Logotipo
				Marca
				Símbolo
				Colores
				Uniforme
			Comunicación corporativa	Eslogan
				Comercial
				Institucional
Establecer la relación entre las estrategias comunicacionales y la imagen corporativa de las empresas del sector metalmeccánico adscritas a ACIL.				
Formular lineamientos sobre la planificación de las estrategias comunicacionales y la imagen corporativa en las empresas del sector metalmeccánico adscritas a ACIL.				

Fuente: Sandra (2012)