Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Dirección General de Estudios de Postgrado
Postgrado en Comunicación Social
Opción Comunicación Organizacional
"Trabajo de grado"

TESIS
Co 2002
T7

AUDITORÍA DE IDENTIDAD CORPORATIVA: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA INTEGRAL

Lic. Yasmín Trak
Tutor: Dr. Max Römer Pieretti

Caracas, julio 2002

Indice

Indice i

Introducción 1

Parte I. Antecedentes 5

1. **Análisis de la imagen corporativa** 5

Luis Sanz de la Tajada 5

Daniel Scheinsohn 9

Justo Villafañe 1

2. **Estudios sobre identidad organizacional** 1

Luis Tejada Palacios 1

Joan Costa 1

Cees Van Riel 1

Métodos de análisis del estudio global de la identidad corporativa 2

Métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de identidad corporativa 2

3. **Evaluación de las comunicaciones de una organización** 2

La comunicación en estudios sobre cultura organizacional 2

Aproximación global y analítica en la comunicación empresarial 3

Sistemas de comunicación en las organizaciones 3

Comunicación organizacional e imagen corporativa 3

Comunicación corporativa e identidad organizacional 3

4. **Metodología para la investigación organizacional** 3

5. **Cultura empresarial** 4

Maurice Thévenet 4

Parte II. Marco conceptual 50

1. **La organización: Misión, visión y valores** 50
2. **La cultura organizacional** 58

Tipos de cultura organizacional 67

Cultura y comunicación 69

3. **Comunicación y organización** 73

Propósito de la comunicación 79

Funciones de la comunicación en las organizaciones 80

Flujos de comunicación en las organizaciones 82

- Comunicaciones descendentes 82
- Comunicaciones ascendentes 84
- Comunicaciones horizontales 85

Barreras de comunicación en las organizaciones 86

- Barreras de tipo operativo 86
- Barreras de tipo administrativo 86

Barreras en el sentido de la comunicación organizacional 87

- Barreras en la forma de conducción 87

Comunicaciones internas y externas 89

- Comunicación interna 90
- Comunicación externa 97

4. **Audiencias de la organización** 101
5. **El entorno y la opinión pública** 106

De la planificación estratégica a la "Gerencia de Asuntos Clave" 109

Cómo la gerencia de asuntos clave agrega valor 117

6. **Identidad corporativa: "Personalidad de la organización"** 119

Clases de identidad corporativa 126

Transformación de la identidad en imagen 127

7. **Imagen corporativa** 130

Factores que controlan la imagen de la empresa 135

8. **El plan estratégico: La bitácora de la organización** 138

9. **Técnicas de recolección de datos aplicadas al estudio de las organizaciones** 142

Observación 142

Observación participante 143

Entrevista 148

Encuestas 151

Análisis de documentos 155

- Métodos clásicos 155
- Métodos cuantitativos 157

Análisis de contenido 158

Focus group 162

Parte III. Marco metodológico 168

1. **Planteamiento del problema** 168

Area temática 168

Justificación 168

Propósito 169

Delimitación del propósito de la investigación 170

Evaluación del propósito del proyecto 171

Objetivos generales 172

Objetivos específicos 173

2. **Metodología de investigación** 174

Reducción de los datos 176

Organización y presentación de datos 177

Matriz de análisis: Abordaje metodológico vs. "unidades auditables" 178

Interpretación y verificación de conclusiones 179

Parte IV. Análisis de resultados 181

1. **¿Por qué una auditoría de identidad corporativa?** 181
2. **Alcances de la auditoría de identidad corporativa** 186

Objetivo general 186

Objetivos específicos 187

Naturaleza y propósito de la investigación 187

Diseño de la investigación 188

Sistema y operacionalización de variables 189

Unidades de observación 190

Técnicas de medición y evaluación 191

3. **Auditoría de identidad corporativa: De la segmentación a la recomposición del concepto de identidad** 193

Análisis del entorno 194

Análisis estratégico de la organización 199

Estudio de la cultura organizacional 202

Comunicaciones 207

Parte V. Resultados de la investigación 211

Referencias bibliográficas 216

Introducción

Dentro del ámbito de las organizaciones se puede observar un esfuerzo de los científicos sociales por explicar su sociología, funcionamiento, dinámica e influencia sobre el comportamiento de los individuos y su productividad. Sin embargo, las organizaciones influyen en tantos aspectos de nuestra sociedad que la masa laboral pasa más de una tercera parte de sus horas de vida en las corporaciones que la emplean. Así, dentro de estos centros se desarrolla un proceso de trabajo que va más allá de la producción a cambio de una retribución fundamentalmente económica.

En este sentido, las corporaciones tienen un impacto sobre la sociedad en la cual se desempeñan y sobre los individuos que laboran en ellas. No obstante, a lo largo de la historia numerosos teóricos de las organizaciones se han dado a la tarea de explicar –a través de diferentes paradigmas- sus características, mecanismos y procesos.

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha puesto en evidencia la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las organizaciones, lo cual ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias a seguir para alcanzar la visión de la empresa, y por otro, expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea mensurable a través de un conjunto de indicadores de gestión del negocio, en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

Ante este panorama, en el ámbito relativo al estudio de la comunicación organizacional suele enfatizarse la importancia de la formación, fortalecimiento y mantenimiento de una imagen favorable de la corporación ante sus audiencias de interés. Bajo esta premisa, algunos autores (Dowling, 1986; Garbett, 1991; Van Riel, 1997; Villafañe, 2000) se concentran en el proceso de formación de la imagen corporativa como el resultado de una serie de impresiones.

En este sentido, se hace necesario realizar una revisión al detalle de los elementos fundamentales que la organización emplea para comunicar su identidad, para llevar a cabo

las acciones necesarias tendientes a la consecución de sus objetivos, su cultura y los diferentes modos de comunicación que le permiten mantener relaciones con el entorno que la circunda. Sin embargo, la imagen que de una organización es percibida por el medio que la rodea es el resultado de una conjunción de elementos que confieren a la entidad su carácter único. De allí se explica, que al igual que el género humano, las corporaciones posean una "identidad" que las caracteriza y que, en la mayoría de los casos, es responsable de la imagen que sus diferentes audiencias perciben de ella.

Dentro del complejo mundo de las organizaciones día a día se hace cada vez más necesario contar con una identidad corporativa lo suficientemente sólida para enfrentar con éxito la competencia. Para el sentido común, identidad equivale a identificación, debido a que ambas se experimentan de manera indistinta. Sin embargo, para lograr la identificación de una organización dentro de sus audiencias de interés, es fundamental contar con elementos identitarios lo suficientemente fuertes y coherentes con la filosofía de gestión de la empresa. Así, la identidad apuntala a la imagen y los medios para lograr esta consolidación de la "personalidad" de la corporación varían en función de la estrategia empresarial y de la comunicación de esa identidad.

Desde esta óptica se plantea la necesidad de evaluar los elementos constitutivos de la identidad organizacional, los cuales originan las múltiples impresiones que dan lugar a la imagen de la empresa. En este marco de acción, se inserta la figura de la auditoría corporativa, la cual consiste en realizar una disección de la corporación para saber cómo está compuesta esa identidad.

En este sentido, se han de tomar en cuenta factores inherentes a la misión, visión, valores y objetivos de la organización, flujos comunicacionales, audiencias, medios, fines, oportunidades, recursos, características culturales y comunicacionales, a fin de determinar y evaluar aquellos rasgos que constituyen la "personalidad corporativa" y que están acordes con la realidad de una institución.

Un análisis que pretenda ser una herramienta útil en los procesos de toma de decisiones dentro de las altas esferas organizacionales debe fundamentarse en la fuente de información más importante para la organización: Sí misma. Por ello se propone partir de una revisión intraorganizacional, a fin de extrapolar aquellos elementos forjadores de la identidad. Al mismo tiempo, se ha de considerar como variable del estudio el análisis del entorno como instrumento que permite a la organización anticiparse a eventos que puedan

afectarla positiva o negativamente, a través del diseño y ejecución de estrategias tendientes a mantener y/o mejorar la operatividad de la empresa y a consolidar la imagen que de ella perciben sus audiencias de interés.

En el marco de esta investigación se pretende presentar un referente teórico-conceptual dirigido a la creación de un diseño metodológico integral que sirva de base para el estudio de la identidad de una corporación. Este proyecto procura explorar la teoría existente en cuanto a procesos de investigación y evaluación de la identidad de una organización a fin de esbozar algunas líneas metodológicas que permitan aproximarse al estudio de la identidad corporativa.

Para ello el diseño de investigación se fundamenta en el abordaje de la identidad corporativa como objeto de estudio a través del empleo de las técnicas de investigación documental, con el propósito de construir el referente conceptual básico para elaborar una propuesta de auditoría de la identidad organizacional. La estructura del proyecto está conformada por 5 partes : I) Antecedentes en materia de trabajos similares; II) Marco conceptual; III) Marco metodológico; IV) Análisis de resultados y, V) Resultados de la investigación.

El marco conceptual está integrado por nueve capítulos que abarcan los siguientes tópicos: 1) La organización: Misión, visión y valores; 2) Cultura organizacional; 3) Comunicación y organización; 4) Audiencias de la organización; 5) El entorno y la opinión pública; 6) Identidad corporativa; 7) Imagen corporativa; 8) Planificación estratégica; y 9) Técnicas de recolección de datos aplicadas al estudio de las organizaciones.

Posteriormente se presenta el marco metodológico correspondiente a este estudio, el cual detalla la temática, propósito, objetivos generales y específicos; diseño y metodología de la investigación. Bajo este contexto, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en términos del modelo metodológico para la auditoría. Como último apartado a modo de cierre se ofrece un conjunto de reflexiones derivadas de la interpretación de los datos obtenidos en términos de las ideas más resaltantes del estudio.

En el ámbito del estudio de las organizaciones numerosos enfoques han constituido paradigmas para la aproximación al análisis de los elementos constitutivos de la corporación en sus diferentes dimensiones: Cultura, comunicación, análisis estratégico, identidad e imagen corporativa son parte de las diferentes propuestas para la auditoría y evaluación de desempeño organizacional.

A los fines de esta investigación, resulta importante mencionar ciertos estudios orientados a desarrollar métodos de investigación y análisis de las organizaciones en materia de imagen, cultura e identidad corporativa, algunos de los cuales han servido de base para el desarrollo de la propuesta teórico-metodológica que pretende presentar este proyecto.

En este sentido, con miras a exponer un esbozo de los diversos paradigmas que abordan la temática del análisis organizacional en materia de identidad, imagen corporativa, cultura empresarial y comunicaciones, se presenta una sinopsis de cada enfoque, basada en la clasificación de los autores de acuerdo con el objeto de estudio de sus respectivas propuestas.

1. Análisis de la Imagen corporativa

Luis Sanz de la Tajada

Para Sanz de la Tajada (1996, p. 63), "en el ámbito de la gestión de imagen de la empresa se aplica el concepto de auditoría con pretensiones de control y aseguramiento de la consecución de los objetivos definidos al respecto, mediante la utilización de los medios necesarios, en la combinación estratégica más conveniente".

Sanz de la Tajada (1996), plantea que una auditoría de imagen pasa por el estudio del posicionamiento analítico de la organización y por ende, del conocimiento del resultado –en términos de imagen- de la aplicación de la estrategia de comunicación corporativa diseñada y ejecutada al efecto. En este sentido, el autor sostiene que la imagen debe ser auditada para determinar el grado de eficacia conseguido con la comunicación corporativa.

Por otra parte afirma que el método de auditoría aplicado debe someterse a un adecuado control de calidad establecido en términos de investigación sociológica de las percepciones y preferencias de un determinado público; es decir, que en el estudio de auditoría de la imagen han de cumplirse los requisitos metodológicos de la investigación social: Determinación de objetivos a partir de hipótesis de trabajo derivadas del diagnóstico de la situación; identificación y determinación de la muestra necesaria, adecuada y representativa; construcción de un cuestionario *ad hoc*, capaz de cumplir con la veracidad y seguridad de los datos obtenidos; aseguramiento de la calidad y precisión en el trabajo de campo; establecimiento de un adecuado sistema de tratamiento y análisis de la información obtenida, mediante las técnicas estadísticas adecuadas según el caso; y la aplicación de un apropiado sistema de interpretación de los resultados.

Para Sanz de la Tajada (1996, p. 65), "la investigación de la imagen de la empresa requiere situarse en las necesidades de acción estratégica de comunicación de la compañía y a partir de allí, abordar un proceso metodológico de descubrimiento y análisis de los diferentes aspectos requeridos, al servicio de dicha comunicación estratégica de los atributos a asociar a la identidad de la empresa, institución u organismo de que se trate".

El autor propone el estudio de la imagen de la empresa a través de un plan de investigaciones, el cual se concibe de manera integrada y han de tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

a. Debe integrar el estudio de la comunicación, tanto de la identidad conceptual como de la identidad visual de la organización.

b. Debe recoger las percepciones de los públicos en términos de imagen.

c. Incluye investigaciones intermedias que se refieren al control de los elementos gráficos que constituyen los signos de identidad de la organización: Estudio de las alternativas de diseño, mediante la aplicación de la metodología del *pre-test*, desarrollada en el campo de la publicidad.

d. Es necesario hacer investigaciones de seguimiento para recoger el resultado integrado de la imagen a partir de la proyección de la identidad conceptual y visual, las cuales se realizan con la ayuda del *post-test* de la identidad visual.

Para el análisis de la situación (primera fase del plan), Sanz de la Tajada (1996) diferencia dos tipos de investigación: El análisis de las informaciones disponibles en la empresa y de los intereses y preocupaciones de la dirección; y por otra parte, la investigación concreta de la imagen y posicionamiento de la organización.

Para obtener las informaciones requeridas, Sanz de la Tajada (1996) señala que se debe proceder al inventario de los antecedentes externos relativos a la competencia y empresas similares, al igual que una recopilación completa de información sobre la empresa y su contexto. Paralelamente se realizarán entrevistas en profundidad con los directivos de la compañía y *tests* de asociaciones basados en la valoración de las connotaciones implícitas en la imagen actual y en el modelo ideal.

El tratamiento de la información recogida, permite localizar factores como potencia (integrado por las variables fuerte/débil, masculino/femenino), evaluación (alegre/triste, bonito/feo) y actividad (adecuado/inadecuado, viejo/joven).

Sanz de la Tajada (1996) señala que la investigación específica sobre imagen y posicionamiento de la empresa se efectúa mediante encuesta representativa de los distintos públicos con los que se relaciona la organización en sus diferentes contextos: Empleados y sus familias, accionistas, directivos, consejeros, clientes actuales y potenciales, distribuidores/intermediarios comerciales y no comerciales, proveedores, contextos de relación institucional y la opinión pública general.

En la segunda etapa del proceso de investigación de la imagen de la empresa, el autor aborda el estudio de las alternativas de diseño para la determinación de la identidad visual de la corporación. En este sentido, aconseja una investigación *ad hoc* para determinar el grado de percepción visual de los signos de identidad por parte de las diferentes audiencias de la organización, así como de sus significaciones icónicas, preferencias, etc., adscritas a los atributos culturales de la organización.

En la tercera etapa, Sanz de la Tajada (1996), se refiere a la ejecución práctica de la comunicación al servicio de la obtención de la imagen deseada por la empresa y se relaciona directamente con la implantación de signos de identidad visual. La investigación de seguimiento tiene que ver con los elementos gráficos, pero también intervienen aspectos de comunicación e identidad cultural.

Esta última etapa del proceso de investigación requiere efectuar una serie de investigaciones de seguimiento, cuyas características dependen de la configuración del diseño de identidad, de sus componentes y ámbitos de aplicación. También debe incluir los estudios de las fuentes generadoras de imagen, como son los análisis de contenido de los mensajes referidos a la empresa, emitidos por los medios de comunicación.

Sanz de la Tajada (1996), señala que las técnicas empleadas para el estudio de la imagen institucional abarcan los métodos de aproximación cualitativa, principalmente entrevistas en profundidad (de aplicación individual) y grupos de discusión libre (de aplicación colectiva), de acuerdo con su adecuación al estudio del problema planteado, al tipo de empresa –y su actividad- , a los objetivos de la investigación y a la aplicación de los resultados obtenidos en los procesos de toma de decisiones de la organización.

En cuanto a los resultados de estudios cualitativos, el autor sugiere que tras el correspondiente análisis psicológico, estos estudios permiten obtener informaciones acerca de asociaciones entre fenómenos y conceptos sometidos al análisis.

De igual forma, el autor propone un enfoque de análisis basado en los métodos cuantitativos de investigación, los cuales dan lugar "a un enfoque metodológico más amplio y seguro para la adopción de decisiones de comunicación en la empresa al servicio de la mejora de su imagen pública y de las actitudes de su entorno hacia ella". (Sanz de la Tajada, 1996, p. 88)

Para Sanz de la Tajada (1996), la incorporación de técnicas cuantitativas en los estudios de imagen de marca y de empresa han ampliado la seguridad de los resultados obtenidos, pues aportarían mayor representatividad que los estudios cualitativos. Sin embargo, las técnicas cuantitativas no permiten asegurar que se abarque el análisis completo del fenómeno en estudio al carecer de la posibilidad de profundizar en el subconsciente de los informantes.

Dentro de las técnicas cuantitativas empleadas para los estudios de imagen corporativa, Sanz de la Tajada (1996, p. 88) destaca la encuesta y el método experimental, "pero la verdaderamente utilizada es la *encuesta estadísticamente representativa* de la población en estudio". No obstante, para este autor se debe emplear una integración de las técnicas cualitativas y cuantitativas para abordar el estudio de la imagen de una organización desde todos los ángulos posibles.

Daniel Scheinsohn

Scheinsohn (1997) señala que no es posible exponer métodos de investigación de aplicación universal para el estudio de la imagen corporativa, y en su defecto enuncia los métodos más comúnmente utilizados.

Para Scheinsohn (1997, p. 288), "a menudo se denominan 'investigación de imagen aquellos estudios acerca de los instrumentos de la identificación físico-visual (logosímbolos gamas cromáticas, heráldica, interiorismo, arquitectura, etc.)".

Sin embargo, este autor entiende el campo de investigación de la imagen corporativa como "aquel que indaga estrictamente la síntesis mental que elabora el Público en relación con la empresa". (Scheinsohn, 1997, p. 288)

Bajo esta premisa, Scheinsohn (1997) clasifica los instrumentos para la investigación en materia de imagen corporativa de la siguiente manera:

1. Instrumentos informales: Aquellos que no están regidos por el método científico, ni por un método cuantitativo y cuyos hallazgos no tienen un valor estadístico preciso, sino que sólo tienen valor de información básica en general. Por ejemplo:
    a. Contactos informales con miembros de distintos públicos
    b. Panel de expertos
    c. Análisis de la correspondencia
    d. Informes de quienes tienen relación directa con diversos públicos
    e. Buzón de sugerencias.
2. Instrumentos cuantitativos: Permiten arribar a resultados precisos, válidos y confiables. Se caracterizan por estudiar la realidad, traduciéndola en resultados conceptuales con valor numérico. Estos índices permiten determinar la dirección, intensidad y causas que motivan la imagen corporativa.
    a. Indice de notoriedad: Estudios que indagan acerca del conocimiento que el público posee acerca del nombre y actividad de una empresa y no de las actitudes que éste tiene hacia ella. La medición de este índice se realiza mediante la aplicación de cuestionarios y posterior tabulación de los datos para su análisis.

b. Indice de contenido: Según Scheinsohn (1997), se ocupa la dirección y de la intensidad de la imagen, por ende, aborda las actitudes del público hacia la corporación. Dentro de los métodos más utilizados para estudiar el índice de contenido se pueden citar el diferencial semántico, las escalas de clasificación o la elección de ideas, cuyos datos se recogen a través de los cuestionarios.

c. Indice de motivación: Busca medir aquello que resulta de mayor importancia para el público con relación a la empresa mediante el empleo de cuestionarios y la jerarquización de los *ítems* de acuerdo con las respuestas del encuestado.

3. Instrumentos cualitativos: Scheinsohn (1997), los define como aquellos procedimientos de investigación que toman como fuentes de datos las conductas directamente observables. Así, permiten conocer metódicamente las ideas que el público posee acerca de la empresa.

Para Scheinsohn (1997), los instrumentos cualitativos constituyen el punto de partida para la investigación cuantitativa, pues a partir de ellos se puede arribar a la confección de los cuestionarios correspondientes a las investigaciones cualitativas:

a. Observación participante
b. Entrevistas *one-on-ones*: Son entrevistas personales que permiten abordar un amplio espectro temático con gran profundidad
c. *Focus groups*.

Justo Villafañe

Villafañe (2000), propone una auditoría de imagen corporativa cuya validez descansa sobre un planteamiento teórico previo sobre el objeto de estudio. El autor plantea una conceptualización sobre la imagen corporativa y sobre los hechos que la configuran, la cual sirva de fundamento a la metodología propuesta.

Para Villafañe (2000), la imagen corporativa depende de tres variables fundamentales: Identidad visual, cultura y comunicación. Bajo esta perspectiva fundamenta su auditoría en estos ámbitos principales. "En suma, mi concepción sobre la auditoría de Imagen es equivalente a una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la Imagen. Sólo a partir de allí es posible diseñar con realismo la

estrategia que optimice todos los activos invisibles y genere una Imagen Positiva d compañía". (Villafañe, 2000, p. 44)

Villafañe (2000) propone el siguiente esquema de los puntos principales investigación para realizar una auditoría de imagen:

1. Autoimagen: Villafañe (2000) la define como la imagen interna de una organiza la cual se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.

    i. Análisis situacional de la empresa: Comprende tanto el estudio de la evolu histórica de la organización, como una valoración del proyecto empres actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orienta estratégica, sus puntos fuertes y débiles.

    El método de evaluación de la situación actual de la compañía se basa e elección de técnicas apropiadas de observación, criterios de cuantificació las variables y pautas para el análisis cualitativo de las siguientes áreas:

        a. Misión
        b. Historia y evolución de la empresa
        c. Contexto sectorial
        d. Orientación estratégica de la organización
        e. Políticas corporativas
        f. Estrategia directiva
        g. Competitividad.

    ii. Evaluación de la cultura corporativa: Se basa en la medición de difere indicadores subjetivos (actitudes, comportamientos, creencias) y obje (realizaciones y resultados de la organización y la percepción que de tienen los individuos que la integran), seleccionados a partir del papel juegan en la configuración de la cultura.

    iii. Estrategia de recursos humanos: Refiere al grado de adecuación de políticas de recursos humanos en el seno de la organización, su difusión e los empleados, la percepción y el grado de acuerdo o rechazo a que é llegan sobre las políticas establecidas.

iv. Clima interno: Se pretende evaluar y analizar un conjunto amplio de parámetros que tienen una significación relativamente importante en la autoimagen de la compañía:

i. Análisis de clima interno

a. Higiene y seguridad

b. Resultados

c. Formación

d. Promoción

e. Comunicación interna

f. Participación.

ii. Evaluación del clima interno

a. Satisfacción/insatisfacción

b. Comunicación/información

c. Expectativas/motivaciones.

2. Imagen intencional: Según Villafañe (2000), es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa.

i. Análisis de la identidad visual de la empresa

a. Determinación del estado corporativo

b. Análisis del manual de normas.

ii. Análisis de la comunicación de la empresa

a. Comunicación interna

b. Comunicación de *marketing*

c. Comunicación corporativa.

3. Imagen pública: Es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa.

i. Análisis del entorno

a. Configuración del entorno: Financiero, institucional, comunicacional, académico-científico, comercial.

b. Dimensiones conceptuales del análisis: Cognitiva, proyectiva, estructural, cultural.

ii. Análisis de los medios de comunicación

a. Variables de análisis: Densidad informativa, visibilidad, tratamiento informativo, índice temático.

El método propuesto por Villafañe (2000) plantea unidades de observación individuales y colectivas y una muestra definida con base en los límites geográficos y temporales del análisis, la cual debe ser representativa y adecuada para el logro de los objetivos del estudio. Asimismo, las técnicas de evaluación utilizadas en el desarrollo de la auditoría incluyen el análisis de contenido, la entrevista en sus diversas modalidades (informativa, en profundidad, enfocada), la observación (participante o de registro), la técnica del *focus group*, el cuestionario, los grupos nominales y de discusión.

Villafañe (2000) propone el uso de variables cualitativas y cuantitativas de acuerdo con el tipo de información que se desea recabar. Para la cuantificación de los resultados (fundamentalmente parámetros cualitativos) plantea un modelo basado en el análisis de la Calidad Total de las organizaciones.

"El método que propongo consiste en la asignación previa de puntuaciones máximas a obtener en los parámetros generales de la auditoría como indicadores de su "excelencia". La suma de puntuaciones máximas de estos parámetros será 1.000 puntos, lo que supone el valor máximo de la Imagen Corporativa de la compañía". (Villafañe, 2000, p. 52)

2. Estudios sobre identidad organizacional

Según Benavides, Costa y otros (2001), en el ámbito de la comunicación corporativa la noción de identidad se puede entender de dos maneras: "Una primera como identificación de la organización; es decir, como el conjunto de elementos formales con los que una institución se identifica y se singulariza públicamente. Y una segunda como la forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales". (Benavides, Costa y otros, 2001, p. 37)

Desde esta óptica, los niveles de estudio de la identidad corporativa tienden, por un lado, a definir aquellos procesos simbólicos a través de los cuales una empresa expresa sus características propias; y por otra parte, buscan observar cómo los públicos entienden estas variables y los criterios que utilizan para asumirlas como propias y definirlas en el entorno donde se ubica la organización.

Sin embargo, de acuerdo con Benavides, Costa y otros (2001), lo más habitual es clasificar y reducir los instrumentos de identidad corporativa a ese conjunto de rasgos que perfilan y definen una organización en el contexto más amplio de la estrategia de comunicación que ésta establezca.

Luis Tejada Palacios

Según Tejada Palacios (1992), una auditoría completa de la identidad conceptual de las organizaciones requiere la creación de un modelo metodológico relacionado con los niveles teóricos en torno al alcance normativo de lo que se ha dado en llamar identidad corporativa.

La hipótesis metodológica de este autor "se basa en la suposición de que el Universo que compone la Identidad de una empresa es susceptible de ser desagregado en un corpus de variables, tantas como porciones autónomas y dotadas de sentido pueda ser posible hallar en aquel". (Tejada Palacios, 1992, p. 73)

Para su estudio, Tejada Palacios (1992) desarrolla ocho variables de identidad que constituyen los atributos estratégicos de toda organización y que pueden ser mensurables en el proceso de investigación empírica:

1. Identidad axiológica: Se refiere al conjunto de rasgos y características éticas y morales de la compañía en cuanto a conducta fiscal, calidad de los productos y/o servicios, principios morales, relaciones contractuales, ética del trabajo, valoración del esfuerzo humano.

2. Identidad social: Presencia social de la organización más allá del mundo del mercado. Incluye la responsabilidad social de la empresa, contribuciones a la comunidad y a la sociedad en general, niveles de compromiso con las diferentes audiencias.

3. Identidad de servicio: Refiere al campo de la prestación de servicio al cliente en cuanto a satisfacción de exigencias materiales y psicológicas, conducta de la organización capaz de llenar las expectativas de demanda y oferta interna de servicio, niveles de competitividad en materia de servicios dentro del contexto competitivo del mercado, responsabilidades de la compañía.

4. Identidad administrativa: Incluye un vasto campo de características de la organización, desde las relaciones laborales hasta los aspectos de motivación: Reconocimiento del hombre como eje de la empresa, respeto al personal, sistemas de remuneración, condiciones ambientales de trabajo, planes de carrera, mecanismos de motivación del capital humano, estilos de liderazgo y dirección, sistemas de dirección por objetivos, niveles de participación de los empleados en los procesos decisorios.

5. Identidad institucional: Presencia de la empresa en el universo gremial, político, diferente al campo social, la cual comprende relaciones con organismos del Estado, participación en actos de carácter profesional (conferencias, congresos), pertenencia a clubes o asociaciones empresariales.

6. Identidad mercadológica: Comprende las capacidades y competencias de la compañía en el mercado: Niveles de conocimiento del mercado, planificación estratégica, capacidad de innovación, capacidad de sustitución de ciertos productos de ciclo de vida corto.

7. Identidad técnica: Se relaciona con la producción y calidad de los bienes y servicios de la compañía, capacidad de la corporación para pensar productos a futuro, capacidad técnico-investigativa para enfrentar los retos de producción.

8. Identidad económico/financiera: Refiere a la solidez de la organización en cuanto a capitalización, crecimiento patrimonial; rentabilidad, relaciones y *status* para los accionistas.

Según Tejada Palacios (1992), a partir de la segmentación de la identidad es posible aplicar una metodología analítica para comprender la identidad de una organización. Para ello enumera una serie de operaciones a seguir:

1. Constituir un marco teórico sobre lo que el autor denomina Identidad de Excelencia o Normativa, es decir, una identidad que constituya una referencia ideal para valorar el verdadero *status* de la identidad de la corporación a analizar. También debe determinar cuál es el alcance de variables o categorías a estudiar.

2. Realizar un estudio histórico de la organización mediante el empleo de entrevistas en profundidad para recabar información acerca de la evolución de la identidad de la compañía en el transcurso del tiempo a través de la experiencia histórica transmitida por unos directivos a otros. Asimismo, se incluye el análisis documental de declaraciones sobre identidad registradas en los archivos de la compañía.

3. Analizar la identidad en cuanto sistema de representaciones que se ha formado en la mente de los directivos, cuadros medios y empleados acerca de lo que la empresa "es" y lo que "debe ser" a través de la técnica de la encuesta a partir de cuestionarios cerrados, los cuales se aplican a una población laboral dividida en directivos y cuadros, por un lado, y por otra parte, empleados.

4. Recoger "Datos de Hecho" y papeles de circulación interna: Según Tejada Palacios (1992), es necesario recopilar información dispersa inherente a cifras de ventas, estados financieros, producción, número de empleados, tasa de rotación de personal, organigrama, inversión publicitaria, documentos sobre filosofía empresarial, misión de negocios, políticas de relaciones laborales, códigos de ética, los cuales proveen información útil sobre datos cuantitativos de la identidad y acerca de criterios registrados sobre la dirección cultural de la organización.

5. Tratar de establecer una observación ambiental subjetiva de parte del investigador: Para Tejada Palacios (1992), esta operación es recomendable, pero no imprescindible para recabar datos sobre rituales decisorios; de acogida a visitantes y clientes; rituales o modos de respuesta por teléfono; distribución espacial de la población laboral;

rituales de celebración, recompensa o premiación; niveles de comunicación entre los empleados; estilo de las instalaciones físicas de la empresa, lo cual puede "dar una idea de lo que es la empresa más allá de su sistemática". (Tejada Palacios, 1992, p. 75)

6. Construir un sistema de indicadores capaz de analizar la información suministrada por las entrevistas y encuestas con el fin de minimizar la desviación subjetiva de estas técnicas. Estos indicadores se expresan en términos cuantitativos y porcentuales de acuerdo a la naturaleza de los datos.

No obstante, para Tejada Palacios (1992) se debe ponderar un valor a los distintos componentes de la identidad conceptual, pero existen elementos cuya característica principal radica en proveer datos de índole cualitativo. En este sentido, el autor propone la asignación de valores porcentuales a los cuestionarios de directivos y cuadros; a los de empleados y al sistema de indicadores objetivos.

Así, "la Identidad Conceptual de una organización podrá ser expresada en términos cuantitativos como una fórmula resultante de una sumatoria ponderada de diferentes *inputs* de Identidad". (Tejada Palacios, 1992, p. 76)

Una vez comparado el *status* empírico de identidad con el ideal se pueden detectar las carencias de la organización en esta materia sobre la base de una investigación capaz de arrojar datos de diversa índole y proceder a tomar decisiones acerca de los aspectos que deben mejorarse.

Según Tejada Palacios (1992), a partir del conocimiento del estado empírico de la identidad de una organización, es posible establecer una Identidad Normativa –aquella que debe adoptar la empresa para acercarse al ideal que se ha propuesto-. "Este ideal oscila entre el ofrecido como Marco Teórico (...) y el que cada empresa considera que debería alcanzar" (Tejada Palacios, 1992, p. 78)

Joan Costa

Costa (1993), sostiene que el punto de partida de un programa de identidad es la definición de lo que él denomina "el 'autoconcepto' de la empresa: Su filosofía y objetivos, tanto institucionales como comerciales, en función de la imagen futura que habrá que implantar y que deberá corresponder y transmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la empresa". (Costa, 1993, p. 49)

El segundo paso es el análisis de la imagen existente mediante los métodos clásicos: Exploratorios, dimensionales y de estabilidad. En seguida, se procede a la comparación entre la imagen ideal o futura y la imagen actual; se detectan las desviaciones y se establecen los principios para un plan corrector.

Según Costa (1993), el tercer paso consiste en el estudio del sistema de comunicaciones actual de la organización, a través de la realización de un modelo donde se simulen sus circuitos, itinerarios y canales, así como su dimensión espacio-temporal. Paralelamente se analizarán los materiales que circulan por el sistema, los cuales se pueden abordar a través de tres clases de análisis: Estadístico, de contenido y cualitativo.

De acuerdo con Costa (1993), en este punto es posible detectar la existencia de una determinada estructura de acción, o una estrategia, la cual deberá confrontarse con la imagen prevista a fin de determinar su pertinencia.

Para Costa (1993), este trabajo sigue dos criterios maestros: Integración y coherencia a lo largo de toda la cadena autoconcepto – filosofía – objetivos – imagen – sistemas de comunicaciones- acciones sobre el campo social, los cuales cumplen una función biyectiva y pueden cristalizarse en la formalización de una estrategia comunicacional. Su función es la de establecer una serie de normas tácticas para pasar del terreno metodológico al factual.

A partir de allí se va directamente al plano práctico, en el cual se plantea la corrección - o creación - de un sistema de identificación coherente con las directrices de la estrategia. "El sistema de identificación es (...) la parte formal de la imagen. Desde ahora, la identidad ha nacido: ya tiene una forma sensible cuyos rasgos se extenderán a todos los mensajes de la empresa. De este modo, se configurará un estilo propio, se impondrá un nexo común, una aptitud de la empresa para ser reconocida instantáneamente a través de

cualquiera de sus manifestaciones, y de acumular la huella de su impacto en la memoria de la sociedad". (Costa, 1993, p. 50)

Cees Van Riel

Van Riel (1997) afirma que la fuente de la información que ofrece una organización sobre sí misma constituye su personalidad. En este sentido, el autor menciona algunos procedimientos de medición de la identidad corporativa sugeridos por otros autores, entre los que se destacan los métodos para calcular el elemento de comportamiento en el *mix* de identidad corporativa, los cuales incluyen instrumentos para medir los estudios de clima organizacional, como el "Indice de Clima Organizativo para Organizaciones Lucrativas, propuesto por Cock (1984, citado por Van Riel, 1997) y el "*Test* de Identificación Organizativo de Rótterdam -ROIT- (Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994, citados por Van Riel, 1997).

Además de los métodos de evaluación de los elementos constitutivos de la identidad corporativa, Van Riel (1997) sostiene que existen algunas técnicas para estudiar la identidad de una organización desde una perspectiva más extensa:

1. Métodos de análisis del estudio global de la identidad corporativa
    a. Método de la telaraña (Bernstein, 1986)
    b. Método de la estrella (Lux, 1986)
    c. *Test* de Mannheimer de Identidad Corporativa de Keller (1990)
    d. Escalada (van Rekom, 1992)
2. Métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de identidad corporativa
    a. Comportamiento
        - Estudios de clima organizativo (Cock, 1984)
        - *Rotterdam Organizational Identification Test* -ROIT- (Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994)
    b. Comunicación
        - *Audits* de comunicación
        - *Audits* de servicio
        - *Audits* de diseño gráfico.

1. Métodos de análisis del estudio global de la identidad corporativa

a. **Método de la telaraña** (Bernstein, 1986): De acuerdo con Van Riel (1997), Bernstein describe una técnica para alcanzar el consenso en la gestión de identidad deseada de una empresa.

Sugiere que todos los miembros de una organización podrían estar involucrados en la gestión de la identidad, para lo cual deben mantener una sesión de trabajo en la que enumeren según su opinión todos los atributos que han sido decisivos en la evolución de la organización y que además pueden ser importantes para su futuro desarrollo.

Tras varias discusiones se solicita a los participantes que elijan ocho de los atributos que han considerado como relevantes y se grafican en forma de rueda de ocho radios, en la cual cada radio es una escala de nueve puntos (cero en el centro y nueve en el otro extremo)

Los participantes deben ponderar los atributos escogidos con base en la escala de nueve puntos para determinar cómo evalúa el público a la empresa en cada uno de los valores y luego deben dar su evaluación personal. Con estos resultados se comparan las diferencias entre la visión colectiva de los participantes y la estimación sobre la visión del público.

Según Van Riel (1997), este método "mide la imagen que la dirección tiene de su empresa, que no necesariamente ha de ser la misma visión que de la empresa tienen otros empleados, o los diferentes públicos objetivo". (Van Riel, 1997, p. 51)

Van Riel (1997), considera este método como una forma de iniciación a la discusión sobre los objetivos organizacionales.

b. **Método de la estrella** (Lux, 1986): Para Van Riel (1997), este método también estimula la discusión entre la dirección sobre la línea que debe seguir la identidad corporativa. Este procedimiento guarda muchas similitudes con la técnica de la telaraña, propuesta por Bernstein (1986, citado por Van Riel, 1997), pero a diferencia de éste, los atributos distintivos de la empresa ya vienen predeterminados.

Lux (1986, citado por Van Riel, 1997), basándose en un estudio de Guilford (1954, citado por Van Riel, 1997), sostiene que existen siete dimensiones para clasificar a los individuos y el método de la estrella las ajusta al contexto organizacional. Estos criterios sirven de base para la construcción del carácter de la identidad corporativa:

i. Necesidades de motivación interna y externa: Son esenciales para la supervivencia de la organización, y proporcionan la motivación básica para sus acciones (crecimiento, seguridad, atmósfera de trabajo saludable)
ii. Competencias: Habilidades especiales y ventajas competitivas de la organización.
iii. Actitud: Bases filosóficas y políticas de la empresa. Constituyen la dimensión en la cual la corporación se ve a sí misma y a su entorno.
iv. Constitución: Estructura y espacio físico para el trabajo, marco estructural y legal de la empresa (ediciones, localizaciones, estructura organizacional)
v. Temperamento: Forma en que una organización consigue algo. A través de esta dimensión se mide la fuerza, intensidad, velocidad y sentimiento de las acciones de la empresa.
vi. Orígenes: Refiere a la relación entre la personalidad actual de la compañía y la del pasado. Está constituida por todos aquellos atributos que han dado forma a la empresa a través del tiempo.
vii. Intereses: Objetivos concretos de la organización a mediano y largo plazo. Establece directamente lo que la empresa quiere hacer en el futuro.

Según Van Riel (1997), esta lista se emplea para entrevistar a los empleados de la corporación y para llevar a cabo una investigación sobre ella durante el proceso de observación de sus acciones. Con base en los datos obtenidos, se completan las dimensiones y se describe la identidad real de la empresa.

c. *Test* de Mannheimer de Identidad Corporativa de Keller (1990): De acuerdo con Van Riel (1997), esta prueba mide el efecto interno de la identidad corporativa y se basa en la premisa de Mannheimer (1990, citado por Van Riel, 1997) la cual sostiene que una identidad corporativa concreta provoca reacciones de identificación en los miembros de las audiencias internas y externas. Estas reacciones, a su vez, tienen un efecto sobre la cultura de la empresa, y por ende, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento.

El *Test* de Mannheimer (1990, citado por Van Riel, 1997), considera cinco dimensiones que al combinarse, miden la identificación del empleado:

i. Habilidad de identificación de los empleados
ii. Actuación: Prontitud en el éxito, en situaciones generales y particulares de trabajo
iii. Satisfacción con relación al trabajo y a la tarea.
iv. Clima de la organización: Conjunto de elementos de comportamiento de la información, estilo de dirección y ambiente de la empresa.
v. Función ejemplo: Mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la organización.

Keller (1990, citado por Van Riel, 1997) elaboró un cuestionario para comprobar las dimensiones y sus determinantes (indicadores), y asigna una puntuación a cada elemento para compararlas con la media del sector.

Según Van Riel (1997), el *Test* de Mannheimer de Identidad Corporativa no mide la identidad en sí misma, sino sus consecuencias. "Se usa sobre todo, como instrumento de diagnóstico cuando la dirección cree que algo va mal, sin saber exactamente qué. El test puede mostrar muchos factores 'culturales' que de otra forma permanecerían ocultos". (Van Riel, 1997, p. 58)

d. Escalada (Van Rekom, 1992): La "escalada" es descrita por Reynolds y Gutman (1984, citados por Van Riel, 1997) como una técnica de entrevista individual en profundidad, empleada para conocer cómo los consumidores traducen los atributos del producto en asociaciones significativas relacionadas con ellos. En este procedimiento se ofrecen tres alternativas diferentes al encuestado, quien deberá decidir cuál de las tres es diferente de las otras y dar una puntuación a cada una de ellas.

Según Van Riel (1997), la escalada revela el significado de la estructura que el encuestado utiliza para decidir entre una acción u otra. Sin embargo, esta técnica puede utilizarse para determinar la identidad de una organización, pues las señales que una empresa envía a su entorno, son el resultado de las acciones de su empleados. De esta forma, el significado que los empleados confieran a su trabajo se transmite como señal dirigida a las audiencias clave. Según Van Rekom (1992, citado por Van Riel, 1997), la medición de la identidad es la identificación de la estructura del conjunto de significados de una organización.

Indagar sobre la importancia que tienen las acciones y objetivos para los empleados proporciona información sobre los valores esenciales de una corporación. Según Van Riel (1997), este método de medición permite construir una visión de conjunto de todas las actividades que una empresa dirige a sus públicos meta, de los valores y objetivos que se encuentran tras dichas actividades, y de las relaciones entre ellas. Puede realizarse para la empresa en su totalidad o para cada unidad, y es posible comparar los resultados obtenidos entre cada departamento, o con la imagen global de la organización. "Dicha comparación de imágenes permite determinar qué aspectos de la identidad de la empresa se corresponden con los aspectos que de su imagen tienen los diferentes públicos objetivo". (Van Riel, 1997, p. 57)

2. Métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de identidad corporativa

a. Comportamiento

i. Estudios de clima organizativo (Cock, 1984): Según Van Riel (1997), el método *Shortened Organizational Climate Index for Profit Organizations* –SOCIPO por sus siglas en inglés- se basa en la proposición de que una organización se enfrenta continuamente a dos interrogantes:

1. ¿Hay posibilidad de que las personas se desarrollen dentro de la organización (orientada a las personas), o por el contrario, tienen prioridad los objetivos de la organización (orientada a la organización)?
2. ¿Es flexible la organización en las relaciones con su entorno, o por el contrario, intenta controlar la situación actual?

La dimensión orientada a las personas/organización y la dimensión flexibilidad/control, constituyen coordenadas (ejes X, Y) que forman cuatro áreas dentro de las cuales se sitúan las características más importantes de la organización interna, que ocuparán los cuatro cuadrantes del gráfico:

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

4. El cuadrante de la orientación a la organización/flexibilidad, representa un "clima de innovación".

Según Van Riel (1997), se emplea un cuestionario impreso como base para situar a la organización con respecto a estas coordenadas y con relación al tipo de clima que la caracteriza, de acuerdo con la descripción de Cock (1984, citado por Van Riel, 1997):

1. Clima de apoyo: Orientado a las personas y al valor. Los puntos de interés incluyen cooperación, tolerancia, apoyo, maximización de la participación humana.
2. Clima innovador: Refiere al cambio, adaptación, iniciativa individual, variedad y competencia de la organización. Incluye aspectos como crecimiento y riesgo, estimulación de iniciativa, responsabilidad individual, óptimo uso de los recursos humanos, conocimiento de los últimos avances científicos.
3. Respeto a las reglas: Hace alusión a la seguridad, continuidad, uniformidad y confirmación de lo existente. En este ámbito los aspectos de interés para la aplicación del cuestionario son los relativos a estructura, formalización, centralización y estandarización de los procesos de la empresa.
4. Flujo de información: Dentro de este tópico se sitúa a la organización con base en sus características relativas a planificación, claridad en las políticas, eficiencia; y conforman puntos de interés *ítems* en materia de productividad, eficiencia, carga de trabajo, desarrollo de pautas lógicas y organización.

Al obtener los resultados se establecen las puntuaciones para tipo de clima presente en la organización y se comparan los resultados con los de empresas análogas.

Según Van Riel (1997), la importancia de este método reside en que constituye una forma rápida para indagar en los grandes públicos dentro de una empresa – no sólo en su directiva- sus puntos de vista sobre asuntos de importancia para la compañía. "La función principal del procedimiento es la de iniciar la negociación, y servir de barómetro para registrar los cambios que están teniendo lugar en el clima de la empresa durante ese tiempo. Su utilización periódica incrementa, en gran parte, el valor del método, y permite conclusiones de mayor alcance con respecto de la política de identidad corporativa". (Van Riel, 1997, p. 62)

ii. *Rotterdam Organizational Identification Test* –ROIT- (Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994): De acuerdo con Van Riel (1997), el ROIT constituye una escala para medir el impacto de antecedentes como comunicación de la empresa con el empleado, niveles de satisfacción con el puesto de trabajo, cultura corporativa, objetivos y valores, como variables que influyen en la identificación organizativa.

Para Van Riel (1997), el punto central de la escala ROIT es la identificación de un empleado con su organización. Basado en el concepto de identidad, se construyó una escala de identificación organizativa de quince entradas, incluyendo elementos afectivos y excluyendo comportamiento. Así, para determinar la intensidad individual de identificación con una empresa, es necesario comprobar si un individuo experimenta lo siguiente:

a. Sentimiento de pertenencia
b. Congruencia entre objetivos y valores
c. Necesidad de afiliación
d. Percepción de beneficios de pertenencia
e. Percepción de apoyo
f. Reconocimiento
g. Aceptación
h. Seguridad.

Con estos aspectos se construyó un cuestionario de 225 afirmaciones de Likert donde los encuestados indican su grado de acuerdo o desacuerdo (en una escala de cinco puntos). El cuestionario se divide en cuatro módulos:

a. Identificación organizativa (15 entradas)
b. Antecedentes de la identificación organizativa (80 entradas que miden prestigio organizativo percibido, satisfacción con el trabajo, percepción de los objetivos y valores organizacionales, medios para obtener dichos objetivos y cultura corporativa percibida)
c. Comunicación con el empleado (122 entradas referidas a cantidad y utilidad de la información recibida y enviada para la actuación personal y de la organización, clima de la comunicación, entre otros). En este aparte del cuestionario, para cada medio de comunicación del empleado utilizado por la empresa, se mide la opinión del trabajador con respecto a esfuerzo organizativo

percibido, fiabilidad y exactitud de los mensajes, utilidad del medio y esfuerzo de tratamiento de la información desde el medio.

d. En este módulo se miden los antecedentes de información corporativa y personal, tales como edad, ocupación y unidad organizativa.

Según Van Riel (1997), el *test* ROIT permite que las organizaciones generen indicadores del grado en que los empleados se identifican con la empresa en su totalidad y, al mismo tiempo facilita que la dirección compare la identificación con el conjunto de la organización y con las diferentes unidades de negocio.

Dentro del *test*, las quince entradas de la identificación organizativa se reducen por análisis factorial a tres dimensiones: Orgullo e implicación; oportunidades percibidas y reconocimiento; y similitud de pareceres y congruencia.

De acuerdo con Van Riel (1997), este método permite detectar los puntos débiles de la organización al crear y evitar actitudes de apoyo hacia la empresa. Por otra parte, ofrece datos que hacen posible que la dirección conozca el impacto de cinco dimensiones interrelacionadas sobre la identificación organizativa:

- Comunicación con el empleado
- Prestigio organizativo percibido
- Satisfacción con el puesto de trabajo
- Objetivos y valores
- Cultura organizacional.

b. Comunicación

i. *Audits* de comunicación: Para Van Riel (1997), la auditoría de comunicaciones de una organización constituye un punto de partida para llevar a cabo cambios en la gestión de la empresa.

Van Riel (1997), señala algunos estudios en materia de comunicaciones que hacen referencia a su evaluación mediante técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos:

- Clima ideal de comunicación: Dentro de los estudios de clima organizacional, Van Riel (1997) hace referencia al trabajo de Redding (1972), quien se centra en el "clima ideal de comunicación" y distingue cinco dimensiones para obtener

este tipo ideal en materia de comunicación corporativa: 1) apoyo; 2) participación en la toma de decisiones; 3) fe, confianza y credibilidad; 4) franqueza; y 5) altos objetivos de desempeño.

- Cuestionario de Comunicación Organizativa (Roberts y O'Reilly, citados por Van Riel, 1997): Este instrumento intenta establecer comparaciones entre la organización con respecto a la comunicación e incluye variables como deseo de interacción, dirección de la comunicación (ascendente, descendente, lateral), exactitud, frecuencia de resumen, gestión de trabajo, sobrecarga, satisfacción, comunicación escrita, cara a cara, telefónica, y otros canales de comunicación. Además incluye variables como confianza e influencia del superior y aspiraciones de movilidad.

- Cuestionario de satisfacción comunicativa (Downs y Hazen, 1977, citados por Van Riel, 1997): En este instrumento se puntúan en una escala de diez puntos ocho variables de satisfacción comunicativa, seis de satisfacción profesional, y cinco variables demográficas generales. Las ocho variables de satisfacción comunicativa son las siguientes:
  a. Clima comunicativo
  b. Comunicación supervisada
  c. Integración organizativa
  d. Calidad de los medios
  e. Comunicación con los compañeros de trabajo
  f. Información corporativa
  g. Retroalimentación personal
  h. Comunicación subordinada.

- Cuestionario de encuesta de *Audit Comunicativa* (o *audit* ICA): Esta herramienta de recolección de información fue desarrollada por la *American International Comunication Association* –ICA por sus siglas en inglés- y posteriormente adaptado por Goldhaber y Rogers (1979, citados por Van Riel, 1997), en él se compara la situación percibida y la deseada en materia de valoración sobre la

cantidad de información a recibir y a enviar, y valoración sobre el *feedback* recibido de la información enviada, e igualmente cubre variables demográficas.

- Cuestionario de encuesta Comunicativa Organizativa (Wilo y Helsila, 1974, citados por Van Riel, 1997): Incluye doce variables para medir el alcance y características del fenómeno comunicacional dentro de una empresa:
  a. Satisfacción con la comunicación global
  b. Cantidad de información recibida desde las diferentes fuentes – ahora
  c. Cantidad de información recibida desde las diferentes fuentes – ideal
  d. Cantidad de información recibida sobre temas específicos del trabajo – ahora
  e. Cantidad de información recibida sobre temas específicos del trabajo – ideal
  f. Áreas de comunicación que necesitan mejorar
  g. Satisfacción con el puesto de trabajo
  h. Disponibilidad de sistemas de información por computadora
  i. Distribución del tiempo en un día de trabajo
  j. Comportamiento comunicativo general del encuestado
  k. Preguntas específicas de la organización
  l. Pautas de búsqueda de información.

ii. *Audits* de servicio: De acuerdo con Van Riel (1997), este tipo de evaluaciones suelen ser utilizadas para recopilar un inventario de los símbolos de una organización.

La auditoría de servicios es un inventario de todos los soportes de comunicación y de todos los objetos donde podrían utilizarse símbolos para enviar mensajes visuales (logotipos, *slogans*, edificios, interiores y equipos), los cuales son importantes como medios de expresión de la identidad de la empresa.

iii. *Audits* de diseño gráfico: Según Van Riel (1997), este tipo de evaluación produce una visión global de todos los símbolos visuales empleados en los soportes impresos emitidos por la organización.

3. Evaluación de las comunicaciones de una organización

Los estudios orientados a la evaluación de las comunicaciones dentro de una organización han sido incluidos en algunos casos dentro de evaluaciones de comportamiento organizacional, clima organizativo, recursos humanos y psicología industrial. Numerosos instrumentos propios de estas disciplinas incluyen dentro de sus indicadores *ítems* relativos a los tópicos comunicacionales en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales, relaciones entre grupos, niveles de información emitida por superiores a sus subalternos, requerimientos de información de los individuos de acuerdo al lugar que ocupan dentro de la estructura organizacional, entre otros.

La comunicación en estudios sobre cultura organizacional

Resulta interesante mencionar dentro de los estudios de cultura organizacional, el realizado por Elena Granell (1997), en el cual se describen las características culturales de los gerentes, profesionales y obreros venezolanos en contraste con los de otras latitudes y que refiere al valor y calidad de la comunicación preferida por los miembros de las organizaciones nacionales.

En el trabajo publicado por Granell (1997) se establece una relación directa entre la "distancia de poder" –medida en la cual los menos poderosos esperan y aceptan que el poder, las oportunidades y los mecanismos de influencia y participación, no se distribuyen equitativamente (Hofstede, 1991, citado por Granell, 1997)- y la comunicación y transmisión de información dentro de una empresa.

Este estudio, sin ser un intento directo de evaluación de los sistemas de comunicación dentro de las corporaciones, acerca al lector a una consideración del fenómeno comunicacional como una variable a estudiar en su relación con otros aspectos de la dinámica corporativa.

Según Granell (1997), en organizaciones donde la distancia de poder es grande, la comunicación y transmisión de información es centralizada y poco compartida; puede distorsionarse fácilmente y generar conflictos; el supervisor inicia la comunicación dando instrucciones, informando o delegando; mientras el supervisado es pasivo y espera ser

informado. Por el contrario cuando la distancia de poder en una empresa es poca, la información es compartida en todos los niveles, existe variedad de canales y mecanismos informales de comunicación; el supervisor espera que los demás participen y le informen; y los flujos de comunicación se dan en dirección vertical y horizontal.

Estos hallazgos son el resultado de la inclusión de la variable comunicaciones en un estudio basado en los métodos cualitativos (*focus groups*, entrevistas en profundidad semi-estructuradas, estudio de casos) y cuantitativos de investigación (cuestionarios), a través de los cuales se pretende estudiar la especificidad cultural del venezolano y el tema de las diferencias culturales, la gerencia, la competitividad y la globalización.

Aproximación global y analítica en la comunicación empresarial

Luis Sanz de la Tajada

Para Sanz de la Tajada (1994), existen dos aproximaciones posibles al sistema de comunicación de la empresa con su entorno: Una aproximación global y una aproximación analítica.

"La aproximación global es cualitativa y en su consideración se debe tomar en cuenta una serie de colectivos finales (públicos diversos) suficientemente homogéneos, como pueden ser: a) por un lado los públicos internos, de diferentes tipos y categorías (...); y b) por otro lado los públicos externos, correspondientes a los diferentes entornos con los que se relacionará la empresa". (Sanz de la Tajada, 1994, p.92)

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), la comunicación con cada uno de estos públicos es diversa: Con los públicos internos, es descendente; mientras que con los externos, la situación relativa de la empresa da lugar a comunicaciones de tipo ascendente, horizontal y descendente. En este sentido, el autor diferencia los siguientes aspectos:

a) En sentido ascendente considera al Gobierno como destinatario de la comunicación empresarial, al igual que el mundo político en general (partidos, organizaciones sindicales y patronales, etc.)

b) En sentido horizontal o colateral incluye a los competidores, medios de comunicación social, líderes de opinión e intermediarios que contribuyen con la labor de relaciones públicas de la compañía.

c) En sentido descendente, hacia el mercado y la opinión pública, Sanz de la Tajada (1994), destaca dos niveles de relaciones: 1) Las inmediatas, con distribuidores comerciales e instaladores técnicos; y 2) las mediatas, con consumidores o usuarios de productos, tanto industriales como domésticos.

Sanz de la Tajada (1994), representa la estructura de las relaciones de comunicación que se establecen entre la compañía y sus diferentes públicos en las cuales se recogen los elementos que intervienen en el proceso (empresa, intermediarios, clientes y consumidores; entes externos gubernamentales, competidores, sindicales); y por otro lado, representa las cadenas de comunicación que se forman entre todos esos elementos o entes influyentes con relación a los siguientes tópicos:

1. Comunicaciones internas (ligadas o no a aspectos de *marketing*)
2. Relaciones organización/cliente, organización/intermediarios, por medio de vendedores o representantes
3. Comunicaciones en el interior de los intermediarios, ya sean técnicos o comerciales
4. Comunicaciones entre los intermediarios y sus clientes (usuarios, instaladores, transformadores)
5. Comunicaciones entre los transformadores y usuarios finales
6. Comunicación por el producto mediante experiencia personal, observación directa y transmisión verbal
7. Incidencia publicitaria y de relaciones públicas sobre la organización y su personal
8. Acción sobre la fuerza de ventas
9. Comunicación que ayuda al representante o vendedor mediante la mejora de la imagen de marca y otras acciones complementarias
10. Acción sobre los intermediarios no visitados por los vendedores y/o representantes
11. Comunicación con el mercado final (consumidores o usuarios finales)
12. Deformación posible del mensaje
13. Mezcla de producto y mensaje
14. Comunicaciones de la competencia
15. Comunicaciones que no se hacen directa o exclusivamente sobre los públicos-objetivo.

Según Sanz de la Tajada (1994), esta aproximación debe completarse con la comunicación analítica, la cual se configura a través de una aproximación cuantitativa y "pretende determinar qué es lo que se debe hacer para lograr el objetivo propuesto, incidiendo con los medios adecuados, sobre una población-objetivo correctamente definida". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 95)

Para conseguir el propósito de este enfoque se exige: 1) Definir lo que Sanz de la Tajada (1994) denomina *centros de resistencia* (aquellos que detienen la comunicación y evitan que llegue a diferentes niveles) y los *centros de progreso* (aquellos que facilitan la comunicación hacia otros niveles); y 2) adoptar la estrategia más adecuada según el tipo de problema y producto ante el cual se encuentre la organización.

Para Sanz de la Tajada (1994), el fenómeno de la comunicación incorpora dos tipos de componentes: Los que emanan de la propia empresa y los que se producen en su entorno y progresan de unos a otros tipos de públicos internos y externos, "que están más o menos estrechamente interrelacionados en la realidad". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 95)

De ello, Sanz de la Tajada (1994) concluye:

a. La comunicación es sustancial e imprescindible para la empresa, por ende se debe plantear una política de comunicación eficaz y adecuada a sus objetivos, utilizando todos los métodos disponibles para la comunicación de la organización con su entorno.

b. Existen diferentes vías de comunicación empresarial, lo cual obliga a analizarlas todas y plantearse la posibilidad de establecer una política coordinada al efecto, a fin de lograr un proceso de comunicación integral en la organización.

c. Los orígenes y responsabilidades de la comunicación empresarial se centran en la actividad comercial, la cual está asistida fundamentalmente por la dirección general de la empresa. Sin embargo existen otras vías de comunicación en las cuales "todos los elementos y componentes de la empresa realizan una tarea de comunicación, más o menos estructurada, que contribuye finalmente a la consecución del beneficio". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 96)

d. La comunicación de la empresa con sus entornos se ve influida y condicionada en sus efectos por las intercomunicaciones de los diferentes públicos, los cuales "dificultan el éxito de la comunicación programada por la empresa, cuando no se asegura su éxito en todos los tipos de públicos". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 96)

Sistemas de comunicación en las organizaciones

Carlos Fernández Collado en su libro "La comunicación en las organizaciones" (1997) dedica un capítulo a los estudios sobre el análisis de sistemas de comunicación en las empresas.

De acuerdo con estos estudios, el problema de investigación refiere al análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones, e involucra una vertiente teórica -referida a los sistemas de comunicación en las empresas-, y una metodológica relativa a la manera en que tales sistemas pueden ser planeados y evaluados.

Fernández Collado (1997), estudia la comunicación en las organizaciones como una interacción entre los conceptos de sistema, comunicación y organización. Por una lado, en la medida en que explica la comunicación organizacional como sistema, se puede estudiar como un proceso, y analizarse como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales a través del estudio de las redes de comunicación.

Para Fernández Collado (1997), al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos, es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades: Comunicación intra e interpersonal y organizacional (grupal); que a su vez corresponde a cuatro niveles de análisis: Fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico.

Este autor identifica para su estudio tres funciones de los sistemas de comunicación en los distintos ámbitos de la empresa:

1. Función descriptiva: Persigue exponer el estado de las cosas o la concepciones de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
2. Función evaluadora: Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera como lo hacen. "Es la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional". (Fernández Collado, 1997, p. 189)
3. Función de desarrollo: Efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.

En un primer nivel de concreción, para estudiar las funciones de la comunicación, Fernández Collado (1997), propone la creación de una matriz que cruce los aspectos

estructurales y funcionales de la organización como sistema -estructurales: Partes (organigrama) y relaciones (impacto de áreas); y funcionales: Giro (productos y servicios) y misión (valores)- con las funciones de la comunicación citadas anteriormente. En este cruce se obtienen doce celdillas que equivalen a doce actividades diferentes en un sistema de comunicación en la organización.

Fernández Collado (1997) establece como segundo nivel de concreción en el estudio, las estrategias de comunicación en los distintos ámbitos de la empresa a través de una matriz que resulta de colocar en el eje vertical los aspectos estructurales: Función o papel, elementos impersonales y relaciones organizacionales; y en el eje horizontal los aspectos funcionales: Permanencia (cohesión y covarianza) y orientación (estrategias, modelos y definiciones). La matriz incluye en cada celdilla las tres funciones de la comunicación organizacional (descriptiva, evaluadora y de desarrollo).

Al realizar los diferentes cruces se ponen en evidencia los contactos entre los diferentes aspectos organizacionales y la comunicación. Por ejemplo: "la función descriptiva pone en contacto a los diferentes puestos a través de la comunicación de dos aspectos de cada función: las actividades y los puestos le dan cohesión (...), por otro lado, el impacto de estas actividades y puestos entre sí (covarianza). La función evaluadora pondera un doble análisis que se ha comunicado a través de la función descriptiva. Por último, la función de desarrollo analiza si existen alternativas que puedan reforzar los aspectos positivos o sustituir los negativos que la función evaluadora ha reportado". (Fernández Collado, 1997, p. 191)

Comunicación organizacional e imagen corporativa

En el tema de la imagen corporativa, Thomas Garbett (1992) propone un modelo de auditoría de comunicaciones con tres vertientes complementarias: Gráfica, de medios y de contenido. Según Garbett (1992), "puesto que las tres están estrechamente relacionadas y cada una es informativa en su forma peculiar, resulta eficiente realizarlas todas". (Garbett, 1992, p. 32)

1. Auditoría gráfica: Consiste en la recolección de nombres y logotipos que se presenten en toda la compañía: Papel membrete, tarjetas de presentación, publicaciones de relaciones públicas y avisos, así como todos aquellos ámbitos en los que se halle presente el logotipo de la organización, tales como folletería, órganos de comunicación interna, medios electrónicos.

   Para Garbett (1992), una vez recopilados todos los materiales necesarios para la auditoría, el siguiente paso es concentrarse en las formas más importantes de identidad que se utilizan.

   De acuerdo con Garbett (1992), este tipo de auditoría constituye una demostración de la apariencia de una compañía y revela además las diversas formas de comunicaciones que requerirán de un manejo especial del logotipo.

2. Auditoría de contenido: Según Garbett (1992), este tipo de evaluación incluye la reunión de muestras completas de las comunicaciones más importantes de la organización: Avisos comerciales, publicaciones en la prensa, órganos internos de comunicación, formatos de cartas y conferencias preparadas por la directiva de la corporación. Una auditoría de comunicaciones puede examinar también cómo se refiere la prensa a la compañía a través de la realización de un monitoreo de prensa, radio, televisión, Internet.

   Según Garbett (1992), "lo que se busca aquí es una compatibilidad fundamental, consistente en que las comunicaciones por lo menos provengan de la misma compañía". (Garbett, 1992, p. 34)

3. Auditoría de medios: De acuerdo con Garbett (1992), esta evaluación debe revelar los requerimientos de personal y estructurales. Consiste en conformar una lista de los principales canales de comunicación que se tienen. Para Garbett (1992), el término medios se entiende como una oportunidad de comunicación. "Esto incluye reportes

anuales y trimestrales, lo mismo que la asamblea anual de accionistas. En esta lista deben figurar envíos regulares a analistas y expertos en manejo de portafolios, reuniones con analistas, así como toda participación regular en asociaciones empresariales, consejos y mesas redondas de ejecutivos de la firma (...) Al mismo tiempo deben considerarse también los medios internos". (Garbett, 1992, p. 34). Según Garbett (1992), la auditoría relativa a medios publicitarios debe considerarse de forma separada.

Comunicación corporativa e identidad organizacional

Autores como Van Riel (1997) engloban la investigación de la comunicación corporativa como un aparte en los métodos dirigidos al estudio de cada uno de los elementos que conforman la identidad de una corporación, tal como se menciona en el aparte dedicado a los estudios sobre identidad organizacional.

4. Metodología para la investigación organizacional

Fernández Collado (1997), elabora un esbozo sintético de la metodología para la comunicación organizacional cuyo punto de partida se sitúa en que "toda investigación en el campo de la comunicación organizacional debe iniciarse con la especificación de un propósito de investigación". (Fernández Collado, 1997, p. 196) Este propósito de investigación consiste en la identificación del uso que se va a dar a la información obtenida en el estudio, es decir, qué decisiones se van a tomar con relación a la comunicación.

Una vez definido el propósito, se deben definir los objetivos de la investigación y se procede a construir un referente conceptual que interrelacione los tópicos del proyecto: "Propósitos, objetivos y modelo, constituyen la parte conceptual de una investigación (...) De un correcto planteamiento de estos tres elementos depende el que la investigación tenga la posibilidad de obtener los resultados esperados". (Fernández Collado, 1997, p. 196)

Posteriormente se realiza el diseño de la investigación, el cual se define como el marco de condiciones en las que se estudia el fenómeno comunicacional en las organizaciones; se operacionalizan las variables, se seleccionan las unidades de análisis

(personas, departamentos, divisiones u organizaciones completas) y se escogen y elaboran las herramientas para la recolección de la información (entrevistas, cuestionarios, guías de observación).

Según Fernández Collado (1997), el siguiente paso lo constituye el diseño y aplicación de un plan de análisis cuantitativo o cualitativo adecuado a los datos recabados y, finalmente, la investigación requiere ser comunicada a las instancias pertinentes.

Para Fernández Collado (1997), el diseño de investigación debe incluir: Los criterios para la selección de las unidades de estudio; los procedimientos operativos e instrumentos para la recolección de la información; y, finalmente, el plan para el análisis de los datos recabados.

El autor propone como técnicas de investigación:

- Encuestas: Son útiles para detectar patrones de comunicación entre personas de distintos departamentos (encuestas sociométricas); detectar actitudes hacia la comunicación; medir el nivel de retención de los contenidos de la comunicación organizacional; recoger información sobre hábitos de comunicación. Para Fernández Collado (1997) "la encuesta en las organizaciones resulta una forma práctica de recolectar información, pero no debe considerarse como el único medio para ello, debe considerarse siempre que existen múltiples aspectos sobre los cuales el sujeto estudiado no puede autorreportar su comportamiento". (Fernández Collado, 1997, p. 204)
- Entrevista: Según Fernández Collado (1997), esta técnica puede ser utilizada como una "charla parcialmente estructurada, sin que se requiera de un cuestionario". (Fernández Collado, 1997, p. 205). Sirve para estudiar, por ejemplo, los objetivos de algún proyecto de comunicación corporativa o para diagnosticar el estado de las comunicaciones internas de una empresa.
- Observación: Fernández Collado (1997) incluye tanto la observación participante, como la no participante y "puede servir en ambos casos para detectar fenómenos tales como los patrones de interacción comunicativa entre superior y subordinado, o bien entre compañeros de trabajo". (Fernández Collado, 1997, p. 205)
- Análisis de datos de archivo.

Según Fernández Collado (1997), uno de los últimos pasos en la investigación de comunicación organizacional es el análisis estadístico de los datos, el cual divide en los siguientes pasos:

1. Codificación: Implica transformar, generalmente a valores numéricos, los datos obtenidos con la aplicación de encuestas, entrevistas, observación o guía documental.
2. Captura de datos: Implica transportar los datos codificados a una cinta magnética, con el fin de analizar la información a través de medios computarizados.
3. Limpieza de archivos: Es el proceso de revisión de los datos obtenidos para eliminar errores, generalmente se realiza a través de la edición automatizada de la información.
4. Análisis univariado de distribuciones: Se analiza cada elemento de la encuesta, entrevista, observación o documento, a fin de examinar cómo se distribuyeron los datos.
5. Cruces por variables de interés: Consiste en generar tablas de frecuencias o promedios que muestren la interrelación entre dos variables.
6. Análisis multivariado: Sirve para analizar la interrelación simultánea entre más de dos variables para analizar e identificar patrones de relaciones e influencias en un juego de datos.

"El análisis metodológico respectivo, lejos de ser un punto de satisfacción, es un requisito necesario para evaluar, por lo menos parcialmente, la calidad de la información recolectada". (Fernández Collado, 1997, p. 207)

Finalmente, se ha de considerar el reporte de los resultados de la investigación en función de los usuarios finales de la información. Según Fernández Collado (1997), el problema del investigador radica en influir sobre la toma de decisiones, para lo cual debe garantizar factores relativos a una alta credibilidad en quien lleva a cabo la investigación con base en sus conocimientos y experiencia; alta legibilidad del mensaje y marcada orientación hacia los intereses del destinatario final de la información; uso variado de medios para presentar los resultados de la investigación; y un conocimiento de la audiencia.

5. Cultura empresarial

Maurice Thévenet

Thévenet (1992), realiza un estudio detallado de la cultura empresarial, basándose en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas, donde otros estudios se hacen ineficaces. Para ello considera tres niveles diferentes para el término "cultura": a) La cultura del medio en que opera la empresa; b) las subculturas de la organización; y c) la cultura de la compañía tomada como entidad, como grupo social en su totalidad con fronteras bien delimitadas.

De acuerdo con Thévenet (1992), dentro de una auditoría cultural deben distinguirse tres fases:

1. Localizar los símbolos que permiten recuperar las huellas culturales: Esta fase concierne al nivel de las manifestaciones. Según Thévenet (1992), se trata de señalar el conjunto de símbolos que sirven como materiales básicos para determinar la cultura. Igualmente es preciso saber cómo poner de manifiesto estos signos a través de una definición de las formas de investigación más apropiadas para cada categoría de manifestaciones culturales.

2. Despejar del conjunto de símbolos los grandes rasgos de la cultura: De acuerdo con Thévenet (1992), se trata de describir las similitudes entre los símbolos: Repeticiones, comparaciones o parecidos entre los diferentes signos, coherencias, compatibilidad de significados entre signos. Esta fase constituye el primer nivel de análisis de los materiales básicos a través del reagrupamiento.

3. Determinar las características de la cultura que resultan del estudio de los signos: En este segundo nivel de análisis, Thévenet (1992) propone llevar a cabo un método exploratorio que permita realizar evaluaciones sucesivas e hipótesis provisionales para determinar un rasgo cultural propio de la organización a través del estudio de las hipótesis formuladas en la fase anterior a fin de determinar si –gracias a su función- los símbolos encontrados corresponden a rasgos culturales de la organización. "Se obtiene un rasgo cultural en la medida en que se encuentra su utilidad dentro del funcionamiento o la historia de la empresa" (Thévenet, 1992, p. 53)

Materiales básicos de una auditoría cultural

De acuerdo con Thévenet (1992), la reunión de los materiales básicos y la construcción y valoración progresiva de hipótesis sobre los rasgos culturales hacen que quienes llevan a cabo la operación evolucionen en sus concepciones sobre la empresa y su funcionamiento.

1. Fundadores: Constituyen una fuente informativa muy rica pues juegan un papel importante en la cultura de la empresa y generalmente constituyen la base de las reglas de conducta de la organización. Según Thévenet (1992), con relación a los fundadores se deben recabar las siguientes informaciones:

    a. Datos personales: Nombre, formación y carrera profesional; fecha de fundación y edad del fundador.

    b. Origen social: Medio social del fundador; posición familiar; grandes etapas en la vida del fundador; coordenadas sociales, políticas, intelectuales, filosóficas y religiosas; región de origen; anécdotas de la vida personal del fundador.

    c. Reto: Elecciones iniciales (tecnológica, comercial, organizativa, regional, estructural); comportamiento en relación con una norma social, profesional, familiar, tecnológica; campos de innovación en el momento de la creación de la empresa (producción, comercialización, organización, gestión, estructura y *management*)

    d. Principios fundamentales: Ligados a la personalidad del fundador; puestos en práctica durante la creación; principios mantenidos tras la creación; percepción del entorno (mercado y competencia, naturaleza humana, sociedad); principios de gestión (financiera, de personal, funcionamiento jerárquico); principios de funcionamiento (innovación, formación, investigación, sanción/recompensa)

2. Historia: De acuerdo con Thévenet (1992), el diagnóstico de la historia de una organización debe dar lugar a la formulación de hipótesis sobre la trayectoria de la empresa a lo largo de su existencia y deben utilizarse como guía numerosos modelos históricos que formalizan las bases por las que atraviesa la historia de una corporación. Esta parte de la auditoría comprende:

a. Hombres: Presidentes (estado civil, rasgos de personalidad, criterios de nombramiento); dirigentes (origen, formación, carrera, experiencias en la empresa, longevidad, acciones reseñables); héroes (época, función, acciones reseñables, comportamiento)

b. Estructuras: Evolución de la estructura jurídica (cambios de estatutos, recompras, fusiones, absorciones, razones económicas); evolución de las estructuras internas (sucesión de los tipos de estructuras, evolución de la denominación de las funciones, importancia relativa de las diferentes funciones en estos esquemas sucesivos)

c. Fechas importantes: Comerciales (productos, mercados, contratos); tecnológicas (patente, cambios de procedimiento); sociales (huelgas, acuerdos, contrataciones); organizativos (cambios de estructuras, de métodos de trabajo, de la forma de *management*); políticos (grandes estrategias, elecciones básicas de actividad); acontecimientos (golpes, catástrofes internas)

d. Entorno: Importancia del medio regional; acontecimientos externos que afectan a la empresa; evolución de la relación de la compañía con accionistas, clientes, mercados, proveedores, participantes locales y consumidores; comunicaciones externas (publicidad comercial e institucional)

3. Oficio: Détrie y Ramanantsoa (1983, citados por Thévenet, 1992) lo definen como el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo. Según Thévenet (1992), el oficio incluye el sector en que se inscribe la empresa y el modo de organización particular que la compañía ha adoptado para llevar a cabo su actividad. Thévenet (1992) afirma que "en términos de cultura empresarial, el oficio constituye un patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, a la realización de su objetivo". (Thévenet, 1992, p. 71) La lista de informaciones necesaria para llevar a cabo la auditoría cultural propuesta por Thévenet abarca:

a. Oficio tal como se percibe: Imagen del oficio en el exterior; oficio ligado a la actividad inicial o principal; oficio definido actualmente en las estrategias de la organización.

b. Oficio aparente: Adhesión de la empresa a organismos profesionales; convenio colectivo; formaciones iniciales privilegiadas para los directivos y obreros; cartilla de capacitaciones; carrera profesional tipo; estructura de costes.

c. Oficio ligado a la actividad: Evolución de los productos y tecnologías utilizados; mezcla de factores de éxito del líder del sector; reparto de productos; patentes registradas y/o compradas; características del proceso productivo (investigación, aprovisionamiento, fabricación, *marketing*, concepción de producto, comercialización, distribución).

d. Oficio ligado a los conocimientos: Factores organizacionales distintivos (estructuras, procedimientos, gestión de costes, logística); principios de trabajo definidos por los fundadores; cambios realizados a raíz de grandes crisis (pérdidas de mercado, reestructuraciones, averías, incidentes, amenazas tecnológicas o comerciales)

e. Oficio ligado formas de actuación: Relaciones comercial/producción; investigación/fabricación; empresa/entorno; actividades de gestión/actividades operativas; logística/actividad; relaciones con nuevas tecnologías (informática, automatización)

4. Valores: De acuerdo con Thévenet (1992), toda consideración de la cultura empresarial requiere una investigación sobre los valores, la ética, la filosofía, la declaración fundamental o los principios de la corporación.

Según Thévenet (1992), los valores son lo que la empresa considera que es el bien y pueden promulgarse como principios en términos de "se debe" o "no se debe". De igual forma, hacen referencia a enunciados morales (los cuales trasladan al plano de la empresa valores morales individuales como honestidad, respeto, justicia) y a enunciados funcionales (otorgan un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión). Los aspectos a incluir dentro de la auditoría de los

valores establecen tres niveles –expresados, aparentes y operativos- además de la actitudes.

a. Valores expresados: Aparecen en documentos creados a tal efecto (declaración fundacional, discursos del presidente, prensa de la empresa, libro de visitas comunicaciones externas)

b. Valores aparentes: Son aquellos que no se proclaman explícitamente, pero s traducen en hechos o decisiones como la elección de héroes, dirigentes, logro (producto, carrera, opción estratégica, decisiones, apreciación de l competencia), comunicación externa, recompensas públicas (empleado del año resultados de competencias)

c. Valores operativos: Para Thévenet (1992), este tipo de información intenta centrar los valores de la empresa en su práctica diaria: Sistemas de contro (seguimiento presupuestario, evaluación de resultados, evaluación de personal remuneración, reglamento interno); formas de gestión (contratación, asignación de los despachos, gestión de las carreras, programas de reducción de costes relaciones estructurales entre filiales, divisiones, sedes, funciones)

d. Actitudes: Se refieren a una visión de la competencia, del funcionamiento de la economía, del mercado, de la burocracia.

5. Signos y símbolos: Para Thévenet (1992), los signos constituyen el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno; mientras los símbolos "resumen un sentido; el acto, el gesto, e comportamiento o el rito simbólico toman en ellos, como en el tótem, todo un conjunto de significados que la empresa considera importantes". (Thévenet, 1992 p. 86)

De acuerdo con Thévenet (1992), "los signos atañen a todo lo que puede tener un sentido en la actividad cotidiana con respecto a las lógicas que determinan e funcionamiento de la empresa; para los símbolos, es más bien el resumen de toda una realidad que se quiere encontrar en un hecho, un rito o una pequeña historia" (Thévenet, 1992, p. 86) Para auditar los signos y símbolos de una organización es pertinente recabar:

a. Signos
   i. Cara al exterior: Respuesta telefónica; recepción de los visitantes; comunicación externa; recepción de proveedores, aspirantes y clientes; estilo del secretariado y del personal que tiene contacto con el exterior.
   ii. Comportamientos: Vocabulario; vestimenta; nivel de consumo aparente de los ejecutivos; tipos de relación (tuteo, puertas abiertas); restaurante o cafetería; espacio (circulación en los locales, disposición, material, mobiliario y colores); gestión del tiempo (reparto del tiempo individual o colectivo de los ejecutivos, horarios y actitudes en relación con éstos, relación entre el tiempo disponible y el tiempo privado)
b. Símbolos
   i. Ritos: Juegos, fiestas; actividades del comité de la empresa; información al personal; publicidad de la promoción o los sistemas de recompensa; toma de responsabilidades y anuncio de los cambios.
   ii. Historias: Relativas a los directivos; sobre asuntos importantes de la organización.
   iii. Logotipos.

Dentro del modelo de auditoría cultural propuesto por Thévenet (1992), se plantean dos formas de estudio de la cultura: El enfoque etnográfico y los métodos derivados del Desarrollo Organizacional.

El enfoque etnográfico abarca un cuerpo de métodos de investigación y procedimientos de interpretación del material recabado: "Sobre ese plan se concretan, efectivamente, las similitudes esquemáticas con el estudio de las cultura de las organizaciones". (Thévenet, 1992, p. 90)

Según Thévenet, la etnografía requiere una observación participativa amplia y rigurosa; el investigador debe ser capaz de describir la cultura como un sistema dinámico que tiende al equilibrio; debe dedicarse a las formas culturales y proporcionar datos sobre categorías de hechos y comportamientos pertinentes que hayan sido preseleccionados.

El sistema etnográfico se basa en la idea de que la organización puede ser observada y que los comportamientos de sus actores muestran una cierta lógica permanente. "El etnógrafo de las organizaciones trabaja dentro de la organización; sus materiales básicos son las entrevistas y los documentos de la empresa, pero también la valoración permanente de sus hipótesis sobre el campo en el que trabaja". (Thévenet, 1992, p. 73)

Por su parte, los métodos derivados de la disciplina del Desarrollo Organizacional proponen el estudio de la cultura empresarial con el objetivo de que la corporación sea consciente de sus modos de funcionamiento, con el fin de hacer que éstos evolucionen. Edgar Schein (citado por Thévenet, 1992), propone un método de actuación en constante contacto con la empresa con una sucesión en diez etapas:

1. Llegada a la organización e interés por las sorpresas
2. Observación sistemática y verificación
3. Localización de un miembro de la organización motivado por la operatividad
4. Revelación de sorpresas e intuiciones
5. Exploración conjunta y búsqueda de explicaciones
6. Formulación de hipótesis
7. Verificación sistemática y consolidación
8. Nivel de definición de los rasgos culturales
9. Redefinición permanente
10. Descripción de la cultura por escrito.

Para el método propuesto por Schein (citado por Thévenet, 1992), se llevan a cabo entrevistas centradas en la investigación de los acontecimientos importantes que ha experimentado la empresa e igualmente sugiere la realización de entrevistas de grupo para proponer y explicitar hipótesis sobre las dimensiones concretas de la cultura.

Según Thévenet (1992), el método etnográfico sirve para poner de relieve la lógica operativa de la organización, aclarando la resolución de problemas de gestión; mientras que el enfoque de Desarrollo Organizacional marca una tendencia a interesarse por los rasgos de la cultura, en la medida en que éstos tienen una traducción operativa y cobran importancia en el futuro cambio de esa cultura.

Los enfoques etnográficos inciden en la diversidad y amplitud de las informaciones que se deben recoger, estudiar y verificar. "Los factores de éxito se relacionan con el

discernimiento del investigador, con la calidad de sus informaciones y de sus relaciones con los miembros de la organización para recoger, valorar, verificar y explicar este material". (Thévenet, 1992, p. 97)

Por su parte, los enfoques de Desarrollo Organizacional hacen más hincapié en la relación entre el consultor y la organización –o incluso dirigente-, así como en el proceso de cambio que tiene lugar durante la fase de diagnóstico o de definición de la cultura. "Se preocupa sobre todo por la transformación y el desarrollo de las organizaciones, para adaptarlas mejor a las exigencias del entorno y de la coordinación interna: para ello, considera que los principios tácitos –incluso inconscientes- fundamentan el conjunto de su comportamiento; es en la cultura donde se sitúan estas hipótesis fundamentales". (Thévenet, 1992, p. 98)

En la fase de recolección de los materiales básicos para llevar a cabo la auditoría cultural, Thévenet (1992) propone las siguientes técnicas:

a. Análisis documental de los soportes internos y externos de la organización: Documentos sobre el pasado, sobre normas establecidas por la corporación, informativos, de referencia, estudios sobre la empresa, análisis de contenido de los discursos del presidente, de los informes anuales.

b. Entrevistas: Se realizan con personas de la empresa. Aportan información sobre la situación presente y sobre la percepción del pasado.

c. Observación: La observación directa permite al investigador recoger un material relativo a reuniones, recepción, respuesta telefónica, estilo arquitectónico, ritos, empleo del tiempo. De acuerdo con Thévenet (1992) se trabaja a partir de "fichas de observación" preelaboradas que orientan las observaciones sobre hechos, procedimientos y comportamientos que la teoría permite concebir como potencialmente significativos.

d. Estudios: Thévenet (1992), menciona como posibles estudios complementarios derivados de las informaciones proporcionadas por la empresa:

    i. Investigación de la carrera profesional de los directivos (formación inicial, experiencia adquirida en el exterior, trabajos *free-lance* o exteriores, velocidad de promoción)

ii. Estudio de las evoluciones de una parte del mercado según productos, el cual permite poner de relieve las regularidades eventuales de los productos, a fin de mejorar el concepto de oficio; también es posible reconstruir la evolución de la estructura de costes.

iii. Estudio de la reacción externa: Se puede someter la imagen de la compañía ante algunos agentes externos: Imagen global, oficio de la organización, cualidades y valores percibidos. También se someterá a prueba la imagen ofrecida por la comunicación externa: Publicidad comercial e institucional.

e. **Trabajos de grupo**: Este procedimiento implica a un grupo de miembros de la empresa motivados por la gestión. Este equipo puede estar encargado de recoger algunas informaciones y está constituido por personas que poseen el conocimiento de diversas funciones o acontecimientos de la organización. En este sentido, el trabajo realizado en grupo permite poner de relieve la existencia de estas informaciones.

Parte II

Marco conceptual

1. La organización: Misión, visión y valores

Resolver la paradoja de la organización requeriría, según Selznick (1948), un método analítico que permitiera dar cuenta de la totalidad. En este sentido, los principios teóricos y metodológicos propuestos por Selznick abrieron una importante línea de investigación. A partir de la oposición entre los aspectos racionales y no racionales de la organización, se propuso elaborar un modelo dinámico, una teoría del cambio basada en generalizaciones verificadas rigurosamente acerca de las propiedades de las organizaciones, aisladas de accidentes o condiciones externas.

Para Katz y Kahn (1979), un modelo teórico de las organizaciones es el de un sistema energético insumo-producto, en el cual el retorno de energía se deriva de la salida reactiva del sistema. Las organizaciones sociales son realmente, sistemas abiertos pues el insumo de energía y la conversión del producto en un insumo energético dependen de las transacciones entre la organización y su ambiente.

El problema de la organización consiste, según esta teoría en imponer orden no sólo dentro de ella sino en el sistema mayor dentro del cual se encuentra. La organización debería transformar el ambiente, lo cual requiere un mecanismo más complejo que involucra aspectos psico-sociales, pues los miembros de una corporación adoptan un sistema de códigos, aceptan normas, adquieren expectativas y comparten valores con otros miembros.

De acuerdo con Katz y Kahn (1979), las teorías tradicionales sobre la organización han tendido a considerar a la organización humana como un sistema cerrado. "Esta tendencia ha hecho que no se tengan en cuenta los distintos ambientes de las organizaciones en la naturaleza de la dependencia que ésta sufre respecto al ambiente. También ha hecho que haya una concentración de principios sobre el funcionamiento organizador interno con lo que no se logra desarrollar y comprender los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia". (Katz y Kahn, 1979, p. 38)

Mucho se ha escrito alrededor del concepto de organización desde diferentes ángulos. Algunos vinculan la organización con la informática o la concepción de flujos de la

materia; mientras hay quienes consideran que refiere al trabajo y sus implicaciones. De acuerdo con Fernández Collado (1997), organización implica:

"Dos o más personas que:

saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;

obtienen materiales, energía e información del ambiente;

se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;

reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización". (Fernández Collado, 1997, p. 13)

Otras definiciones apuntan hacia las organizaciones como invenciones sociales diseñadas para realizar tareas específicas, las cuales proporcionan el medio necesario para coordinar las acciones de un grupo de personas hacia un objetivo. En este sentido, la coordinación que proporcionan las corporaciones permite realizar algunas actividades de manera más eficiente que la concurrencia individual en los mercados.

Los mercados asignan los recursos mediante procesos de negociación entre vendedores y compradores individuales. Pero cuando las transacciones se vuelven muy complejas, la asignación de recursos mediante reglas y relaciones de interdependencia o autoridad permite simplificarlas y reducir sus costos. En tales circunstancias, las organizaciones remplazan los mercados.

Así, el funcionamiento de una organización resulta de las acciones coordinadas de personas y grupos con objetivos, métodos de trabajo, entrenamientos e incluso, personalidades diferentes. Estas diferencias conforman los estilos particulares que se observan en diferentes unidades o departamentos de una empresa. Además, su funcionamiento depende de las características del ambiente donde se desenvuelve, de los cambios que ocurren en él y del modo como ocurren tales cambios.

Cualquiera que sea el propósito de una organización todas las empresas tienen elementos fundamentales en común: Tamaño (cantidad de individuos que laboran en ella), la interdependencia (definida como las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización), los insumos o "materia prima" que la organización toma del ambiente para llevar a cabo sus funciones y, finalmente, los productos que genera su actividad.

Según Richard Scott (1987) los elementos de las organizaciones incluyen una estructura social, participantes, metas y tecnología, todo dentro de una estructura ambiental.

Bajo esta óptica, las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización siguen patrones más o menos predecibles, regulares. Hay normas que gobiernan los medios por los cuales deben ser perseguidas las metas a corto o largo plazo, y las expectativas concernientes a la forma en que deben actuar quienes ocupan diferentes cargos dentro de la corporación.

No obstante, no es necesario que las organizaciones sean autoritarias en su carácter, pero sí deben poseer una forma establecida y definitiva de tomar decisiones respecto a cuestiones organizativas. Aunque en algunas empresas se toman decisiones democráticamente, sólo se acatan hasta que se efectúa un cambio mediante los canales legítimos para realizarlo. Toda organización posee un sistema ejecutivo para llevar a cabo su política o poner en marcha sus decisiones administrativas. Además, en toda estructura democrática existe un sistema legislativo que da poder para elegir a los dirigentes. En la estructura autoritaria, un sistema único puede incluir las funciones ejecutiva y legislativa; y los dirigentes legislar a nombre de la organización.

Sin embargo, el proceso de funcionamiento de una organización no sólo puede concebirse desde el punto de vista eminentemente operativo. Existen componentes cualitativos que confieren a la organización su razón de ser y su lugar dentro del entorno en el cual se desempeña: Su misión y visión.

Desde el punto de vista de los estudios sobre cultura y comportamiento organizacional, existen múltiples definiciones de estos dos componentes. Sin embargo todas convergen al decir que uno de los requisitos previos al planteamiento de las estrategias es un conocimiento claro de lo que "la compañía es y lo que quiere llegar a ser". (Garbett, 1992, p. 14) Esto, establecido y acordado por las instancias pertinentes, responde de un modo pragmático a la misión y visión de la organización.

La misión es un compendio de la razón de ser de una empresa, "esencial para determinar objetivos y formular estrategias". (David, 1988, p. 79) Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

De acuerdo con Garbett (1992), el enunciado de la misión corporativa está compuesto por la descripción de la organización, sus objetivos y valores principalmente operativos. Mientras que la visión podría enunciar el estado ideal a cuya zaga se dirige la empresa.

Así, misión y visión constituyen los elementos principales de la filosofía de gestión de una corporación. Esta filosofía que marcará la vida de la empresa debe ser entendida, tanto por sus empleados como por aquellas instancias ajenas a la organización que tengan interés en ella.

Desde este punto de vista, la filosofía empresarial que se expresa en el enunciado de la misión es un balance y una mezcla de los puntos de vista de la compañía. La importancia que la calidad y la excelencia tienen para las empresas hace de este un tema propiamente universal en los enunciados de misión.

Para Campbell (1990), la misión de una empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado. La misión liga el lado racional/comercial de la vida corporativa con el lado moral/emocional que le suministra energía para la tarea.

En este sentido, el propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.

La misión, sostiene Campbell (1990), debe afectar a clientes, empleados, proveedores y accionistas, y, al mismo tiempo debe postular a la compañía como una asociación de grupos de interés *(stakeholders)*. Así, la misión permite que la empresa provea un significado para los empleados y les inspire un sentimiento de lealtad superior; pero también es un medio para identificar a los tipos de empleados que sean aptos para integrarse en la escala de valores de la organización.

De acuerdo con Goodstein (1998), al formular la declaración de misión, una organización debe responder a cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué función desempeña la compañía?
- ¿Para quién desempeña esa función?
- ¿De qué manera trata de desempeñar esa función?
- ¿Por qué existe esa organización?

La cultura de una compañía refleja la filosofía organizacional básica de sus líderes. Esta filosofía, así como los valores, creencias y supuestos que sustentan la cultura de la organización suelen quedar expresados en la misión de la empresa: "Un enunciado formal de la misión (...) expresa las creencias básicas de la cultura, define el éxito para los empleados y establece los parámetros de los resultados". (Gordon, 1997, p. 474)

En este sentido, de acuerdo con David (1988), la formulación de misión constituye una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Es generalmente amplia en sus alcances, "porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial". (David, 1988, p. 81)

Por su parte, John Pearce (citado por Tejada Palacios, 1992), destaca seis componentes fundamentales de una declaración de misión:

- El producto o servicio que ofrece la empresa
- Los objetivos que se ha trazado
- La filosofía en la que cree
- El *self/concept*
- La imagen pública
- Las responsabilidades con los *stakeholders*.

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción y su propósito fundamental es proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. Para Peter Drucker (1990), la razón principal de una misión es el aumento de la clientela, pues los clientes son quienes proporcionan significado a una organización: "Es la clientela quien decide lo que es una empresa; solamente su voluntad de pagar por un bien o servicio convierte los recursos económicos en riqueza, y las cosas en mercancía (...) lo que el cliente piensa que está adquiriendo es decisivo, pues determina el destino y la naturaleza de la firma, su prosperidad o fracaso; lo que el cliente quiere y considera como valor, nunca es un producto. Es siempre utilidad; o sea, lo que un producto o servicio hacen por él. El cliente es la base de una empresa y lo que la mantiene viva". (Drucker, 1979, p. 160)

Para David (1988), una buena misión organizacional debe reflejar las expectativas de su clientela: "En vez de desarrollar un producto y después tratar de hallarle un mercado, la filosofía operativa de las empresas debería consistir primero en la identificación de necesidades de la clientela y posteriormente en suministrarle un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades". (David, 1988, p. 82)

Una eficiente declaración de misión, lo suficientemente breve y concisa como para ser recordada fácilmente por todos los miembros de la empresa provee dirección y definición al negocio, pues establece parámetros para la planificación estratégica; provee direcciones acerca de hacia dónde debe dirigirse la organización, proporciona consistencia en tanto que identifica a la corporación y la diferencia de sus competidores; y, finalmente, orienta a quienes trabajan dentro de la empresa sobre cómo y en qué dirección deben canalizar sus esfuerzos a favor de la consecución de objetivos comunes.

De igual forma la misión de una empresa proporciona un significado para los miembros y constituye un desafío para las personas al plantearles la búsqueda del éxito corporativo en concordancia con el éxito individual, estimula el compromiso de ganar y al ser compartida por todos genera un sentido de pertenencia e identificación con la organización que redunda en la proyección de una imagen consistente con valores, normas, creencias y desempeño de la organización.

Dentro de la empresa, los valores se desprenden de aquello que la organización es, de su forma particular de ser y hacer las cosas. En pocas palabras: Su cultura. Según Schein (1988), todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que "debe ser" a diferencia de lo que "es". Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, y las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

Sin embargo, no todos los valores experimentan esta transformación. "En primer lugar, porque la solución basada en un valor dado puede no dar resultado. Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo llegarán a convertirse en presunciones. En segundo lugar porque determinadas clases de valores, aquellos propios de los elementos menos controlables del entorno o de la apreciación estética, pueden resistirse a todo examen. En tales casos cabe lograr el consenso a través de la validación social, sólo que ya no de

manera automática. Los valores pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad". (Schein, 1988, p. 32)

Para Schein (1988), muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una organización pueden servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles.

Para Thévenet (1992), los valores constituyen principios inmateriales y con una fuerte connotación moral, y, al mismo tiempo, suelen hacer referencia a dos tipos de enunciado: El enunciado moral (que traslada al plano de la empresa valores morales individuales: Honestidad, respeto y justicia) y el enunciado funcional (otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión). "Los valores constituyen la base de numerosos procesos de gestión: Es su aspecto operativo. No son siempre asumidos y si lo son, no siempre tienen efectos prácticos". (Thévenet, 1992, p. 44)

Sanz de la Tajada (1996) explica que de acuerdo con el tipo de valores asumidos por la empresa se definirá el carácter de la misma, así como la relación existente entre el recurso humano y los valores por ella establecidos. En este sentido, se pueden citar tres tipos de empresa:

Organización coercitiva: Relación laboral débil entre el trabajador y la organización. La empresa tiene poder de presión y lo ejerce.

Organización utilitaria: Relación de provecho personal. La empresa no tiene poder de presión.

Organización normativa: Existe una relación fuerte entre los empleados y los valores corporativos. La empresa integra al personal en un proyecto común.

Dentro de los valores que rigen a la organización se cubren aspectos como calidad, crecimiento, relaciones con los empleados, utilidades, clientes, actitudes competitivas, participación del público, entre otros. Todas estas consideraciones de carácter ético se ponen de manifiesto a través de las conductas que se esperan de los empleados de una organización.

No obstante, los valores, actitudes y creencias no se ven a simple vista. Se infiere su existencia a partir de las conductas: "Los valores no pueden observarse, sólo pueden

inferirse a través de lo que la gente dice que valora (...) los valores orientan preferencias y actitudes, condicionan y dirigen conductas." (Granell, 1997, p. 3)

De acuerdo con Thévenet (1992), los valores son lo que la organización considera que es el bien y pueden promulgarse como principios morales de "lo que se debe" o "no se debe". Al mismo tiempo, los valores constituyen una referencia durante los procesos de toma de decisiones financieras, organizativas, comerciales o sociales. "Los valores son operativos, no son sólo creencias o principios: actúan sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de sus formas de gestión y sus procedimientos". (Thévenet, 1992, p. 79)

"Las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para la empresa: En efecto, apuntan a asegurar su coherencia y su estabilidad. Pero tal objetivo es ambicioso y de difícil alcance, porque los mecanismos de funcionamiento en una empresa son muy complejos". (Bartoli, 1992, p. 68)

Bartoli (1992) afirma que los problemas de organización son delicados, ya que ponen en juego múltiples variables entremezcladas: Organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, "responsabilización", grados de centralización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia, fenómenos de poder, cultura. Todos son factores centrales para la organización.

No obstante, el carácter cualitativo de los enunciados correspondientes a misión, visión y valores corporativos, la necesidad de internalizarlos en el personal y de hacer partícipe a las audiencias externas de la organización, lleva consigo una primigenia necesidad de comunicación de la empresa y los primeros constructos para una identidad que generará de inmediato un proceso de formación de imagen de la compañía entre sus diferentes públicos. En este sentido, la comunicación juega un papel preponderante en la constitución de la "personalidad" de la organización, tal y como es percibida.

2. La cultura organizacional

Las organizaciones modernas se sostienen por sistemas de creencias que realzan la importancia de la racionalidad. La legitimación ante el público depende de su habilidad en demostrar objetividad y racionalidad en sus acciones. Bajo esta óptica, la racionalidad proporciona un marco de referencia comprensivo (o estructura de creencias) a través del cual se puede hacer inteligible la experiencia cotidiana.

Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización: "Ellos representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro". (Deninson, 1991, p. 2)

Según Etkin (1989), estos elementos propios o cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio. Para el observador, las conductas de los miembros se encuentran socialmente adaptadas cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo. La cultura varía con el tiempo y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado.

Gran parte de las investigaciones publicadas sobre cultura organizacional han destacado la importancia central de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social de una organización. Los temas de interés más frecuentes han sido las formas como las organizaciones mantienen estos valores centrales y los comportamientos que los acompañan o la manera como estos valores y comportamientos se transmiten a nuevos miembros de la organización.

Para Scheinsohn (1997), la cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional, y se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la institución.

Según Schein (1988), el término "cultura" se refiere –en sus sentidos más usuales- a comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados por una organización, la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes, las "reglas del juego" para progresar en la empresa, el ambiente o clima que se establece en la corporación por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros.

En este sentido, Schein (1988) define el término "cultura" como el *"modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"*. (Schein, 1988, p. 25-26)

La cultura resuelve los problemas básicos de la organización respecto a su supervivencia y adaptación al medio que la rodea, y la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. Es la manera como los miembros de una corporación le dan sentido a lo que hacen, a la existencia misma de la empresa y a su lugar dentro de ella: Los valores que se difunden dentro y fuera de la organización, los símbolos que reflejan aspectos de la organización, personas o acontecimientos en su historia, las normas que se acatan sin estar escritas necesariamente, los mitos y rituales que se mantienen, son todos creados por los miembros de la organización, en cuanto grupo humano, para darle sentido a lo que hacen, para crearse un identidad y mantenerla.

No obstante, a los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y de actuar frente a situaciones concretas. "La cultura no atiende soluciones puntuales, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización". (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 207)

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, esto significa que coexisten culturas locales con distinto grado de compatibilidad; ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto. Las pautas culturales se refieren al comportamiento del sistema en el nivel

del conjunto social y a su vez contienen a las culturas locales o sectoriales. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje. Las normas administrativas y prescriptivas devienen en pautas culturales en la medida en que son reconocidas y aceptadas en el grupo.

Por su parte Villafañe (2000), señala que la cultura de una organización es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno –sobre todo aquellas que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio-. Este núcleo de la cultura constituye la zona no comunicable de la identidad de un grupo. "Pero además, éste tiene unos comportamientos explícitos, visibles...conscientes; estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen, junto con la personalidad –identidad visual y comunicación- y el comportamiento corporativo, la zona visible de la identidad de la empresa". (Villafañe, 2000, p. 141)

Para Thévenet (1992), "la cultura sólo representará un beneficio real si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización, el equilibrio entre los beneficios y los límites de la cultura se establecerá sobre esa base". (Thévenet, 1992, p. 9) En este sentido, la comunicación debe ser una actitud para el conjunto de los colaboradores.

Goodstein (1998) apunta que la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno. Su éxito en este sentido lleva a los miembros de la compañía a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro.

De acuerdo con Morgan (1991), la cultura conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros, quienes las concretan en series de reglas y relaciones. Las estructuras organizacionales, reglas, políticas, objetivos, misiones, descripciones de tareas y procedimientos normalizados de operaciones actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan.

Si se considera a la cultura como un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización, a su vez, esas convicciones dan lugar a valores, la situación ideal de ser. Estos valores originan normas

situacionales que se evidencian en el comportamiento observable. Luego, dicho comportamiento normativo se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas.

Como los valores, creencias y tradiciones de una sociedad pueden incorporarse a otras estructuras sociales afines, muchas posturas de la organización se embeben en aspectos rutinarios de la práctica diaria. "Por esto, los aspectos rutinarios definen etapas estructuradas socialmente en las cuales la presente generación de actores confieren sus formas de cultura viva (...) son increíblemente importantes en la comprensión del modo de trabajo de una organización". (Morgan, 1991, p. 119)

De acuerdo con Deninson (1991), vincular los procedimientos gerenciales con las hipótesis y convicciones fundamentales es un paso importante, pero con frecuencia descuidado en el estudio de la cultura organizacional y efectividad: "Los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización. Estas actividades provienen de los valores y las creencias predominantes de la organización y los refuerzan. Las políticas concretas y los procedimientos con frecuencia son difíciles de separar de los valores y las creencias esenciales y del sistema de sentido compartido que los sustenta". (Deninson, 1991, p.4)

Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. Los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el por qué son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

De acuerdo con Etkin (1989), existen diferencias entre identidad y cultura, las cuales pueden citarse como sigue:

a) La identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio.
b) La identidad no es un resultado del intercambio con el contexto; no es información o actitudes que vengan "desde afuera" por efecto de los procesos de educación o socialización.

c) La cultura puede leerse y ser motivo de aprendizaje, mientras que las manifestaciones de la identidad son creaciones del observador, porque sus rasgos no se vinculan a los modos visibles o cotidianos de acción.
d) La cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
e) La cultura está sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la identidad no depende de si es o no comprendida por los participantes.

También debe considerarse que la cultura organizacional puede tener elementos contradictorios en sí mismos (las denominadas subculturas locales) y que ello no ocurre con relación a los rasgos básicos de la identidad corporativa. La cultura es un fenómeno de índole estructural, en tanto la identidad es condición de supervivencia, y como tal se la considera como un rasgo de la invarianza organizacional. Según Etkin (1989), entre estos dos conceptos existe una relación recursiva: Se forman por un proceso conjunto. Pero los elementos que componen la cultura e identidad son ubicados por el observador externo en distintos dominios a los efectos de su descripción de la organización.

Cuando se explora la cultura corporativa se puede observar que cada aspecto de la organización es rico en significados simbólicos: "Cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organizaciones (...) emergen nuevas perspectivas entre el grupo funcional y el de dirección. Encontramos que el proceso de formación de un individuo o grupo como líder depende últimamente de la habilidad de crear un sentido de realidad compartido. Encontramos que los grupos más unidos son los que surgen alrededor de un entendimiento común y compartido, mientras los grupos fragmentarios tienden a caracterizarse por múltiples realidades". (Morgan, 1991, p. 120)

Villafañe (2000) considera a la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, el cual se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales –aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología organizacional.

La cultura es la personalidad de la empresa que traduce la realidad de su identidad tal como ésta opera de un modo práctico en las decisiones y las opciones importantes, y

también en el funcionamiento cotidiano de los sistemas de gestión (valoración del personal, remuneración, control de presupuesto, etc.)

Efectivamente, la cultura empresarial obliga a considerar el cambio en las organizaciones y no constituye un mero contenido pasivo, autocomplaciente y egocéntrico para la corporación y es también un medio que permite desarrollar acciones muy bien adaptadas para ayudarla a resolver sus problemas. Además, como elemento intangible, la cultura no es maleable físicamente. Sólo evoluciona por efecto indirecto, vinculado al desarrollo de estrategias, comportamientos, acciones estructurales y otras facetas de la organización.

En este sentido, la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados. Para Villafañe (2000), la cultura es "el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados" (Villafañe, 2000, p. 144)

Según Scheinsohn (1997), la cultura corporativa cumple tres funciones generales: Función de integración, función de cohesión y función de implicación. La función de integración favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas, los criterios para medir resultados y las estrategias correctoras. En este sentido, la cultura corporativa es la base del proyecto empresarial.

Según Villafañe (2000), la cultura es el ámbito de intervención, a veces el único, para favorecer la integración entre grupos profesionales con orígenes distintos (fusiones, adquisiciones) y conseguir una adaptación los más armoniosa posible.

En cuanto a la función de cohesión se aprecia de manera más efectiva el carácter pragmático de la cultura empresarial y su crítica incidencia en la dinámica organizacional. Así, el sentido de pertenencia al grupo es quizá la manifestación más genuina de la cultura corporativa. Si la empresa posee una cultura organizacional cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes que garantizan ese consenso dentro de límites precisos e intangibles que diferencian a las personas que están dentro o fuera de la misma independientemente de su vinculación contractual. Es decir, es el mecanismo autorregulador del poder.

Por otra parte, la legitimación de las formas de influencia y poder es un factor decisivo para la cohesión interna de las organizaciones. Según Villafañe (2000), la cultura ofrece instrumentos de consenso sobre quiénes deben ostentar el poder, y en consecuencia, lo legitima.

Dentro de la cohesión empresarial no puede dejarse de lado el papel que desempeña la comunicación cuando ésta se impregna de la cultura de la corporación. Así, la comunicación interna no cumple tanto un requisito operativo, de guía de acción, como de reafirmación de la propia identidad y de transmisión del conjunto de valores compartidos por los miembros de la empresa. Para Villafañe (2000), su capacidad de cohesión alcanza a la comunicación externa cuando ésta posee un "estilo corporativo" que traduce los rasgos culturales de la compañía.

Asimismo, la cultura determina las formas de aprendizaje más eficaces para los miembros de una organización.

Por su parte, la implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la organización y el de la persona. La implicación de la persona compromete el convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la corporación, la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la empresa ha fijado, así como un deseo de participar en la vida de empresa.

Para Thévenet (1992), "(...) sólo puede existir en la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de sí misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura". (Thévenet, 1992, p. 35)

Para Villafañe (2000), la implicación cualitativamente significa dos cambios importantes:

a. La empresa ya no ofrece nada al trabajador (ni una remuneración extraordinaria, ni mejores condiciones laborales), sino que ambos unen su suerte, a partir de la identificación de sus valores culturales, para la consecución de sus metas.

b. Excluye la adaptación. Sólo existen dos alternativas: La adhesión o el rechazo. De manera que, si existe armonía de valores, la implicación será el resultado de la adhesión más las oportunidades que la empresa brinda al trabajador (promoción, responsabilidad, propiedad social)

Así, el proyecto empresarial, el sentido de pertenencia, las formas de aprendizaje, el ejercicio de poder o el grado de implicación individuo-empresa son sólo algunos de los rasgos que pueden definir una cultura. De cómo entienda cada organización éstas y otras cuestiones derivará su comportamiento en el interior y hacia el exterior, y configurará una personalidad corporativa diferenciadora.

La cultura de una organización tiene un impacto directo sobre su efectividad y rendimiento. Estrategias, estructuras y su ejecución tienen origen en las convicciones y en los valores de una corporación y presentan límites y oportunidades para posibles realizaciones. La efectividad de una empresa tiene que estudiarse como un fenómeno cultural que vincula hipótesis y valores compartidos con procedimientos y estrategias gerenciales, a fin de entender la adaptación de una empresa a través del tiempo.

La cultura corporativa se puede ver como un código, una lógica y un sistema de comportamientos y significados estructurados que han soportado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para futura adaptación y supervivencia. En este sentido, una de las contribuciones más importantes que pueden hacer los gerentes o ejecutivos es la cultura que ellos crean. Aunque la mayor parte de los gerentes no se consideren como creadores de cultura, el papel es inevitable porque el liderazgo y la acción gerencial inevitablemente crean o refuerzan valores clave. Así, el primer paso para llegar a ser un gerente efectivo de cultura es considerar la creación de una cultura como una función explícita con un conjunto de objetivos, más que simplemente un subproducto del negocio. La gerencia de la cultura es una estrategia a largo plazo y un activo difícil de cultivar.

Cuando los gerentes o ejecutivos han creado un sistema implícito de control social basado en valores internalizados, esto los puede liberar de alguna de las demandas de supervisión constante y control administrativo de su organización. Cuando el sistema empieza a autorregularse, el gerente o ejecutivo ya no necesita dedicar tanto tiempo para supervisar y controlar, a fin de que se haga el trabajo. Crear esa cultura requiere entender que el control social se puede basar en consenso y dedicación más que en control administrativo. Manejar la cultura en esta forma requiere un importante portafolio de habilidades.

En este sentido, un sistema de control contribuye indirectamente a sustentar o a modificar la cultura de la organización; puede promover una cultura orientada a la eficacia y a los resultados, o por el contrario, una cultura orientada a la burocracia y al freno de

cualquier cambio. Igualmente puede promover una cultura que favorezca que los miembros de la organización se puedan identificar con ella (o todo lo contrario).

Dado que la cultura es un elemento importante de la organización, el adecuado funcionamiento de los sistemas de control requiere la comprensión del factor cultural y que los factores ligados a éste sean considerados en el diseño, implantación y utilización de los sistemas de control. Según Amat (1996), la interrelación e influencia de la cultura en el control puede resumirse en los siguientes aspectos:

a) La cultura es un mecanismo de control,
b) el diseño, implantación y utilización de un sistema de control está influido por las características de la cultura organizacional,
c) una cultura que promueve la identificación fomenta el autocontrol y puede complementar el control financiero y facilitar la aceptación de su utilización,
d) el sistema de control financiero puede promover una determinada cultura y favorecer determinados valores en la organización,
e) el sistema de control financiero puede promover la identificación individual con la organización, y
f) el sistema de control tiene un carácter simbólico que refleja las culturas y valores dominantes.

Una organización necesita integrar los diferentes elementos que la componen para garantizar la eficacia del proceso interno en el sentido en que todos ellos vayan en la misma dirección actuando coherentemente con los objetivos de la corporación.

La influencia de la cultura en el funcionamiento individual y organizacional es importante. La cultura de la empresa influye en las actitudes, en los estilos cognitivos, en la forma en que las personas se interrelacionan dentro de la corporación y en la forma que se diseñan, implantan y utilizan los sistemas de dirección y control. Por otra parte, la cultura puede orientar de forma significativa el comportamiento individual hacia los objetivos de la empresa haciendo innecesario en muchos casos la formalización de la organización.

Como consecuencia de ello es imprescindible que el diseño e implantación de los sistemas de dirección y control sea realizado en función, no sólo de los aspectos técnicos, sino especialmente del contexto en el cual operan y dentro de éste, de la cultura, tanto de la empresa como de quienes la integran.

Por su parte, Schein (1988) señala que el rendimiento individual y empresarial, y las opiniones que los miembros de una empresa tienen sobre ella, se comprenderán tan sólo si se considera la cultura de la organización. El fenómeno organizacional comprende variables que van desde las consideraciones financieras y de producción, hasta las consideraciones inherentes a los "modos particulares de ser y de hacer las cosas" que definen su identidad y la diferencian de otras corporaciones. Así, la implantación exitosa de planes y estrategias debe estar en consonancia con las presunciones, valores y métodos de trabajo de los miembros de la organización.

Tipos de cultura organizacional (Harrison y Stokes, 1990)

La forma en que una organización se adapta a las contingencias externas e internas en una situación dada constituye una forma de ideología. Así, una empresa debe adecuarse culturalmente en cada circunstancia histórica a partir de la síntesis de cuatro paradigmas culturales: Poder, rol, logro y apoyo.

1. Cultura del poder: Se basa en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre de forma natural, razón por la cual se hace necesario contar con líderes fuertes para manejar estas desigualdades y mantener el equilibrio general del sistema. Este tipo de cultura se ajusta mejor a las organizaciones empresariales que están en sus comienzos, donde los líderes son quienes poseen la visión e impulsan el desarrollo de la organización. Según Villafañe (2000), la cultura del poder es típica de las pequeñas empresas de producción, comerciales, compañías financieras.

   Es una cultura dependiente de una fuente central de poder muy fuerte. En este sentido, Villafañe (2000), apunta que "cuanto más cerca del centro se está, más poder e influencia se tiene (...) y el control se ejerce también desde el centro, principalmente a través de una red de individuos clave". (Villafañe, 2000, p. 149)

2. Cultura del rol: El supuesto básico consiste en que el trabajo se logra mejor a través de la regulación de la ley. Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se lleve a cabo de manera justa. El control se ejerce a través de la delegación, en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo. Este tipo de cultura proporciona estabilidad, justicia y eficiencia. En

entornos estables, las organizaciones orientadas hacia los roles (burocracias) pueden ser muy eficientes, puesto que el trabajo es rutinario y se puede manejar a través de una serie de reglas impersonales con verificaciones y balances.

Según Villafañe (2000), la cultura del rol es estereotipada, con valores regentes como la lógica y la racionalidad (típico de organizaciones burocráticas), en la cual la descripción exacta y la función del trabajo es más importante que quien la ejecuta. En este sentido, la posición en la estructura es lo que da el poder y hay un énfasis en el organigrama.

3. Cultura del logro: Este tipo de cultura se fundamenta en que todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. La satisfacción de una labor bien realizada y la interacción significativa con los demás en el sitio de trabajo constituyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas, y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias. Una organización orientada al logro tiene reglas y estructuras, y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin en sí misma. El poder se concentra en crear la misión y luego monitorear su obtención.

   Para Villafañe (2000), este paradigma reconoce la experiencia como fuente de poder, es típico de estructuras matriciales en las cuales cobra mayor importancia la figura del equipo de trabajo como fórmula de resolución de problemas y aprendizaje.

4. Cultura del apoyo: Para esta clase de organizaciones, la confianza y el apoyo mutuos deben constituir la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no sólo como contribuyentes del trabajo u ocupantes de roles organizacionales. Las personas trabajan en organizaciones de apoyo porque se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan. Debido a esta atención, establecen relaciones más estrechas y cálidas con sus clientes y demás personas con quienes deben tratar en el trabajo. La comunicación es bastante abierta y las relaciones son muy estrechas. La armonía constituye un valor importante y se evitan las confrontaciones que puedan deteriorarla.

   Según Villafañe (2000), "enfatiza el papel del individuo en oposición a las estructuras donde éste pierde su personalidad". (Villafañe, 2000, p. 153)

La cultura corporativa es un factor decisivo en la planeación estratégica y el éxito organizacional general. Uno de los roles centrales de la administración organizacional, en especial la alta gerencia, consiste en comprender, conformar y manejar la cultura de la organización. Los costos de no atenderla podrían ser demasiado altos.

La cultura organizacional se debe comprender y manejar a fin de realizar un proceso de planificación estratégica exitoso y asegurar que a partir del proceso surja un plan útil.

Cultura y comunicación

Comunicación y organización corresponden a dos núcleos importantes en la estrategia global de la empresa. Esa estrategia deriva de la política de la corporación y debe estar ajustada a los modos de "ser" y "hacer" de la organización. En este contexto se plantea la necesidad de conocer la identidad de la organización, su cultura: La diferencia entre las empresas estriba -entre múltiples factores- en sus estilos de dirección, sistemas de valores, usos, historia, personalidades, juegos de poder, etc.

El concepto de cultura organizacional se refiere al "conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos". (Granell, 1997, p. 5)

Estos factores culturales influirán directamente en los circuitos de comunicación, en la distribución de la autoridad, en la eficacia de los procedimientos, en el contenido de la información, en los mecanismos de coordinación: En síntesis, en la mayoría de las estructuras organizativas y en los comportamientos.

La cultura de una organización corresponde a los valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones, su oficio, sus estilos de *management*, sus ritos, símbolos, signos y valores. Según Maurice Thévenet (1992), la cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia en la que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de los problemas.

La cultura es un concepto adecuado en la medida en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se

hacen ineficaces. La cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia en la que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de problemas.

Así, la cultura de la empresa actúa en un doble sentido con la comunicación y la organización: Por un lado, es importante tenerlas en cuenta en el momento de las elecciones a efectuar, pues la cultura actúa sobre la organización y viceversa; por otro lado, las prácticas de comunicación y organización tendrán una influencia cultural, a mediano o largo plazo.

Según Bartoli (1992), la comunicación profesional puede ganar en eficacia gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores, para lo cual es útil un conocimiento común de la empresa (resultado de una política de información), una visión clara de los problemas a resolver, un conocimiento común en cuanto a los métodos de trabajo, sobre las bases de un lenguaje común.

"Estos elementos, que expresan un determinado contexto cultural homogéneo, facilitarán y harán más productiva la comunicación". (Bartoli, 1992, p. 139) Por otra parte, el logro de estas características está asociado con acciones de comunicación. Así, la adaptación de la comunicación al contexto cultural de la empresa debe referirse, tanto al proceso como al contenido de las acciones.

Desde el punto de vista de la comunicación organizacional, la llamada "cultura corporativa" es un elemento fundamental en la producción de mensajes, incide, no sólo en sus contenidos, sino incluso en los canales más adecuados para lograr una comunicación efectiva que llegue a las audiencias clave.

Morgan (1991), señala que los *slogans*, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento tribal que decoran la superficie de la vida organizacional, dan indicios de un sistema de significados mucho más profundo y penetrante. "El reto de comprender, de entender las organizaciones como culturas es comprender cómo este sistema, en sus aspectos mundanos o más dramáticos, se crea y se sostiene". (Morgan, 1991, p. 120-121)

En cierto sentido, uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos comunicacionales de la organización. Esto se logra a través de la adecuación del contenido a la forma, lo cual

depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales empleados.

No obstante, queda claro que una comunicación efectiva y controlada va precedida de una planificación que pretende clarificar, delimitar y establecer un propósito; al igual que amerita llevar a cabo una estrategia inteligente.

La búsqueda de la identidad y de la realidad de la empresa irá seguida por una constante gestión de la comunicación. La comunicación debe ser global y debe ser una actitud para el conjunto de los colaboradores. La organización se dirige a sus audiencias, a sus proveedores, a sus clientes, y también a sus asalariados.

De acuerdo con Thévenet (1992), comunicar es en primer lugar conocerse, controlar la identidad para construir una política de imagen con fundamento, comunicar sería también para quien consulta una actividad muy representativa de la cultura de la empresa.

Según Fernández Collado (1997), la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a la segunda y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad y su grado de formalidad y dirección.

Se puede afirmar que una organización con una cultura fuerte es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, estos cuentan con directrices para su comportamiento diario.

"La cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera cuando se les analiza con detenimiento. No es difícil descubrir que el comunicador organizacional tiene en este terreno una nueva e importante función: Conocer la cultura de la organización en la que trabaja, utilizando para ello las técnicas apropiadas para observar la manera como sus miembros se comunican entre sí. Sin embargo, de poco serviría conocer los valores y creencias organizacionales sino tuviera también el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, a su reforzamiento o a su cambio, a través de los programas y medios que maneja, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera rápida y eficaz". (Fernández Collado, 1997, p. 119)

Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos. En este sentido se requiere el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales.

La variedad de especialidades en comunicación y la diversidad de responsabilidades jerárquicas en este aspecto, demandan en general organizaciones que desarrollen una política clara con respecto al grado de libertad de ejecución de los directores de comunicación. Las organizaciones podrían estimular varios métodos para la cooperación entre los especialistas de comunicación: Introducir un estilo corporativo uniforme, trabajar con puntos de partida comunes de comunicación, dirigir la toma de decisiones mediante reglas presupuestarias, negociar las decisiones vitales de comunicación en los comités de coordinación y por último, definir la base de comunicación corporativa por medio de la elección de uno de los elementos centrales de la identidad corporativa como corriente principal de la política de identidad de la empresa.

3. Comunicación y Organización

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, pues es allí donde tiene su razón de ser, y a través de ella los individuos logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se encuentra sentido a ser parte de una corporación.

Las estructuras organizacionales con sus diferencias en tamaño, sofisticación tecnológica y grado de complejidad y formalización, están diseñadas para ser, o evolucionar hacia sistemas para manejar la información.

Según Hall (1983), el establecimiento de una estructura organizacional es un síntoma de que se supone que las comunicaciones siguen siempre una ruta específica. "El hecho de que la estructura oficialmente diseñada no sea la que opera sólo indica que las comunicaciones no siguen siempre las líneas prescritas nítidamente. Poder, liderazgo y toma de decisiones descansan sobre el proceso de comunicaciones, explícita o implícitamente, ya que no tendrían ningún significado en ausencia de información". (Hall, 1983, p. 182)

El proceso de comunicaciones es, por definición, un proceso de relación: Una parte es el remitente y la otra el receptor, en un punto específico en tiempo. Las comunicaciones en las empresas deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de esas comunicaciones. Esto supone que en el sistema no hay ni mucha ni poca información y que es claro, desde el comienzo, quién puede utilizar la que está disponible.

El estudio del fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones constituye una fuente importante que revela aspectos inherentes a la cultura e identidad de una organización. Por ello se hace necesario revisar las teorías relativas al flujo de comunicación dentro de las empresas, el tipo de mensajes, la dimensión de la comunicación y la relación entre la compañía y sus diferentes públicos.

La comunicación organizacional suele definirse como la "ordenación de sistemas de comunicación (...) bajo normas racionales y, muy particularmente, la obtención y logro de los objetivos previstos". (Ramos, 1991, p. 15)

Según Katz y Kahn (1979), la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Para Fernández Collado (1997), la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional se define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su entorno. Estos mensajes se generan en varios niveles y pueden transmitirse a través de diferentes medios, desde comunicación interpersonal, hasta memoranda, boletines, revistas, piezas audiovisuales, circuitos internos de televisión, medios electrónicos (internet, intranet, extranet), o circulan a través de los medios de comunicación masiva, a fin de llegar a los diferentes públicos externos. En este proceso de transmisión de mensajes se puede utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, la información puede viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la misma organización o rebasar sus fronteras.

Según Ramos Padilla (1991), "fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje cuyo contenido exprese: a) qué es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo". (Ramos, 1991, p. 18-19)

No obstante hay que tener claras las preferencias de la organización antes de marcar los objetivos para la comunicación. En general, el objetivo de una organización es relativamente abstracto, mientras que el objetivo de la comunicación ha de ser lo más concreto posible. Hay una estricta relación jerárquica entre las dos clases de objetivos. El objetivo de la comunicación siempre deriva del objetivo de la organización.

Las comunicaciones son, consecuentemente, más importantes en las organizaciones y en los eventos corporativos que deben enfrentar situaciones con incertidumbre, son complejas y tienen una tecnología que no permite una rutinización fácil. Las características externas e internas afectan la centralización en las comunicaciones: "Entre más orientada hacia la gente y las ideas esté una organización se vuelven más importantes las comunicaciones pero, naturalmente, aun en sistemas altamente mecanizados, las comunicaciones determinan el desarrollo y el uso de las máquinas". (Hall, 1983, p. 182-183)

Según Ramos Padilla (1991), los objetivos de la comunicación corporativa deberían ser: Motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones.

Los sistemas de comunicación tienden a evitar conflictos entre los esfuerzos y la duplicidad de tareas u omisión de otras; a dar confianza, estimular y motivar a los integrantes del grupo de trabajo. Además, los sistemas de comunicación aportan toda la información necesaria para que la toma de decisiones cuente con argumentos más o menos sólidos.

La comunicación toma muchas formas. En las organizaciones, "relaciones públicas" y "publicidad" son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares de comunicación. Según Van Riel (1997), las tres formas principales de comunicación corporativa son descritas como "comunicación de *marketing*", "comunicación organizativa" y "comunicación de dirección".

La comunicación de *marketing* se usa como término general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el mercadeo directo, el patrocinio, las ventas personales y otros elementos de comunicación. El tema de comunicación de *marketing* interesa a los círculos académicos del todo el mundo, no tanto como disciplina independiente, sino también como componente lógico del mercadeo dentro de los programas de negocios de la administración de empresas.

La comunicación organizativa cubre las relaciones con las administraciones públicas, con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Toda forma de comunicación organizativa está dirigida a los llamados públicos objetivo, es decir a las audiencias con las cuales la corporación tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Al contrario que en la comunicación de *marketing*, las distintas formas de organización comunicativa son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización.

Según Van Riel (1997), la comunicación de dirección es aquella que se orienta al logro de resultados inherentes al desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización, establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la corporación, inicio y dirección del proceso de cambio, y dar poder y motivación a los empleados.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), se pueden considerar dos tipos básicos de comunicación de la empresa con sus entornos, diferenciados a partir de la utilización de técnicas estructuradas o de técnicas no estructuradas. Entre las primeras destacan la publicidad, el patrocinio y el mecenazgo, así como algunas acciones de relaciones públicas que permiten el desarrollo estructurado en cuanto a la planificación y difusión de los mensajes. Estas técnicas se consideran en el nivel del *management* "y no estrictamente del *marketing*; este último se responsabiliza de la imagen de las marcas y los productos, mientras que el nivel del *management* se responsabiliza de la imagen institucional de la empresa". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 87)

Por su parte, las técnicas no estructuradas incluyen las acciones comunicacionales de carácter especial –relaciones públicas, cobertura informativa-, cuyo control corresponde a otros –generalmente a los medios de comunicación-, quienes deciden la difusión y en cierta medida, la condicionan.

Sanz de la Tajada (1994), sostiene que a efectos de la política comunicacional de la organización deben considerarse los elementos y vías de comunicación controlables por la empresa, "lo cual nos lleva, además de la comunicación propiamente comercial (...) a las relaciones públicas y a la comunicación institucional o corporativa, como tarea y responsabilidad de la Dirección General y no emanada específicamente del fenómeno comercial, pero sí íntimamente relacionada con él". (Sanz de la Tajada,1994, p. 87)

Así, desde el punto de vista comunicacional, acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan conjunto pueden tener efecto nulo o sólo producir efectos adversos. La organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia: Organización y comunicación están estrechamente vinculadas en el funcionamiento de una empresa que busca resultados. Según Bartoli (1992), este vínculo tiene dos componentes:

- Un componente político, ya que organización y comunicación constituyen medios de una estrategia global en la que influyen;
- Un componente sociocultural, pues el peso de valores, representaciones y fenómenos de poder es considerable, tanto para la organización como para la comunicación.

"Los sistemas de comunicación tienden a evitar conflictos entre los esfuerzos y la duplicidad de tareas u omisión de otras; además, aportan toda la información necesaria para que los procesos de toma de decisiones no respondan a la "inspiración o capricho de una sola persona o integrante del equipo de trabajo". (Bartoli, 1992, p. 20)

Toda organización humana cuyos miembros se comuniquen eficazmente, cumple sus objetivos y satisface con plenitud sus necesidades de desarrollo y capacitación. No obstante, para conseguir esto se requiere conocer la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación, a fin de emplearlos de manera adecuada y con versatilidad.

Sanz de la Tajada (1994) sugiere que es preciso diseñar el sistema de comunicación a adoptar, lo cual exige establecer un conjunto de redes individuales de comunicación con todos los copartícipes en la actividad empresarial –públicos internos y externos- y la opinión pública en general, incluidos los líderes de opinión y los grupos de pertenencia y referencia de los individuos.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), para un adecuado diseño del sistema de comunicación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. El entorno está compuesto por individuos heterogéneos en cuanto a deseos, preferencias, actitudes, comportamientos.
2. No es posible establecer sistemas de comunicación uniformes con grupos heterogéneos, "a no ser a costa de renunciar a una comunicación eficaz en uno o varios de dichos grupos". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 88)

3. Se precisa definir, identificar y aislar grupos de individuos con un alto índice de homogeneidad dentro de cada uno de dichos grupos.
4. Se dispone de técnicas adecuadas para el abordaje y resolución de diferentes problemas de comunicación empresarial, de acuerdo con los objetivos y contextos que se plantean.
5. Se dirigirán mensajes diferenciados, a través de canales también diferentes, para asegurar cierta eficacia en la comunicación.
6. "El establecimiento de una adecuada política de comunicación en la empresa actual exige la planificación integrada de todas las técnicas disponibles al efecto". (Sanz de la Tajada, 1994, p.88)

En este sentido, los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización –independientemente del público a quien se dirijan, de los objetivos específicos a cumplir o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la empresa a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización quiera evocar hacia adentro y hacia fuera, y de acuerdo con su propia cultura. Concebir a la comunicación interna, a las relaciones públicas y a la publicidad como actividades aisladas, puede resultar poco efectivo.

La comunicación corporativa es una estructura en la que todos los especialistas en comunicación - ya sean internos o externos a la organización- forman la totalidad del mensaje institucional y, de este modo, ayudan a definir la imagen corporativa como el medio que conduce a la mejora de la relación empresarial entre las diversas audiencias que conforman los públicos de la corporación. La comunicación organizacional supone un análisis previo de las necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes.

El conocimiento de la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación organizacional debe considerarse un importante paso para mejorar las condiciones laborales. La falta de experiencia en el manejo y aplicación de los procesos de información dentro de una corporación, puede provocar con suma facilidad bloqueos y conjeturas que mermarán el equilibrio de la misma.

El empleo versátil y adecuado de los medios y sistemas de comunicación permitirá al emisor encontrar en la comunicación organizacional el mejor instrumento para cumplir con sus propósitos, y para incrementar sustancialmente los niveles de capacitación y evolución de la audiencia a quien se dirige.

Según Van Riel (1997), la organización de la comunicación consta de cuatro materias interrelacionadas. La primera es la localización de la función de comunicación dentro de las organizaciones. La segunda es la organización del proceso de comunicación, es decir, la planificación de todas las formas de comunicación internas y externas, utilizadas por la empresa. La tercera es la coordinación de la función y el proceso de todas las actividades de comunicación en una corporación. La cuarta, es la creación de factores críticos de éxito para una organización efectiva y eficiente, tanto de la función como del proceso de comunicación.

Propósito de la comunicación

La comunicación es tan importante en una empresa como el desarrollo y la introducción de sus productos y servicios. Dar la prioridad adecuada a la comunicación resulta una valiosa inversión para la compañía.

Para que una organización se coloque en posición de aspirar a un fin común (la obtención de utilidades), es necesario que quienes la constituyan establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos. Así, se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales. De forma análoga deben establecerse vías de acceso e interrelación con las entidades exteriores a la propia organización.

En este sentido, para Fernández Collado (1997) "uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos, esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales por ser utilizados". (Fernández Collado, 1997, p. 141)

Los grupos destinatarios de los mensajes pueden ser tan diversos como instituciones gubernamentales, accionistas de la empresa, su personal, intermediarios, clientes actuales y potenciales, medios generadores de opinión pública, otras corporaciones, etc.

Según Goldhaber (1984), el propósito de los mensajes hace referencia al porqué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la corporación.

Según Van Riel (1997), las responsabilidades centrales de la comunicación corporativa se resumen de la siguiente manera:

a. "desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad no deseada, teniendo en cuenta la interacción 'estrategia-imagen-identidad';

b. desarrollar el perfil de la 'empresa tras la marca';

c. indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación". (Van Riel, 1997, p. 23)

El fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional es crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa, relacionada con actividades, objetivos, superación, medios para lograrlo, entre otros.

Funciones de la comunicación en las organizaciones (Fernández Collado, 1997)

El autor se refiere el término **función** como aquello que una organización realiza o logra a través de la comunicación. Según Katz y Kahn (1979) se sugiere que estas funciones pueden realizarse en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: Producción, mantenimiento, innovación, adaptación y dirección.

2. En un nivel más específico, la función de la comunicación se examina dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: Instrucciones de trabajo, razones fundamentales de las tareas, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas). Estos dos niveles funcionales no son

mutuamente excluyentes; el segundo es la traducción del primero, pero en un contexto diádico.

Fernández Collado (1997), establece tres funciones de la comunicación organizacional:

a. Función de producción: La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de las actividades de los bienes y servicios. Se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas.

b. Función de innovación: La comunicación ejerce un papel preponderante a la hora de difundir innovaciones de la organización y en la organización. Por una parte, será crucial cómo los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Por otro lado, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer. La función innovadora de la comunicación incluye actividades como sistemas de sugerencias a nivel general, trabajo de investigación y desarrollo, investigación y análisis de mercados, sesiones de manifestación de inquietudes y comités de desarrollo de ideas.

c. Función de mantenimiento: Es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones personales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las funciones de producción e innovación. Las actividades de comunicación en función de mantenimiento se dedican a la socialización de la gente y hacia el material con el cual trabajan (reuniones sociales, deportivas, reconocimientos al personal). La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación individuo-ambiente.

Flujos de comunicación en las organizaciones

Las comunicaciones en las organizaciones adoptan muchas formas. Algunas son totalmente interpersonales, otras se refieren a aspectos internos de la empresa, mientras que otras se preocupan por los vínculos entre las corporaciones y su medio ambiente. El proceso de comunicaciones en el seno de las instituciones se fundamenta en transacciones entre personas, razón por la cual el papel que juega el individuo en la organización afecta la forma en que se perciben o se envían mensajes. Las personas pueden ser en todas las organizaciones, jefes en una situación y subalternos en otra. Así, el comportamiento de las comunicaciones difiere de acuerdo con el rol específico que se esté desempeñando.

Comunicaciones descendentes

Este tipo de comunicación implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. En casi todas las comunicaciones de este tipo circulan mensajes de tarea o de mantenimiento. Katz y Kahn (1966) identifican cinco elementos en las comunicaciones descendentes:

1. Instrucciones laborales: Directrices que explican una tarea específica. Aquí se indica a un subalterno qué hacer, bien sea a través de órdenes directas, sesiones de entrenamiento, descripciones de oficios u otros mecanismos similares. La intención de estas instrucciones es garantizar un desempeño confiable en el trabajo. Así, mientras mayor sea la complejidad y la incertidumbre de la tarea serán más generales las instrucciones. Como regla general, a mayor entrenamiento de los subalternos, las instrucciones son menos específicas.

2. Exposición razonada de los trabajos: Mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras de la organización. Aquí se involucra la razón para la tarea.

3. Procedimientos y prácticas: Mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios de la organización.

4. *Feedback*: Mensajes que sirven para elogiar o criticar el trabajo individual de un empleado.

5. Adoctrinamiento de objetivos: Mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos. La intención de este tipo de comunicación es hacer que el personal esté envuelto emocionalmente en su trabajo y agregar esto al sistema de motivaciones.

Para Villafañe (2000), la comunicación interna a través de su vector descendente debe narrar a todos los públicos internos la historia económica de la empresa y la historia del colectivo humano. Los objetivos en este caso son implantar y fortalecer la cultura organizacional para asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización; lograr credibilidad y confianza; extender la idea de participación; agilizar los canales de transmisión de la información; fortalecer los roles jerárquicos; favorecer y hacer operativa la comunicación.

"La satisfacción de estos objetivos depende más de la veracidad y objetividad de los contenidos que del soporte que los transmite. Fundamentalmente, son medios escritos los que se suelen utilizar en este tipo de comunicación". (Villafañe, 2000, p. 255)

Según Gordon (1997), en ocasiones la comunicación descendente empieza por brindar información exacta y completa, pero ésta se distorsiona conforme va pasando por los diversos niveles de administradores. Esta distorsión puede provenir del mal funcionamiento de la codificación, la decodificación o la transmisión en el proceso básico de comunicación, sobre todo cuando no hay retroalimentación.

En otros casos, se pueden presentar distorsiones porque los administradores de niveles más bajos de la jerarquía quieren cambiar, consciente o inconscientemente, el mensaje que transmiten al nivel inferior.

Aun cuando la mayor parte de la comunicación descendente se da dentro de una sola cadena de mando, a veces los gerentes envían información a otros que están más abajo en la organización y que están fuera de su unidad de trabajo. Las distorsiones se podrían amplificar en tal caso, porque la comunicación cara a cara es menos común. Asimismo, las violaciones en la cadena de mando podrían impedir la exactitud en la comunicación.

De acuerdo con Hall (1983), el nivel institucional se encarga de relacionar la organización con su mundo externo al garantizar que ésta continúa recibiendo respaldo de sus legisladores y otras organizaciones que tienen contacto con ella.

No obstante, algunos investigadores sostienen que las características de los comunicadores, sus relaciones con la organización y el entorno en el cual opera deberían influir en lo abierta que debería ser la comunicación.

Comunicaciones ascendentes

Según Goldhaber (1984), se entiende por comunicaciones ascendentes aquellos mensajes que fluyen desde los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración. Este tipo de comunicación sirve de retroalimentación para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado. Además, las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables a la organización.

De acuerdo con Villafañe (2000), el objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el diálogo social de la empresa para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos: El máximo aprovechamiento de las ideas favorece el auto análisis, la reflexión y estimula el consenso.

Las actividades de comunicación que normalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes encierran: Asesoramiento y sistemas de discusión, liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Otra faceta importante de las comunicaciones radica en que mientras las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas, aquellas que se mueven hacia arriba en la jerarquía deben condensarse y resumirse.

Según Gordon (1997), la comunicación ascendente también se puede dar fuera de la unidad de trabajo del individuo. Así, un empleado puede causar equívocos si distorsiona la información ascendente.

Los gerentes deben crear una cultura que propicie la comunicación ascendente. Los administradores deben fomentar que sus empleados compartan información sobre sus éxitos y fracasos, actitudes, avances laborales y errores.

Comunicaciones horizontales

La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen siguen las leyes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos: Coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información.

Según Villafañe (2000), el objetivo de la comunicación horizontal es implicar a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos; facilitar los intercambios interdepartamentales; hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación; mejorar el desarrollo organizativo; incrementar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión.

Según Goldhaber (1984), existen varios factores que tienden a limitar la frecuencia de la comunicación horizontal: Rivalidad, especialización y falta de motivación.

Desde el punto de vista de la estructura organizacional, mientras más abajo sea el nivel en la jerarquía, es mayor la proporción de comunicaciones horizontales. La interacción entre compañeros es sólo una forma de comunicación horizontal.

De acuerdo con Gordon (1997), la comunicación directa entre los subalternos suele ser más veloz y exacta: "La comunicación horizontal generalmente facilita la resolución de problemas y la coordinación del trabajo. Además propicia que se desarrolle en toda la compañía una visión de las metas y las preocupaciones de la organización". (Gordon, 1997, p. 275)

Aun cuando la comunicación horizontal se puede dar a través de canales formales, con más frecuencia ocurre de manera informal porque se presenta fuera de la jerarquía. La jerarquía formal desacelera la comunicación horizontal. Muchas organizaciones crean roles especiales para facilitar la comunicación lateral.

Barreras de comunicación en las organizaciones

Las comunicaciones en las organizaciones no son perfectas. La consecuencia básica de la existencia de los sistemas de comunicación es que los mensajes se transforman o alteran a medida que recorren el sistema.

Según Gordon (1997), las deficiencias de la comunicación son evidentes en las organizaciones. Los prejuicios de percepción y atribución, las relaciones interpersonales, la estructura de la organización, la distancia física y las diferencias culturales pueden erigir barreras para la comunicación.

Por su parte, Ramos Padilla (1991) sugiere varios tipos de barreras que pueden presentarse en la comunicación organizacional:

Barreras de tipo operativo

Físicas: Abarcan a los medios que pueden ser de origen mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee. Cuando se presentan estas deficiencias se entorpecen las operaciones o el desarrollo del trabajo.

Fisiológicas: Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en el emisor o en el preceptor (por anomalías de los sentidos). La falta de concentración al escuchar el mensaje puede provocar equívocos que deformen el proceso secuencial de la comunicación. También se pueden referir fallas resultantes por fatiga, conflictos internos o provocados, o alguna causa imprevista que impida o reste al preceptor capacidad intelectual para captar en su esencia el mensaje.

Barreras de tipo administrativo

Omisión de testimonios o pruebas: No es posible emitir mensajes sin información previa que pueda respaldar los argumentos de quien envía la información. Con la carencia de una buena base (teórica o práctica, según sea el caso), invariablemente se presentarán barreras en la comunicación organizacional.

Preparación: Se debe preparar adecuadamente el mensaje; estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención. Es importante continuar paso a paso el proceso secuencial de la comunicación.

Falta de sinceridad: Los emisores deben presentar una actitud sincera para escuchar e informar, así como aplicar adecuadamente los medios y sistemas de comunicación.

Aumentar distancias: Mientras más próximos se encuentren los preceptores, mejor se atenderá a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas. Una audiencia separada promueve la desintegración.

Complejidad: Se debe buscar la manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje; así aumentarán las probabilidades de éxito. Un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación.

Aumentar los niveles jerárquicos: Es imprescindible la búsqueda de un acercamiento administrativo. Se debe analizar si los niveles de la organización son complejos o demasiados. Mantener un equilibrio de las organización administrativa e integrar más al equipo de trabajo esquivará ese tipo de barreras.

Carencia de coordinación: Se debe fomentar la unión y la coordinación de funciones, con ello se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia mal entendida.

Programas, planes y objetivos sin bases: Si no se prevén las posibles circunstancias a presentarse, ni se llevan a cabo estudios analíticos de la situación y no se cuenta con programas establecidos en forma adecuada con la información necesaria, en lugar de estimular la comunicación organizacional, se generarán conflictos.

Barreras en el sentido de la comunicación organizacional

Barreras de tipo semántico: Se relacionan con la deformación en el contenido del símbolo, es decir, del significado de la palabra.

Barreras de tipo psicológico: Se refieren a que cada individuo filtra la información según su personalidad. Los problemas más comunes son: Agrado o desagrado, juicios de valor, valores de tipo emocional y prejuicios.

Barreras en la forma de conducción

Barreras de la comunicación ascendente: Implican no emitir bien los mensajes por un deseo de agradar o por temor a un castigo.

Barreras en la comunicación descendente: La mala emisión de órdenes a los subordinados ocasiona que éstos malentiendan el mensaje y realicen actividades distintas de las propuestas en la intención.

Barreras en la comunicación horizontal: Al tratar de imponer ideas o criterios cuando no hay bases que los justifiquen, aun cuando la mayoría disienta al respecto puede ser origen deformador de la comunicación organizacional.

La comunicación es un asunto delicado y complejo que requiere del desarrollo y actualización de cierto número de habilidades. Es fácil que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento. De acuerdo con Fernández Collado (1997), entre las barreras de la comunicación se pueden citar:

- Distorsión semántica: Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, así como a conceptos abstractos.
- Distorsión serial: Es la alteración del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los preceptores presenta una idea diferente.
- Sobrecarga de información: Es el exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.
- Escasez de información: Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

Según Hall (1983), es posible que se presente distorsión tanto en las comunicaciones horizontales como en las verticales, dadas las diferencias en objetivos y valores entre las unidades de la organización.

Con todos los problemas, potenciales y reales, que se presentan en el proceso de comunicación es obvio que sea muy poco posible tener un sistema de comunicaciones perfecto. Las organizaciones tienen mecanismos por medio de los cuales tratan de mantener el sistema de comunicaciones tan claro como les sea posible.

Existen varios implementos disponibles para reducir las distorsiones y otras de las complicaciones en los procesos de comunicaciones. La redundancia, o la duplicación de informes para verificación, al mismo tiempo que aumentan el volumen del flujo de papel y de otros medios de comunicación en una organización, permite que más personas vean u

oigan un *ítem* específico de información y respondan a él. Este es un mecanismo de corrección.

De igual forma, existen varios medios para producir redundancia, incluyendo el uso de fuentes externas de información –tales como informes generados fuera de la empresa misma- garantizando así que las unidades informantes y los individuos coordinen sus comunicaciones.

"La naturaleza, los problemas y las soluciones sugeridas para las comunicaciones apuntan todos a la centralidad de este proceso, ya que mucho de lo que sucede en una organización depende de allí. Pero es evidente que el sistema de comunicaciones se ve críticamente afectado por otros factores y procesos estructurales (...) La clave del proceso de comunicaciones en las organizaciones es garantizar que las personas correctas reciban la información correcta en cantidad y calidad en el momento correcto." (Hall, 1983, p. 199-201)

Comunicaciones internas y externas

La comunicación corporativa comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos propiamente dichos, sino como interlocutores sociales de la imagen y la identidad de las organizaciones.

Para Fernández Collado (1997), la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la empresa y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, "todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos". (Fernández Collado, 1997, p. 31)

Desde este enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: Comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a las audiencias externas de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros. A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

Comunicación interna

Según Fernández Collado (1997), "la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales". (Fernández Collado, 1997, p. 32)

Según Fita (1999), la comunicación interna necesita, en primer lugar, la explicación de la identidad de la corporación para la buena comprensión y el sentido de pertenencia de sus trabajadores. "Esta convivencia entre directivos y empleados va más allá de los talleres y los despachos ya que la información obtenida en el lugar de trabajo modifica la imagen de las organizaciones, va más allá de las fronteras físicas de la empresa". (Fita, 1999, p. 94)

Las relaciones profesionales se convierten en mediadoras de información con el exterior y, por tanto, deben estipularse unos objetivos que canalicen la información recibida por el público interno, ya que éste es, evidentemente, transmisor de información positiva o negativa, según la interacción que reciba en sus puestos de trabajo, con el exterior.

Así, toda organización dispone de individualidades diferentes, ligadas entre sí por una relación de colaboración. Todos los públicos internos tienen ideas personales, al igual que caracteres diferenciados, el personal necesita vínculos de información para poder estar cohesionado en una unidad que es la empresa.

En este sentido, el personal se convierte en un público que necesita estar informado. "Esta necesidad ha de ser atendida, canalizada y controlada, de no ser así, cuando la organización sufre un desequilibrio producido por una crisis, el público interno no puede reaccionar positivamente ante los acontecimientos que se producen y su desinformación queda proporcionalmente evidenciada ante la comunicación que éste, el público interno, puede ofrecer hacia el exterior de la empresa". (Fita, 1999, p. 95)

Las comunicaciones internas están conformadas por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: Avisos, memoranda, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. Según Ramos Padilla (1991), se pueden mencionar dos medios de comunicación interna muy efectivos para la

organización. El primero es un manual de procedimientos y políticas de la organización, el cual contendría la siguiente información:

1. Sistemas de instrucciones: Normas y clasificación, instrucciones para la distribución de información.
2. Organización: Estructura formal y organigrama, delegación de funciones, rutinas y políticas.
3. Finanzas y control de gastos: Inversiones, contabilidad general, seguros, asuntos legales e impuestos, presupuestos, reporte de gastos, análisis de beneficios y resultados obtenidos, contabilidad de costos y auditoría.
4. Mercadotecnia y ventas: Estudios de mercado, pronósticos de ventas y sus estadísticas, ordenación y sistematización en los sectores de ventas, políticas de precios y convenios de ventas, encauzamiento de pedidos, negociación, alquiler y venta de maquinaria, exhibición y presentación de equipos, garantías, fianza, hipoteca y reclamaciones.
5. Desarrollo de productos: Cálculos, planificación de productos, investigación, desarrollo y diseño de equipos, patentes y marcas.
6. Dirección, vigilancia e inspección de la producción: Determinación de equipos, precios entre compañías de manufactura, examen de calidad.
7. Control y disposición de existencias: Compras, convenios, compromisos y regulaciones con los proveedores, conducción y envío, depósito, manejo de inventarios.
8. Elementos, inmuebles y bienes varios: Uso y diseño de materiales, terrenos, reemplazos de inmuebles y bienes de oficina, reestructuración y utilidad de equipos de oficina, alteración y desmantelamiento de edificios.
9. Personal: Empleos, reglamentaciones de trabajo, horario de jornada, sueldos, pensiones y seguros, instrucciones y solicitudes para viajes, capacitación profesional y técnica.
10. Relaciones públicas, publicidad e informes: Relaciones con prensa y medios masivos, publicidad, información y bibliografía técnica, exhibiciones, convenciones y

representaciones, normas de redacción de procedimientos y políticas internas y su autorización.

De acuerdo con Ramos Padilla (1991), este manual debe su existencia a la necesidad de:

- Establecer un análisis del personal y de las capacidades de los equipos; estudio de mercado y emisión de reglas internas para la organización.
- Procurar una combinación entre las actividades y su relación con las funciones y crecimiento de la organización.
- Promover un ordenamiento a la respuesta de los sectores externos (proveedores, clientes, competidores, etc.), de tal forma que pueda constituirse un nivel apropiado de retroalimentación.
- Delinear los métodos para la asignación de recursos humanos, materiales y técnicos.
- Modelar un ambiente de trabajo digno que determine una alta productividad mediante el proceso de retroalimentación interna, externa, interna-externa, externa-interna.

El segundo medio propuesto por Ramos Padilla (1991) es una guía de identidad que tiene como propósito establecer las políticas de imagen e identidad corporativa:

- Creación de logotipo y determinar su uso.
- Formación de símbolos y significados.
- Tipografía.
- Sistema de aplicación de colores.
- Elaboración de papelería interna y externa.
- Reglamento para la edición de impresos para la promoción de los productos.
- Procesos para la edición de impresos técnicos e instructivos de operación especializada por equipos.
- Edición de publicaciones periódicas.
- Edición de material educativo y para capacitación.
- Sugerencias para campañas publicitarias.

- Diseño y elaboración de empaques y cajas para la protección de los productos durante su manejo.
- Imagen mediante banderas y anuncios exteriores para la organización.
- Presentaciones, conferencias, convenciones.
- Ideas para el diseño de la recepción de la organización.
- Variedad de colores que se usarán en los productos.
- Sugerencia para los regalos que otorgue la organización y todo aquello que pueda llevar el logotipo de la compañía.
- Control y vigilancia de la imagen en los vehículos de la organización.
- Diseño de esquemas gráficos de los equipos para su fácil localización.
- Muestras de tamaños y dimensiones del logotipo.

Para Fita (1999), la comunicación interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa que encaucen sistemáticamente la exigencia de información del personal. La comunicación interna responde a una serie de necesidades como pueden ser el profundizar el conocimiento total de la organización, crear una comunicación sólida y lógica entre todos los segmentos de la corporación, la cual debe ir estrechamente ligada al estudio de la identidad corporativa y de la imagen, para poder propagar con los estímulos suficientes la realidad creada por la organización, y, al mismo tiempo, para poder ser transmitida a la sociedad a través de sus audiencias.

La comunicación interna debe cumplir una serie de requisitos importantes: La información que genera la organización debe ser completa, extensa, prioritaria y debe circular libremente tanto desde el punto de vista ascendente como descendente y horizontal. Debería existir una confianza mutua entre empresario y trabajador, así como unas buenas condiciones de trabajo tanto en seguridad, higiene y remuneración. Además de una satisfacción en el trabajo y un sentimiento de orgullo y de futuro frente a su empresa.

Fita (1999), sostiene que la comunicación interna debe cumplir una serie de funciones para poder desmembrar las inquietudes de los trabajadores. En primer lugar, la comunicación interna, debe investigar, elaborar una política de "escucha" social. Considerando como factor clave para poder anticiparse a cualquier disfunción, así como para crear un clima dinámico a través de la pluralidad de opiniones.

Otra de las funciones que debe cumplir la comunicación interna es la de orientar. La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la organización es considerada como herramienta de gestión empresarial dentro de la comunicación interna. Por tanto, se debe utilizar la experiencia al servicio de la gestión empresarial, dar a los empresarios, durante las fases de elaboración y desarrollo de acciones de comunicación interna, una finalidad relevante, ser capaz de responder, antes de emprender una acción de comunicación, a las preguntas inherentes a qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué.

Según Fita (1999), entre las funciones de la comunicación interna se puede mencionar: Informar, concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno; organizar y jerarquizar la recolección, selección y validación de informes, y; evaluar el impacto y el efecto de las acciones de información.

Fita (1999), menciona algunos mecanismos y sistemas de comunicación interna más utilizados en las organizaciones:

Procedimiento de acogida a los nuevos empleados: El primer contacto con la empresa es fundamental, ya que una vez puesto en marcha el plan de comunicación en el cual los públicos internos han comprobado los cambios establecidos con los nuevos parámetros de comunicación, éstos deben formar parte de la política de información interna. Las informaciones siempre variarán según el lugar que ocupe el nuevo empleado y el tiempo utilizado en las explicaciones sobre la entidad ha de prolongarse para poder establecer un seguimiento sobre los siguientes días a su incorporación.

Tablón de anuncios: Se trata de uno de los instrumentos más clásicos dentro de los sistemas utilizados en la comunicación interna. Puede llevar todo tipo de información como: Informaciones de intercambio entre el personal, recortes de prensa, información sobre nuevas campañas de comunicación realizadas por la empresa e informaciones de tipo legal.

El tablón de anuncios permite difundir todo tipo de informaciones, reforzar mensajes establecidos por otros canales informativos, pero será considerado como un elemento de refuerzo dentro de la política de comunicación de la empresa, pues, según Fita (1999), no se trata de un órgano de comunicación principal.

El *house organ* o revista de empresa: Considerado como uno de los principales sistemas de comunicación dentro de las organizaciones, reúne las características de una revista convencional, pero su contenido y periodicidad irán en función del volumen de información que pueda generar la corporación. Las funciones de la revista de empresa serán la de informar, motivar e integrar al público interno hacia un sistema de pertenencia sobre la organización. Según Fernández Collado (1997) la revista es la forma de comunicación más común y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación organizacional.

Correo interno: Está destinado a difundir informaciones importantes como los resultados y objetivos de la empresa, ha de ser utilizado periódicamente y siempre debe ser firmado por el presidente o director de la compañía.

Jornada de puertas abiertas o visitas a la empresa: Este tipo de acontecimiento posibilita difundir una información y conocimiento sobre la organización. Permite a los empleados conocer mejor los departamentos con los que tienen relación directa, tener una idea global de la empresa en toda su dimensión. Puede acortar distancia entre las delegaciones y producir intercambio de opiniones entre trabajadores de otras regiones.

Mobiliario y entorno físico de la empresa: La arquitectura y las instalaciones representan un concepto cada vez más importante para ofrecer caracteres de imagen e identidad visual de la organización. Las instalaciones son un vehículo de imagen de la empresa ante sus públicos, pero también pueden servir para ofrecer y favorecer una calidad de trabajo más elevada para el personal.

Señalización: Los rótulos y símbolos que sirven para identificar los espacios físicos dentro de las organizaciones. La señalización tiene por objeto rotular los espacios dedicados a las personas, las funciones, los trabajos, las actividades, etc., y por tanto es la forma utilizada para consignar e identificar el carácter particular de los espacios dentro de una organización.

Seminarios de estudio: Son reuniones internas no vinculantes, es decir, sin objeto de tomar decisiones, su finalidad es discutir un problema surgido y encontrar la solución por parte de los miembros que han asistido al encuentro.

Reuniones informativas: Son reuniones internas con carácter informativo, organizadas por el personal de dirección y dirigidas al conjunto de la organización mediante sus departamentos específicos dentro de la empresa.

Documentos escritos: Son los informes que se realizan para poder comunicar lo acontecido en una reunión. Es un documento de trabajo destinado a recordar los principales elementos de una reunión ya realizada. La información debe mantener la objetividad.

Nota y *flash* informativos: Se trata de una información bien enfocada y breve destinada a un público concreto y sirve para reforzar otros sistemas de comunicación de carácter principal, su difusión es interna.

Técnicas audiovisuales internas: Permiten presentar un tema en toda su globalidad y desarrollarlo mediante la argumentación y motivaciones. Este sistema actúa más sobre la afectividad que sobre la racionalidad y ayuda a evolucionar los conocimientos sobre asuntos concretos, y, al mismo tiempo presenta a la empresa globalmente.

Buzón de sugerencias: Permite expresar opiniones, pero, según Fita (1999), es importante poder marcar con claridad el procedimiento ya que, de no ser así, puede convertirse en buzón de quejas. Debe mantenerse un seguimiento riguroso para que el procedimiento tenga credibilidad, así como contestar todas las sugerencias recibidas y analizar los resultados obtenidos haciendo un balance temporal.

De acuerdo con Fita (1999), las organizaciones deben redundar en la creación de departamentos de comunicación dentro de las compañías, pues generan una actividad mucho más productiva en cuanto a que el profesional de la comunicación puede desarrollar una metodología que suscriba la personalidad y cultura propias de cada corporación, y por supuesto, está absolutamente preparado para investigar y conocer la personalidad de la empresa y proceder; con los mecanismos adecuados a solucionar las necesidades comunicativas de la empresa.

Según Villafañe (2000), la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. La comunicación interna es un instrumento imprescindible para lograr la implicación del personal.

De acuerdo con Villafañe (2000) existen tres principios que rigen la función de comunicación interna dentro de la empresa: a) Su integración en el *management* de la compañía; b) la evaluación permanente del clima interno, y c) la adopción de un enfoque estratégico.

Desde esta filosofía general es posible abordar el desarrollo y la gestión de una política específica de comunicación interna que comprende cuatro fases: Diagnóstico, planificación, plan de actuación y seguimiento.

Para Villafañe (2000), diagnóstico, planificación y seguimiento se corresponden con la evaluación del clima interno y el plan de actuación se concreta en la estrategia de comunicación interna.

"Gestionar eficientemente la comunicación interna, es decir, satisfacer los objetivos antes expuestos exige su integración en el modelo de gestión de la compañía". (Villafañe, 2000, p. 243)

Comunicación externa

Las relaciones de la empresa con el exterior y lo que ésta quiera transmitir dependerá en gran medida del conocimiento de sí misma que tenga, de la transmisión de esa imagen a sus públicos internos y de la posición a nivel de competencia que ocupe en el espacio geográfico determinado para desarrollar su tarea.

Según Ramos Padilla (1991), la comunicación externa se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la corporación. Como ejemplos pueden citarse la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales o grupales, proyecciones audiovisuales, entre otros.

Por otra parte, Fernández Collado (1997) define la comunicación externa como "el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios". (Fernández Collado, 1997, p. 32)

Según Bartoli (1992), la comunicación externa de la empresa abarca varias dimensiones:

Comunicación externa operativa: Se da cuando un número importante de miembros de la compañía se halla en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias: Clientes, proveedores, contratistas, subcontratistas, poderes públicos, competidores, etc.

"Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa, y recibe informaciones que integra y absorbe en el seno de la organización. Estos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa: sin ellos no podría existir". (Bartoli, 1992, p. 101)

Comunicación externa estratégica: De acuerdo con Bartoli (1992), este *ítem* abarca dos aspectos:

- La comunicación externa con destino anticipador de constitución de redes; la empresa busca existir en su medio mediante el desarrollo de relaciones positivas entre los miembros de la organización y aquellos actores considerados como clave. "En el momento en que se llevan a cabo, esos contactos e intercambios no son verdaderamente indispensables, pero los actores afectados en la empresa piensan por anticipado que 'pueden servir' cuando se presente una dificultad o un hecho puntual". (Bartoli, 1992, p. 100-101)

- La escucha externa; es la visión denominada "vigía" o de "observatorio" de la empresa, la cual, a través de sus miembros, sitúa "captadores" de información estratégica en el medio.

  De este modo, la organización trata de enterarse lo antes posible de datos de la competencia, signos de evolución de técnicas, posibilidades de las reglamentaciones, cambios probables del empleo, movimientos sociales que puedan afectarla. "En consecuencia, la escucha provee a la empresa material de análisis que proporciona elementos de ayuda para la decisión estratégica (para el mediano o largo plazo)". (Bartoli, 1992, p. 101)

Información externa de notoriedad: Implica comunicación unilateral de la empresa hacia el medio. En este caso es la organización quien comunica con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad a través de algunas formas de información externa, tales como publicidad, promoción, donaciones, patrocinios,

intervenciones públicas, publicación de artículos, demostraciones de productos, visitas a la empresa, presencia en escuelas, universidades, ferias, exposiciones, eventos, etc.

Además, existe otra modalidad de información externa de notoriedad: La posibilidad de cada empleado de promover su organización en lo cotidiano, en el marco de contactos externos, personales o profesionales. Según Bartoli (1992), esto supone tres condiciones básicas: a) que el empleado "sepa" (lo cual remite a la comunicación interna); b) que esté "convencido" (lo cual implica coherencia entre el discurso y las acciones concretas), y; c) que "tenga ganas de hablar" (lo cual supone una cierta motivación).

Comunicación externa diaria de los empleados de la empresa: Para que los empleados sean portadores de mensajes generales de la empresa, antes es necesario que los hayan recibido a través de los canales de comunicación interna destinados para tales fines; el individuo debe "creer" en la compañía y "querer" promoverla hacia su medio externo. "Para que verdaderamente tenga ganas de hacerlo es preciso que se sienta mínimamente identificado con la empresa, de manera que la promoción externa sea para él fuente de valoración personal y a la vez de contribución voluntaria a resultados colectivos". (Bartoli, 1992, p. 105)

Comunicación global: Para Bartoli (1992), acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan conjunto pueden tener un efecto nulo o provocar efectos adversos. Debe haber coherencia entre comunicación interna y externa, lo cual supone cierta pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos perseguidos; se debe hacer una elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones; así como garantizar la posibilidad de retroalimentación para que la comunicación no sea sólo información unilateral.

Según Fita (1999), para cualquier organización cuya imagen e identidad estén claramente definidas en el ámbito de la comunicación con sus públicos objetivo, debe tratar de trasladar esa imagen al exterior con la intención de comunicar a la opinión pública unos objetivos estructurados.

En este sentido, cada estrategia de comunicación externa debe ser canalizada conforme al tipo de medio en que debe recaer, se trata de examinar el tipo de soportes susceptibles de servir al cometido de la información de la empresa en todos los aspectos de su actividad (económicos, comerciales, técnicos, financieros o sociales)

Dentro de los sistemas de comunicación externa más empleados por las organizaciones, Fita (1999), menciona los siguientes:

-Medios escritos: Comunicado de prensa, *dossier* de prensa, artículos prerredactados, publirreportajes, correo o boletines informativos, informe anual.

-Medios orales: Teléfono, entrevistas, conferencias de prensa.

-Medios de contexto informal: Comidas de prensa, viajes y visitas de prensa, contactos informales.

-Medios audiovisuales: Radio, televisión.

-Instrumentos de control: Recortes de prensa, *press book*.

4. Audiencias de la organización

Una empresa que se plantea la proyección de su identidad, con el objetivo de conformar una imagen pública determinada, debe abordar prioritariamente la identificación de los destinatarios de sus acciones de comunicación.

Toda forma de comunicación organizacional está dirigida a los llamados "públicos objetivo", es decir, a las audiencias con las cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

Según Sanz de la Tajada (1994) se denomina público a "un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad (...) con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 101)

Cuando se ubica a los destinatarios potenciales de los mensajes de la comunicación organizacional, conviene establecer parámetros clasificatorios y detectar, bien sea por investigación o por observación directa, cuál es su posición -geográfica, jerárquica o estratégica- y cuáles son sus características.

De acuerdo con Greenbaum (1973), es conveniente separar los públicos internos de los externos, dado que en muchos casos, la cualidad, forma, intención y medios a través de los cuales se hace llegar el mensaje cifrado, tienden a ser distintos. Así, se conforman dos tipos de imágenes, de los cuales se debe procurar su aproximación: La imagen corporativa interna y la externa.

Para Fita (1999), durante el proceso de comunicación es imprescindible diferenciar a los públicos a quienes se dirige cada actuación, puesto que todos los ámbitos internos, a tenor de su actividad, necesitan informaciones comunes, todo lo que se refiere a comunicación corporativa e informaciones particulares dependientes de su actividad individual.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), para realizar una acción eficaz en el campo de la comunicación es preciso partir de una correcta definición de los públicos a quienes se pretende llegar con las acciones de comunicación, definidos según diversos criterios en función de su relación con la empresa.

Según Sanz de la Tajada (1996), "la diferenciación de los públicos cobra especial importancia a efectos de la comunicación de la identidad de la empresa para la obtención de una determinada imagen, puesto que la imagen percibida de la empresa será diferente según los tipos de público que se relacionan con ella". (Sanz de la Tajada, 1996, p. 54)

"Pero dado que la empresa posee una sola identidad y que los diferentes públicos pueden tener imágenes diferentes de ella, se plantea un problema de coherencia entre la identidad proyectada y las imágenes percibidas". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 103)

En términos generales, Sanz de la Tajada (1994) sostiene que para encontrar la mejor vía que permita llegar a establecer una adecuada segmentación de las audiencias de las acciones de comunicación, es preciso aplicar una metodología aplicada al problema y propicia para su resolución tomando en cuenta que existen destinatarios con personalidad propia e independiente y que han de ser considerados aisladamente. Se ha de considerar la existencia de planteamientos específicos para la definición de los públicos meta tendientes a la clasificación en "una amplia lista de tipos de destinatarios independientes, y (...) la mejor agrupación, a efectos operativos, de dichos tipos en grupos válidos para la correcta ejecución de las acciones de comunicación a realizar". (Sanz de la Tajada, 1994,p. 104)

Según Fernández Collado (1997), si se toma como base que en el ámbito de la comunicación organizacional debe haber un interés especial por la comunicación con los públicos internos, los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales, son todos quienes prestan sus servicios a la organización.

En lo que concierne a los públicos internos, los criterios de categorización pueden atender a ubicación por nivel en la estructura organizacional, ubicación formal (áreas o departamentos), ubicación geográfica. Sin embargo, es importante considerar la cultura de cada grupo, su mística de equipo, el tipo de tarea que desempeña, las profesiones que dominan, su nivel cultural, expectativas, objetivos e importancia real de cada área con respecto al resto de la organización.

Es de hacer notar que estos mismos criterios de categorización son aplicables a los públicos externos de la organización, tales como: Clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación.

De acuerdo con Max Römer (1994), los tipos de públicos de una organización se podrían definir, en líneas generales, en tres tipos:

- Público interno: Trabajadores, empleados, cuadros gerenciales.
- Público intermedio: Accionistas, proveedores, clientes directos.
- Público externo: Todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa.

"La empresa se convierte entonces en el clásico emisor del esquema aristotélico. Pero un emisor con características muy especiales. Él conoce a sus públicos y espera que esos mensajes le proporcionen las actitudes en sus audiencias cónsonas con los que desea alcanzar". (Römer, 1994, p. 92-93)

Porsu parte, Sanz de la Tajada (1994), establece una relación de públicos adecuada a los distintos destinatarios de la comunicación:

a. Públicos objetivo: "Esta población está constituida por un conjunto de personas, definidas en función de características propias –diferentes en cada caso- a quienes se dirigen las acciones de comunicación". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 110)

   Son individuos que se conocen en función de su perfil a partir de características sociodemográficas, socioeconómicas, socioculturales, sociopolíticas y psicológicas; y representan para la empresa una utilidad para la comunicación de su identidad al servicio de una política de imagen institucional, bien sea a nivel organizativo o comercial.

b. Públicos objetivo y clientela: Son aquellos enmarcados en la actividad comercial de la organización: "los prescriptores, los intermediarios –mayoristas, detallistas y otros- y el mercado". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 111)

   Sanz de la Tajada (1994) hace una distinción entre el mercado actual o real (aquellos compradores o consumidores del producto en concreto) y la clientela (aquel segmento del mercado que establece una relación de frecuencia de compra y/o consumo, el cual supone cierto grado de fidelidad a la empresa, al producto o a la marca)

   En este sentido, la clientela constituye uno de los principales componentes de la población-objetivo de la empresa para la comunicación externa y, al mismo tiempo, establece la necesidad de segmentarse a los efectos de las acciones de comunicación de *marketing*.

En este sentido, las formas de estructurar los mensajes y los medios utilizados para su difusión suelen variar de acuerdo con el propósito de la comunicación en un momento específico: Así, los publicistas y comunicadores de *marketing* tratan al producto de una misma manera (globalizado) y, al mismo tiempo para cada uno de sus públicos de interés (segmentado). Sin embargo, la comunicación organizacional abarca un margen de posibilidades más amplio que el de los productos y servicios de la corporación, pues la empresa enfrenta un mundo de comunicaciones con mensajes segmentados y globalizados.

Según Fernández Collado (1997), tomando como base el ámbito de la comunicación organizacional debe haber un interés especial por la comunicación con los públicos internos, los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales del departamento responsable de la comunicación, son todos los que prestan sus servicios a la organización.

Así, "las empresas comunican información sobre sí mismas y son evaluadas por los demás, no por su nombre, sino por muchos aspectos más. La tecnología que utilizan, los productos que fabrican, el servicio que prestan, sus relaciones con las audiencias. Todos factores para juzgar a una empresa". (Jennings y Churchill, 1991, p. 3)

Justo Villafañe (citado por Fita, 1999), describe una serie de públicos que pueden influir en la opinión pública proyectando una imagen positiva de las organizaciones:

- Públicos prescriptores: Cuando dicha capacidad es tan elevada que puede inducir a comportamientos.
- Públicos mediadores: Cuando poseen capacidad de intercesión o una leve influencia positiva.
- Públicos neutros: Los que no influyen ni positiva, ni negativamente.
- Públicos detractores: Ejercen una influencia negativa.

Para Sanz de la Tajada (1996), la relación de una empresa con sus públicos no se produce exclusivamente con cada uno de ellos, sino que existe un entramado de relaciones de influencia, ascendencia o dependencia al tomar en cuenta todos los mecanismos que existen para las comunicaciones entre la organización y sus audiencias: Rumor, influencia

de opinión, acción comercial, publicidad comercial e institucional, relaciones estructurales que afectan a la propia corporación, y la información en sentido general.

El profesional de la comunicación determina la interacción entre el público, la prensa y otros medios que influyen en la opinión pública. Las acciones de las empresas hacia el exterior deben basarse en estrategias concebidas a tal efecto y es necesario un conocimiento exhaustivo del público al que se quiere influir con las acciones.

Según Fernández Collado (1997), al momento de clasificar es recomendable que se deslinde suficientemente los públicos internos de los externos.

Dentro de esta óptica, las comunicaciones de una organización pueden clasificarse de acuerdo a la audiencia a la cual están dirigidas en internas y externas. Una vez definidos los públicos "meta" de los mensajes, la tarea consiste en determinar los contenidos, medios, códigos y canales a emplear para lograr la mayor eficiencia y efectividad en la emisión y divulgación de contenidos.

Según Ríos Szalay (2000), "todos los públicos con los que la organización tiene relaciones se forman una imagen u opinión acerca de ella, que influirá en sus actitudes hacia la misma. El objetivo final de la comunicación organizacional o de las relaciones públicas es lograr que esa imagen sea positiva y se acreciente como tal, a fin de que influya en los distintos públicos para que sus actitudes hacia la organización sean favorables a ella, ayudando así a que ésta alcance sus objetivos". (Ríos, 2000, p. 13-14)

5. El entorno y la opinión pública

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas. Desde el punto de vista estratégico, la importancia que reviste el entorno para la organización va más allá de una simple referencia para las operaciones de la compañía. Según Goodstein (1998), se debe monitorear cuatro entornos separados, pero interdependientes:

1. El macroentorno: Aspectos demográficos, tecnológicos, fuerzas políticas, económicas, sociales.
2. El entorno industrial: Abarca aspectos relativos a la estructura de la industria, su financiamiento, la participación del Estado, los productos más comunes y sus estrategias de mercado.
3. El entorno competitivo: Incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación de mercado, investigación y desarrollo.
4. El entorno interno de la organización: Estructura de la compañía, historia, fortalezas, debilidades, valores, cultura y clima organizacional.

De acuerdo con Francés (2001), para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de una empresa considerando los diferentes espacios geográficos, el ámbito económico, el sector en que se inscribe la empresa, sus competidores directos y los mercados.

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, a fin de disponer en cualquier momento de información pertinente acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos. Esta información, constituye un referente esencial para la elaboración del plan estratégico de la organización. Desde el punto de vista comunicacional, la evaluación del entorno conlleva el estudio de la opinión pública dentro de la cual está inmersa la organización.

Así, la organización se encuentra constantemente a merced del fenómeno de la opinión pública, no sólo por estar conformada por individuos que generan opinión, sino por desempeñarse en un entorno generador de opiniones. En este sentido, Böckelmann

(1983), plantea que los proyectos de discusión pública deben ajustarse a ciertas condiciones:

1. Autonomía del individuo: "Los individuos, dotados cada uno de su peculiar saber, capacidad y experiencia se reúnen para ensanchar la esfera de información vinculante". (Böckelmann, 1983, p. 11) Así se establecen los hilos comunicantes que fluyen hacia dentro y fuera de la organización, a través del derecho y deseo de cada individuo de expresar su opinión, lo cual genera la opinión de la mayoría.

2. Dialéctica entre el ámbito privado y la opinión pública: La interpretación pública se realiza de acuerdo con reglas generales que suelen ser ajenas al individuo, de validez general y aseguran cierta libertad de movimiento al sujeto. Sin embargo, cada individuo cuenta con un "intraentorno" personal que subyace dentro de estas reglas de la sociedad, razón por la cual la esfera individual y la opinión pública no son mutuamente excluyentes. Lo mismo sucede con las organizaciones: Cada miembro de la organización lleva consigo una serie de supuestos básicos subyacentes, generalmente adquiridos mediante el proceso de socialización, a lo cuales agrega las reglas sociales derivadas del comportamiento público y además, de la cultura de la empresa de la cual forma parte.

3. No está organizada la formación de opiniones y de voluntades: En líneas generales, las instituciones que rigen la vida de los individuos (políticas, sociales, organizativas, educativas) no han nacido de procesos de convivencia y comprensión interpersonal. Sin embargo, el caudal de comunicación no se interrumpe. "No es necesario que los temas y las opiniones cumplan unas reglas específicas de selección y de atención antes de su presentación pública". (Böckelmann, 1983, p. 13) Por ello, las reglas que pueden establecerse para la opinión pública se hallan de forma tácita en las opiniones y actitudes de los individuos y se apoyan en el razonamiento continuo: "No se orientan hacia los objetivos o metas; es la *forma* como se articulan y se realizan los objetivos lo que orienta al público". (Böckelmann, 1983, p. 14) Desde esta perspectiva, la formulación de metas de la organización y su actuación en las esferas intra y extraorganizacional (privada y pública, respectivamente) representa un elemento importante para su cohesión y para su actuación social como ente generadora de opinión pública.

Para Rivadeneira (1992), una opinión pública es un mensaje comunicativo o una secuencia de éstos, equivalente a un poder psico - social que se pone de relieve a través de sus efectos.

Los efectos de una opinión pública constituyen una cadena de reacciones de la cual resulta una presión psico - social no sólo en los individuos, grupos y organizaciones directamente afectados, sino también en quienes tienen la posibilidad de influir para que cambien o adquieran un cierto comportamiento.

Así, cuando la presión de las organizaciones obliga a hacer accesible a todos la discusión pública se debe delimitar y seleccionar, no sólo a personas, sino interpretaciones de demanda e intereses. Esto se consigue mediante mecanismos de canalización y de integración, o mediante sistemas de comunicación creados a propósito.

Para Böckelmann (1983), existe una creación de opinión pública producto del trabajo desarrollado por grandes empresas y asociaciones: "Las empresas de grandes dimensiones no pueden renunciar ni a un marketing encauzado científicamente ni a su autorrepresentación pública, puesto que en primer lugar tienen que organizar para sí mismas sus propios mercados específicos". (Böckelmann, 1983, p. 32)

En este sentido, Rivadeneira (1992) señala que las relaciones públicas tienen como objetivo atraer la atención y conseguir la aceptación pública para contar con el favor de la misma en determinada causa. "Lo que quiere decir que el objeto de esa actividad es crear y mantener una imagen de prestigio. Es la función administrativa que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y crea un programa de acción para ganarse la comprensión y aceptación públicas". (Rivadeneira, 1992, p. 145-146)

En el contexto organizacional, la opinión pública juega un papel fundamental al momento de evaluar la imagen que de sí misma comunica una organización ante sus audiencias de interés. Así, la opinión se genera entre quienes conforman la organización (que oficialmente o no se convierten en sus voceros permanentes) y paralelamente, entre aquellos que perciben a la organización a través de las comunicaciones, actuaciones e información, contingente o no, que sea capaz de transmitir a la esfera pública de la sociedad.

En este sentido, quienes mejor se pueden definir como conductores de opinión son quienes están familiarizados con los valores y las normas de la corporación. Su función consiste en seleccionar los aspectos relevantes del mundo de su alrededor y conciliarlos con las metas y normas organizacionales. Según Böckelmann (1983), la relación entre conductores y receptores de opinión no es jerárquica ni se establece necesariamente de acuerdo a la posición o prestigio dentro de la empresa: No siempre la posición del formador de opiniones se corresponde con la del líder oficial del grupo.

Sin embargo, el estudio de la opinión pública va más allá de un monitoreo diario de las informaciones de la prensa nacional y del tradicional registro de centimetraje ocupado en los medios de comunicación social: Requiere un trabajo conjunto entre el análisis del entorno que circunda la compañía, las informaciones que ésta genera, las tendencias que se detectan dentro y fuera de la cultura de la organización, en términos de importancia, trascendencia y radio de influencia sobre la empresa.

Desde el punto de vista comunicacional, el enfoque de planificación estratégica precisa transformar los objetivos de negocios en objetivos comunicacionales, a fin de compartirlos con el resto de la organización a través de los diferentes mecanismos para las comunicaciones internas. Sin embargo, el análisis del entorno constituye una herramienta básica para el conocimiento y desarrollo de la identidad de la corporación.

De la Planificación Estratégica a la "Gerencia de Asuntos Clave"

El análisis del entorno ha adquirido una importancia fundamental para el estudio sistemático de aquellos eventos externos que pueden incidir de manera positiva o negativa en la organización.

Para el análisis externo, las organizaciones deben partir de aquellas situaciones o tendencias del entorno –de carácter interno o externo- que surgen o trascienden a la opinión pública y representan una oportunidad o amenaza significativa para los intereses o valores de la corporación

The Omega Group (1994) sostiene que un *issue* o asunto clave, surge como una brecha entre las acciones de la organización y las expectativas de los grupos de presión (*stakeholders*). En este sentido, la gerencia de asuntos clave o *issue management* se concibe como el proceso empleado para cerrar esa brecha.

Según Sopow (1994), una brecha de expectativas resulta de la comparación entre lo que la organización "está haciendo" y lo que el público piensa "que debería estar haciendo". Así, cerrar este tipo de brecha requiere nuevas políticas, evaluar los objetivos actuales, las actividades de comunicación y emprender acciones orientadas a minimizar las diferencias entre organización y entorno.

Sin embargo, de acuerdo con el *"Issue Management Council"*, existiría más de una forma para cerrar las brechas. La organización puede ajustarse a las expectativas, crear un producto nuevo, o modificar sus operaciones. En este caso, un *issue* es manejado por las diferentes divisiones u otros encargados de línea específicos.

La brecha puede ser cerrada acomodando las decisiones a una política determinada, la cual conducirá las operaciones y la acción individual de muchas maneras. Aquí, el cambio implica a la junta directiva para fijar la política y a la gerencia mayor para ponerla en ejecución.

Otra manera en que la brecha puede ser cerrada es cambiando expectativas constitutivas: por ejemplo, proporcionando educación pública, en la comprobación del producto, o a través del diálogo con la comunidad en materia de procedimientos de seguridad. En este tercer caso, las expectativas se cambian con experiencia en comunicaciones.

Según el *"Issue Management Council"* la gerencia de asuntos clave implica muchas partes de la organización. Esta es la razón por la cual es útil para la planificación estratégica tradicional, relaciones de gobierno, o relaciones públicas. La gerencia de asuntos clave proporciona el mecanismo para todas estas funciones de trabajo en un equipo, cuyo objetivo específico de cerrar la brecha o manejar el asunto clave.

De acuerdo con el *"Issue Management Council"*, la gerencia de asuntos clave implica las disciplinas siguientes: Relaciones públicas, cabildeo o relaciones con el gobierno; monitoreo como tendencia que sigue o vigila a los medios de comunicación; planificación estratégica o financiera ; y leyes.

En este sentido, Chase (1984) involucra los aspectos relativos al análisis de prensa, relaciones públicas, asuntos públicos y planificación estratégica en un paradigma que va más allá del análisis de los cuatro tipos de entorno que plantean los modelos estratégicos,

y se pronuncia por una herramienta capaz de anticipar y analizar las circunstancias externas de mayor significación para el desempeño exitoso de una empresa.

El modelo de Chase, conocido como *Issue Management* -cuya traducción al español responde a los términos Gerencia de Asuntos Clave- se basa en que las organizaciones tienden a ser reactivas ante los eventos externos. Su tesis principal radica en que el *issue management* constituye mucho más que un sistema para la gerencia de procesos, y también considera que la organización tiene inherencia en la formación de políticas públicas. Según Chase (1984), en sociedades pluralistas, las políticas públicas no son del dominio exclusivo del gobierno, sino que son el resultado de la interacción entre los puntos de vista públicos y privados. Así, la corporación tiene derechos morales y legales para participar en la formación de las políticas públicas.

Según Chase (1984), el modelo ofrece a los ejecutivos un recurso para integrar diversas líneas y equipos de trabajo en sistemas de procesos para la gerencia de las políticas públicas. El uso del modelo incorpora la planificación de las políticas públicas en cada unidad organizacional que lo adopte. Así, el *issue management* encarna resultados y orientaciones relativas a la filosofía gerencial, combina diversas técnicas administrativas con el creciente conocimiento en materia política, social y en ciencias de la comunicación. Estos resultados guían la anticipación y gerencia de los cambios del entorno basándose en la investigación teórica y en la experiencia práctica.

El modelo identifica los aspectos más significativos de las políticas públicas, los asuntos clave (*issues*), las tendencias del entorno y las actitudes de los diferentes grupos de interés (*stakeholders)* que pueden afectar a una organización. En este sentido dirige la atención a las relaciones causa-efecto de las decisiones administrativas, deja de lado variables irrelevantes o circunstancias poco importantes y además desarrolla estrategias y tácticas para manejar el impacto de los *issues* identificados.

De acuerdo con Chase (1984), el modelo de *issue management* es una herramienta para predecir el efecto de los cambios ambientales internos y externos en el desempeño del sistema corporativo y contribuye a la integración de funciones, procesos e interacciones de los distintos subsistemas que lo conforman.

La aplicación del *issue management* requiere coordinar las funciones de los diferentes departamentos; involucra la búsqueda de un consenso en las políticas y decisiones a altos

niveles y provee una guía para los procesos necesarios para la integración de varios sistemas.

Según Chase (1984), el proceso de *issue management* tiene como objetivo influir en la formación de políticas y actitudes públicas que impacten a la organización, en lugar de esperar la imposición de acciones controladas por elementos externos, usualmente adversos. En este sentido, la detección temprana de acciones del entorno susceptibles de afectar a la organización, su actividad y/o reputación permite promover acciones estratégicas, de riesgo calculado y evitar reacciones impulsivas.

El modelo original, creado en 1977 por Howard Chase, consta de cinco pasos fundamentales. Según Chase (1984) el fondo de cada paso del modelo es la interacción entre ciudadanos, negocio, y gobierno.

1. Identificación del *issue*

   De acuerdo con Chase (1984), la identificación de los asuntos clave comienza con la consideración de las tendencias que preceden al *issue*. Bajo esta óptica, el modelo permite el estudio cualitativo y cuantitativo del futuro a través de la construcción de escenarios, extrapolaciones, matrices de impacto, simulaciones y técnicas Delphi.

   Según el *"Issue Management Council"*, la identificación de los asuntos clave consiste en tres pasos:

   - Consideración de tendencias sociales, políticas, económicas y tecnológicas
   - Comparación de las tendencias con las metas básicas de la organización, es decir, con su plan de negocios y sus objetivos estratégicos
   - Identificación de los asuntos clave primarios

   Para el *"Issue Management Council"*, el principal foco del *issue management* es, en principio, analizar las experiencias previas con el *issue*, como reflejo de una investigación cuantitativa y cualitativa para averiguar cómo se siente la gente sobre el asunto, qué acciones han sido tomadas, cómo la compañía lo ha manejado, y en general, cómo el *issue* puede afectar a la organización.

   Según Chase (1984), independientemente del proceso o método de investigación realizado, la meta principal de la identificación de los asuntos clave primarios es determinar prioridades iniciales para los *issues* emergentes, las cuales pueden ser

clasificadas de acuerdo con su tipo (sociales, políticas, económicas, tecnológicas); impacto y origen de respuesta (negocios, industria, corporación, subsidiaria, departamento); ubicación geográfica (internacional, nacional, regional, estatal, local); grado de control ; y, urgencia de atención.

2. Análisis del issue

De acuerdo con Chase (1984), los asuntos clave previamente identificados deberán ser sometidos a una investigación en un segundo paso de análisis. Para el análisis del *issue* es necesario determinar cuál es su origen, cuáles son las fuerzas principales que determinan la importancia del asunto: tendencias, sociales, económicas, políticas y eventos que afecten el proceso de políticas públicas.

Para *The Omega Group* (1992), se debe analizar con detalle los *issues* más importantes y determinar su impacto probable sobre la empresa o sus diferentes unidades, e igualmente se han de establecer las redes de trabajo necesarias para gerenciarlos.

Además, Chase (1984) sostiene la importancia de analizar las experiencias anteriores con relación a los asuntos clave y estudiar las razones de los éxitos y fracasos en este sentido, en términos cuantitativos y cualitativos.

Bajo esta óptica, la investigación cuantitativa consistirá en datos que hayan sido recabados y analizados (estudios de opinión, investigaciones de mercado).

Por su parte, la investigación cualitativa es empleada para determinar los diferentes métodos de recolección de la información (incluye revisiones de materiales periódicos para determinar la influencia de líderes y publicaciones sobre lo que se está "diciendo acerca del *issue*"). De acuerdo con Chase (1984), a nivel interno la investigación cualitativa puede arrojar información relativa a la experiencia de los empleados y asociaciones.

Según Chase (1984), en el análisis de un *issue* el gerente debe tener una idea clara de su origen y evolución, contrastando la teoría y la práctica en la investigación y así presentar una visión completa del asunto clave analizado.

De acuerdo con Chase (1984), presentar el análisis de la situación de un *issue* determina su pertinencia e intensidad en los procesos de políticas públicas, lo cual implica una investigación de la relación existente entre el asunto clave y la corporación, e igualmente arroja información relativa a la difusión que el *issue* ha tenido en los líderes de opinión, opinión pública en general, en los *gatekeepers* de los medios de comunicación, en el electorado y en el gobierno.

Para determinar el grado de difusión que un asunto clave ha tenido frente a los medios de comunicación, gobierno y opinión pública, Chase (1984) sugiere el empleo de sondeos de opinión, análisis del contenido de los medios de comunicación y el análisis de tendencias legislativas.

3. Opciones para el cambio de estrategia en el manejo de *issue*/ Prioridades

De acuerdo con Chase (1984), en esta fase del proceso los responsables de la organización deberán determinar el nivel de impacto de las repercusiones del *issue* sobre la empresa. Una opción para el cambio de estrategia es una respuesta de la corporación a los cambios u oportunidades de cualquier *issue* para el proceso de políticas públicas. En este punto se deberá seleccionar métodos y planes dirigidos a incorporar las metas de la organización en los diferentes aspectos de las políticas públicas, basándose en los efectos esperados en cuanto a empleo, costos, ventas y beneficios. Según Chase (1984) en esta etapa de prioridades, la organización deberá decidir si se enfrenta o no al asunto clave.

Sin embargo, Chase (1984) sostiene que existen tres alternativas para hacer frente a los cambios:

a. Reactiva: Una estrategia de cambio reactiva representa la continuación de un comportamiento pasado en el cual la organización es reactiva a las iniciativas de los grupos de interés. Según Chase (1984), con el empleo de esta estrategia la organización intenta posponer las decisiones de políticas públicas con maniobras tácticas.

Chase (1984) apunta que este tipo de maniobras son aceptables, pero pueden dar lugar a compromisos en el ambito legislativo, regulatorio o judicial, y la organización se convierte en una víctima del cambio.

b. Adaptativa: Esta estrategia implica una apertura al cambio y un reconocimiento de su carácter inevitable. Según Chase (1984), esto contribuye a la planificación como una herramienta para anticipar los cambios y ofrece una adaptación para responder a los procedimientos de los adversarios.

c. Dinámica: Según Chase (1984) este modo de respuesta es proactivo; anticipa e intenta dar forma a la dirección de las decisiones de políticas públicas mediante la determinación de un escenario, recursos a ser empleados y tiempo para la acción. En este sentido, la compañía emplea la estrategia dinámica y orienta el cambio hacia el desarrollo de soluciones "reales" a problemas "reales", con resultados "reales".

De acuerdo con Chase (1984), la estrategia dinámica puede ser empleada en combinación con la adaptativa y reactiva para crear una cuarta opción, pragmática y realista.

Según Chase (1984), estas alternativas no son mutuamente excluyentes y no indican juicios de valor sobre las opciones para los cambios de estrategia. Asimismo, sostiene que el tiempo es de vital importancia en la toma de decisiones, pues se ve influido por fuerzas inherentes a los riesgos de la situación; la fiabilidad de la información que se dispone; la probabilidad de ocurrencia y la dirección de los asuntos.

4. Programa de acción

Según el *"Issue Management Council"*, los componentes de la acción incluyen el establecimiento de metas, objetivos, estrategias, y tácticas. En este sentido, se debe ordenar todos los recursos actuales para alcanzar los diferentes *targets*

que se fijan. Se quiere enfatizar en que todas las partes de la organización deberían ser abordadas y sincronizadas.

Para Chase (1984), en esta fase la organización debe establecer una meta que proporcione una dirección al plan de acción. Así, se hace necesaria la formulación de objetivos en términos cuantificables y sentar las bases para la revisión y evaluación del proceso y de los responsables de la gerencia de los asuntos clave.

En las estrategias, Chase (1984) sostiene que los responsables del proceso de *issue management* deben identificar las características políticas, económicas, psicológicas, organizacionales y los recursos con los cuales la empresa seguirá un programa orientado a la consecución de los objetivos planteados.

Según Chase (1984), en la elaboración de los planes de acción un enfoque interdisciplinario proporcionará elementos de desarrollo organizacional, ciencias políticas, ciencias sociales, económicas, y es esencial para facilitar la selección de esrategias.

En esta fase, una vez que las estrategias son seleccionadas, se procederá a la organización y coordinación de recursos financieros, humanos e informativos para lograr eficiencia y efectividad en el programa. Según Chase (1984), los recursos representan los requerimientos tácticos para desarrollar las acciones del programa y alcanzar la meta propuesta.

Las tácticas constituyen –según Chase (1984)- maniobras relativas a dinero, capital humano, acciones e información para ejecutar el programa. Igualmente se deberá establecer los indicadores de éxito para cada estrategia.

5. Evaluación de resultados

Según Chase (1984) el proceso de *issue management* termina con la evaluación de los resultados reales en relación con los pretendidos. Sin embargo, se debe continuar con el monitoreo para anticipar cambios políticos, económicos y sociales.

De acuerdo con el *"Issue Management Council"*, la última fase del proceso hace énfasis en la evaluación de resultados. El ciclo de la gerencia de asuntos clave comienza de nuevo con nuevos jugadores, nuevos resultados, nuevas actitudes, etc. Así, los resultados, en los términos de los cambios efectuados y de la sinergia observada, son de gran alcance y constituyen una herramienta útil para la revisión y ajuste del funcionamiento del modelo para detectar áreas de mejora.

The Omega Group (1992) sugiere el empleo de técnicas como el *focus group*, estudios de opinión/imagen, estudios de ventas, investigaciones de mercados, análisis de cambios actitudinales y evaluación del nivel de aceptación pública para comparar la resolución del *issue* con los objetivos propuestos.

Cómo la gerencia de asuntos clave agrega valor

De acuerdo con el *"Issue Management Council"*, la gerencia de asuntos clave crea valor y ventajas a través de un amplio espectro, externamente e internamente.

Externamente

- Mejora las relaciones entre la empresa y los *stakeholders*, favorece un diálogo mutuo que evita o atenúa conflictos y conduce a una relación ganar-ganar que cuenta con las posiciones y las metas de todos los miembros en el ecosistema de los grupos de presión
- Imprime velocidad al mercado con productos y servicios relevantes a la demanda o a las preocupaciones expresadas
- Reduce "el ruido de la comunicación " en el mercado, el cual puede impedir el funcionamiento eficiente y competitivo de una organización
- Destruye las barreras de entrada al mercado y las limitaciones operacionales
- Constituye una forma para asegurar una gerencia social responsable y capaz

- Presenta una "comprobación real" de opiniones y planes internos contra realidades externas, ofreciendo un filtro para las iniciativas estratégicas de la organización.

Internamente

- Permite una asignación de recursos, sinérgica y eficiente
- Proporciona una comunicación oportuna, contextuada y relevante con relación a las metas de organización versus el impacto del *issue*, de tal modo que mejora la capacidad para que individuos " hablen para " la organización
- Mejora el trabajo en equipo, la moral y la productividad a través del entendimiento de la estrategia organizacional y del efecto de los asuntos clave en relación con las metas individuales
- Destaca la responsabilidad de la gerencia con la asignación de un encargado del proceso de *issue management*
- Reduce "las sorpresas" y la incertidumbre con la disminución de la responsabilidad de directores y oficiales, a través de la delegación de tareas y la participación de un equipo multidisciplinario.

6. Identidad corporativa: "Personalidad de la organización"

Las organizaciones son universos significantes cuyos elementos constituyen patrones de conducta únicos para cada empresa y le confieren su "personalidad". Así, la identidad corporativa es el componente más invariable de la corporación, pues toda organización requiere ser identificada para diferenciarse de las demás. De acuerdo con Scheinsohn (1997), la identidad corporativa es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización: "La identidad corporativa se inscribe en la problemática del discurso corporativo, que se entiende como una representación ideológica que surge de la praxis comunicacional corporativa". (Scheinsohn, 1997, p. 52)

Dentro del complejo mundo de las organizaciones, día a día se hace cada vez más necesario contar con una identidad corporativa lo suficientemente sólida para enfrentar con éxito la competencia. Para el sentido común, identidad equivale a identificación, debido a que ambas se experimentan de manera indistinta.

Etimológicamente, la identidad puede expresarse como "el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) más su identidad (su esencia, su forma y valor)". (Costa, 1993, p. 16) En este contexto, la identidad constituye la suma intrínseca del ser y su forma, expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás.

Sin embargo, para Costa (1993) la identificación se define como el acto de reconocer la identidad de un sujeto, esto es, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico a sí mismo.

La identidad institucional debe pensarse no sólo como un estado, sino también como un proceso identificatorio, así los proyectos institucionales constituyen fragmentos del discurso de identidad de la corporación, en su nivel de autorrepresentación.

Los términos "imagen" e "identidad" son suficientemente utilizados en las descripciones de las estrategias de comunicación de la empresa. Generalmente se acepta a la imagen como "el retrato de una organización según es percibida por sus públicos", (Van Riel, 1997, p. 29) mientras se asocia a la identidad con la "forma en que una empresa se presenta a los públicos objetivo". (Van Riel, 1997, p. 29)

Según Norberto Chaves (1999), las expresiones "identidad corporativa" o "comunicación corporativa", ampliamente utilizadas no siempre suelen ser definidas con precisión y con frecuencia se solapan con la expresión "imagen corporativa".

El concepto de identidad arrastra cierta ambigüedad, básicamente planteada entre su alusión a una serie de atributos intrínsecos de la institución y a un conjunto o sistema de signos identificadores. Así, "en el contexto de los usos del discurso profesional, el término imagen suele aparecer asociado a los términos identidad y comunicación". (Chaves, 1999, p. 20)

La identidad de la organización constituye un sistema de mensajes complejo que puede manifestarse en todos y cada uno de los componentes de la institución, desde los creados y utilizados específicamente para identificarla, hasta aquellos elementos no esencialmente sígnicos, pero que connotan rasgos y valores de la entidad.

En este sentido, para que la comunicación empresarial construya una imagen positiva, coherente y estable en el tiempo, debe estar sustentada en un claro y sólido sistema de identidad. Entonces, el trabajo interno de organización y la gerencia de fortalezas y debilidades, debe ser anterior a todo proceso de proyección de imagen.

Según Costa (1993), en un principio, la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización. Hoy día el concepto abarca la forma en que una empresa se presenta mediante el empleo de signos, símbolos, comunicación y comportamientos. Los principios, normas y valores de una empresa, su trayectoria y la conducta de su personal, modelan lo que se ha denominado cultura corporativa.

Para Benavides, Costa y otros (2001), la organización se reconoce por sus señas de identificación visual, por la forma de relacionarse-comunicarse y finalmente en su globalidad.

Van Riel (1997), apunta que es casi imposible comunicar sólo mediante símbolos debido a que las audiencias clave de la organización utilizan –consciente o inconscientemente- todos sus sentidos para formarse una imagen total del objeto en cuestión y una opinión al respecto.

Según Chaves (1999), los signos identificadores básicos en el concepto de identificación institucional pueden desdoblarse en dos acepciones claramente

diferenciadas: Identificación, el proceso a través del cual la organización va asumiendo una serie de atributos que definen qué y cómo es y, denominación, es decir, la codificación de la identidad anterior mediante su asociación con unos nombres que permitan decir quién es esa institución.

Estos nombres pueden producirse mediante diversos mecanismos lingüísticos y adoptan, por lo tanto diferentes aspectos: "Desde un signo arbitrario abstracto hasta una expresión claramente denotativa de la identidad de la institución, pasando por una amplia gama de variantes intermedias". (Chaves, 1999, p. 42)

De acuerdo con Chaves (1999), las modalidades de denominación institucional predominantes podrían componerse de cinco tipos básicos: La descripción (enunciación sintética de los atributos de identidad de la empresa); la simbolización (alusión a la institución mediante una imagen literaria); el patronímico (alusión a la organización mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma –dueño, fundador-); el topónimo (alusión al lugar de origen o área de influencia de la compañía), y la contracción (construcción artificial mediante iniciales, fragmentos de palabras, etc.).

La identidad corporativa es algo más que elementos visuales –logotipo, símbolo y escala cromática-, implica la personalidad de la organización: Valores, normas, creencias, supuestos, actitudes, modos de ser y de hacer las cosas. Las organizaciones muestran estos rasgos distintivos y hacen de la característica única de la organización algo visible, e incluso tangible para las audiencias de interés.

Chaves (1999) define a la identidad como "el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo". (Chaves, 1999, p. 24) Así, la organización, a través de su actividad regular, de su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando formas de autorrepresentación.

En este sentido, la "autopresentación" de una empresa –aquella que va a generar una imagen en sus audiencias- se desarrolla, según Van Riel (1997) de cuatro formas diferentes:

1. Comportamiento: En última instancia serán los públicos objetivo quienes se formarán una imagen y juzgarán a una empresa por sus acciones y reacciones. "Sin embargo, es posible dar mayor o menor importancia a los determinados aspectos del comportamiento de la empresa por medio de la comunicación y/o símbolos". (Van Riel, 1997, p. 34)

2. Comunicación: Es el instrumento más flexible y puede utilizarse con rapidez a favor de la proyección de una imagen favorable para la corporación. La flexibilidad de la comunicación estriba en el hecho de que es posible transmitir más señales abstractas de forma directa a los públicos clave. "Al mismo tiempo, no tiene mucho sentido transmitir a los públicos objetivo cosas que no sean también aparentes en el comportamiento de la empresa". (Van Riel, 1997, p. 34)

3. Simbolismo: Ofrece una indicación implícita de lo que representa -o desea representar- la empresa.

4. Personalidad: Implica que la organización debe conocerse suficientemente bien como para tener su propia imagen de su situación real para presentarse con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo.

La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión propuestas por Van Riel (1997): Simbolismo, comunicación y comportamiento, a través de las cuales la organización revela su "personalidad".

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), la identidad de la empresa se concreta en dos tipos de rasgos específicos: Los físicos y los culturales. Los rasgos físicos incorporan los elementos icónico-visuales como signos de identidad, válidos para la identificación de la organización desde su entorno. "Desde esta perspectiva, los elementos básicos de la identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica –la marca- y una forma verbal –el logotipo-". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 41)

Los rasgos culturales incorporan los elementos profundos de la esencia de creencias y valores corporativos; es decir, los elementos de tipo conceptual y comportamental de la organización. "Así, la personalidad –identidad- cultural de la empresa se concibe como la manifestación en forma codificada –a través de un conjunto de atributos característicos- de la cultura latente de la organización". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 41)

Bartoli (1992) apunta que la identidad es aquello que caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia: Especialmente se traduce por el nombre, el logo, misión y destino fundamental.

Según Römer (1994), la identidad corporativa es la percepción que tiene una empresa sobre sí misma. A la identidad corporativa pertenecen elementos como el historial de la empresa, sus creencias, filosofía, la tecnología que utiliza, la gente que trabaja en ella, la personalidad de los gerentes, los valores éticos y culturales, y sus estrategias.

Cada vez más las organizaciones buscan hacerse comprensibles ante sus audiencias internas y externas; quieren simbolizar sus valores, principios éticos y formas de trabajo, a la vez que persiguen diferenciarse de sus competidores y posicionarse en sus audiencias de manera preferente.

Según Tejada Palacios (1992), la identidad de una empresa es "su personalidad trascendente (...) se proyecta mucho más allá de la inminencia organizativa hacia el entorno en que la empresa desarrolla su actividad (...). La identidad es, por tanto, una dimensión de personalidad que se caracteriza por estar dotada de una propiedad de concentración de diferentes rasgos constitutivos del modo de ser y hacer organizacional". (Tejada Palacios, 1992, p. 4)

Tejada Palacios (1992) sostiene la existencia de una identidad gráfica, visible; y una identidad que se vive en el ámbito intraorganizacional.

Por su parte, Joan Costa (1992), insiste en que la identidad de una corporación no se manifiesta solamente a través de medios gráficos, sino también verbales, culturales, ambientales y a través de informaciones objetivas: "Hablamos de identidad e imagen de empresa cuando nos referimos a la cualidad de ésta como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio; de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia". (Costa, 1992, p. 28)

Costa (1992), propone los " 7 vectores de la identidad" que deben estar presentes en las comunicaciones de una organización, pues no sólo apuntalan su imagen, sino también ponen de manifiesto su filosofía y forma de hacer las cosas:

1. Nombre o identidad verbal: El nombre o razón social es el primer signo de la existencia de la empresa. La designación de la empresa, de la marca o del producto es, de todos los signos indicadores de identidad, el único de "doble dirección", es decir, la empresa

lo utiliza para designarse a sí misma, y también el público, los clientes, la competencia y los medios de comunicación para referirse a ella.

2. Logotipo: Constituye una palabra diseñada, la cual recupera su personalidad original como nombre de marca y como marca. Es una traducción visual del nombre legal o marca.

3. Simbología gráfica: Incluye marcas gráficas y símbolos icónicos de marca y en algunos casos se asocia al logotipo como "identificador". Los símbolos poseen una cualidad de evocación de asociaciones positivas e inequívocas con la organización, lo cual los convierte en sistemas mnemotécnicos para ser fácilmente integrados y evocados por las audiencias.

4. Identidad cromática: El color actúa como una señal, convirtiéndose en lenguaje para la empresa.

5. Identidad cultural: Incluye los signos culturales o elementos significativos de una determinada cultura organizacional que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa en una sociedad. Dentro de la identidad cultural se encuentran los modos de conducta en el "hacer técnico" (el inherente a las tareas y a la especialización) y el "hacer funcional" (referido a la operación de cada uno de los miembros que laboran en la corporación). Y por otra parte, el "hacer cultural" o identidad cultural en acción.

6. Escenarios de la identidad: Refiere a los lugares de interacción entre la organización y sus diferentes públicos.

7. Indicadores objetivos de identidad: Representan aquellos datos presentados por escrito en un balance de la organización, son resultados generalmente cuantificados y comprobables que representan el "ser" de la organización.

Entre los signos que constituyen la identidad visual de la organización pueden mencionarse el logotipo, la tipografía y la gama cromática. La combinación de estos elementos en la identidad visual favorece la integración de percepciones en la audiencia, en función de la aprehensión de la imagen de la empresa. En este contexto, la identidad de la compañía debe ser presentada como una sola entidad a fin de apuntalar la imagen de la organización.

La representación de la identidad se traduce en todas las formas de comunicación que la organización emplea para llegar a sus diferentes audiencias. Así, desde el logotipo o el color corporativo, hasta la forma de vestir y hablar de sus empleados son elementos reveladores de esa identidad.

Según Schewbig (citado por Tejada Palacios, 1992), la identidad es la configuración única adoptada en la empresa por las estructuras, los sistemas, las representaciones y sus relaciones: Las estructuras se refieren a los elementos tangibles y constituyen la parte más visible de la organización. Los sistemas tienen que ver con los modos de funcionamiento de la empresa (procedimientos, normas, reglas de comportamiento); mientras las representaciones subyacen a estructuras y sistemas, pues constituyen el elemento que articula la relación individuo-organización.

Según Tejada Palacios (1992), la identidad juega un papel unificador pues "aclara las estructuras, explica los modos de funcionamiento de los sistemas, estabiliza y homogeniza las representaciones, y otorga coherencia a la empresa que se dota de propiedades de identificación y especificidad". (Tejada Palacios, 1992, p. 71)

Así, la identidad crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mayor interacción de los miembros de la empresa. "Permite que cada individuo se represente una pertenencia a una entidad superior con el fin de movilizarse por una causa". (Tejada Palacios, 1992, p. 71) Así, el discurso de identidad dentro de la empresa apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia.

De acuerdo con Van Riel (1997), una empresa con identidad fuerte y convincente puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivo en cuanto a aumentar la motivación entre sus empleados, pues se crea un "sentimiento de nosotros" que favorece la identificación del trabajador con su empresa y genera cohesión grupal en favor de los objetivos organizacionales. El aumento del compromiso con la empresa afecta el comportamiento del individuo, el cual tendrá a su vez un impacto externo.

Otra de las ventajas de una identidad sólida radica en que los diferentes públicos externos pueden desarrollar una imagen clara de la compañía. "Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, y basada en señales consecuentes con dicho propósito, ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios se arriesga a perder su credibilidad". (Van Riel, 1997, p. 30)

codificada y que son susceptibles de ser gestionados en el proceso de Management". (Thévenet, 1992, p. 4)

La identidad tiene una utilidad para la gestión tanto de la imagen pública percibida como de los procesos de intervención interna que la organización debe llevar a cabo para alcanzar la excelencia.

Así, la noción de identidad engloba todos los elementos que integran la realidad de la organización. Lo que la empresa debe decidir es la identidad que quiere tener y qué debe hacer para conseguirla, planteándose un marco de objetivos concretos.

Transformación de la identidad en imagen

El término identidad corporativa ha sido acuñado y desarrollado desde una perspectiva parcial del fenómeno de la propia identidad/personalidad de la organización: el que se refiere a los signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera, y que en términos técnicos, se denomina identidad visual o sígnica y se limita a la incorporación del diseño gráfico.

Según Sanz de la Tajada (1994), desde esta perspectiva debería hablarse más de identificación corporativa que de identidad en sentido estricto, debiéndose realizar un programa específico de desarrollo y comunicación de los signos de identidad visual de la organización en cuestión.

Por otra parte, es frecuente emplear el término imagen corporativa exclusivamente aplicado a los signos de identificación de la empresa, asociando a imagen el concepto de representación visual de la compañía a través de su marca, logotipo, formas de denominación, gama cromática, símbología, etc.

La identidad de la organización está constituida por su personalidad, diferenciada de la de sus competidores; así, los destinatarios de la actividad empresarial colaboran con su éxito a través de la imagen que se han formado de ella. Según Sanz de la Tajada (1994), esto permite establecer la estrecha relación que la identidad guarda con la imagen. "La empresa tiene una sola identidad; ésta es única, pero los atributos comunicados a los públicos varían en función de éstos y de sus intereses y relaciones con la realidad". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 143)

Según Sanz de la Tajada (1994), debe existir una estrecha relación entre la identidad y la imagen de una organización; una relación de causa-efecto, donde la causa es la identidad existente, que hay que comunicar, y el efecto son las percepciones de dicha identidad que devienen en la imagen corporativa. El nexo de unión entre ambas es, sin duda, la comunicación, la cual juega un papel trascendental al servicio de la eficiencia del proceso de transformación de la identidad en imagen.

La identidad tiene por objeto intentar difundirla para que una vez percibida se transforme en imagen. Así, "la imagen es un resultado y la identidad por su lado es un concepto de emisión". (Kapferer, 1995, p. 8)

La identidad global de una organización –conjunto de elementos sígnicos y conceptuales- puede diseccionarse para intentar potenciar cada uno de los componentes que la integran, acto seguido, volver a integrar todos sus elementos en una única identidad.

En este sentido, el carácter eminentemente estratégico de la comunicación de la identidad de la organización es una operación muy frecuente. De acuerdo con Gryspeerdt (1995) la necesidad de las empresas de desenvolverse en un contexto relacional muy competido las obliga a buscar un posicionamiento específico en relación tanto a sus competidores, como a los otros sectores de la actividad económica y social.

"De esta forma, la declaración de la identidad de las organizaciones aparece como el diseño de un amplio juego de pistas comunicadas para hacerlas comprensibles y asimilables por una audiencia escogida en función de la estrategia general de la empresa, y sobre la base de los objetivos que la directiva ha fijado". (Gryspeerdt, 1995, p. 12)

Para Gryspeerdt (1995) la comunicación de identidad consiste en descubir en medio de las potencialidades de la organización los trazos a acentuar y difundir; "trazos físicos y concretos, siempre validables (...), o trazos de sensaciones experimentadas mucho más difíciles de confrontar o de mezclar con otros elementos". (Gryspeerdt, 1995, p. 30)

Bajo esta óptica, uno de los primeros problemas a resolver para gerenciar la comunicación corporativa radica en administrar la difusión de su identidad, precisando todas las facetas que la integran.

Según Kapferer (1995), "la imagen es siempre la representación de un "algo". La prioridad consiste primero en definir ese "algo", eso que constituye a la empresa que habla". (Kapferer, 1995, p. 8) Así, sin una identidad definida y comunicable, será difícil que

las audiencias de la corporación perciban de ella una imagen clara, definida y compartida por todos.

En síntesis, el éxito de la imagen corporativa depende de la conjunción de su identidad con una adecuada comunicación de los atributos a emitir de la misma. La comunicación tiene la misión de transmitir una identidad determinada, configurada por un conjunto de características o atributos que son susceptibles de ser precodificados en forma de binomios identidad-imagen aplicables a diferentes tipos de organizaciones en función de su perfil propio.

7. Imagen corporativa

"La Imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta". (Villafañe, 1985, p. 29)

Según Sanz de la Tajada (1994), una imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, denominados comúnmente creencias o estereotipos.

Aplicado a los fenómenos organizacionales, de acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), "la imagen de empresa (...) es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 131). Se trata de una representación mental que un individuo hace de una organización empresarial –imagen corporativa- como reflejo de la cultura e identidad de la empresa en las percepciones del entorno.

Como comportamiento –para Villafañe (2000)- la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos.

Desde esta perspectiva, una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico de una organización, es un incentivo para la venta de productos y servicios. Una imagen corporativa firme crea un valor emocional añadido para la empresa, y asegurar que esté un paso por delante de sus competidores.

Sanz de la Tajada (1994) sostiene que los componentes de la imagen empresarial se sitúan en la notoriedad o grado de conocimiento que los individuos tienen de los productos o de las empresas concurrentes; la fuerza, rapidez o espontaneidad con la que un producto, marca u organización se asocia a un estímulo relacionado con él (o ella); y finalmente, el contenido de la imagen, el cual hace referencia a los atributos que se asocian al producto o empresa en cuestión.

No obstante, la imagen corporativa es la síntesis de creencias, sentimientos, conocimientos, impresiones y experiencias que las personas tienen respecto de una empresa o institución. Esta síntesis se elabora con base en mensajes directos o indirectos, explícitos o implícitos, voluntarios o involuntarios asociados a percepciones, situaciones, experiencias y vivencias. Esto implicará que al momento de analizar y decidir sobre la estrategia empresarial, el diseño, construcción y definición de los elementos de imagen corporativa resultan de fundamental importancia para la formulación e implementación de la estrategia de una organización determinada.

Villafañe (2000), propone una concepción gestáltica de la imagen corporativa al suponer que resulta de un proceso de conceptualización por parte del receptor, quien metaboliza un conjunto de *inputs* transmitidos por una empresa. Aquí, el "receptor contribuye decisivamente en lo que al resultado final se refiere, es decir, existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo". (Villafañe, 2000, p. 24)

En este sentido, la imagen corporativa podría definirse como una percepción estable de la actividad empresarial, producto de la suma de impresiones y experiencias que se acumulan frente a una empresa, sus productos o servicios.

Para Villafañe (2000), la imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público a partir de un estímulo (identidad de la organización), que es corregido por dicha audiencia.

La imagen corporativa está conformada por una serie de elementos de distinta naturaleza y de compleja integración, pero siempre orientados a un mismo fin: Causar la mejor impresión posible en el medio empresarial en general, a las instituciones con las cuales se relaciona, a las personas y clientes actuales y potenciales y a toda la comunidad y sociedad en las cuales se inserta el quehacer de la organización. Los elementos que utiliza la imagen corporativa son reales, concretos, como son la calidad del producto, las tecnologías, las marcas, y elementos abstractos, intangibles, tales como las comunicaciones, relaciones con los medios de comunicación social, mensajes, responsabilidades, entre otros.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), de las referencias conceptuales podía derivarse, por un lado, la existencia real de ciertas "fuentes de creación de imagen", y por

otro, la existencia de un "terreno de juego" –el entorno de la organización- donde la compañía desarrolla su actividad.

En este orden de ideas, Sanz de la Tajada (1994), considera que las fuentes de creación de imagen de la empresa están integradas por una serie de activos materiales que pueden agruparse en tres categorías:

a. Asociadas a productos y/o servicios de la corporación; tanto en sus aspectos tangibles (gama de productos, presentación, atributos físicos, nombres, precios), como en los intangibles (imagen percibida de tales bienes y/o servicios)

b. Fuentes referidas a la distribución de dichos productos (cantidad y características de los distintos puntos de venta)

c. Manifestaciones y comunicaciones de la organización a través de diversos vehículos tales como comunidades financieras, socios, accionistas, estructura organizacional, financiera y comercial, instalaciones, papelería, señalización, comportamiento de su personal, costumbres, signos, símbolos, ritos, acciones de mecenazgo, patrocinio, promociones de ventas, relaciones públicas, entre otros.

Por su parte, el entorno en el cual la empresa realiza su propia actividad a través de las fuentes de creación de imagen reseñadas por Sanz de la Tajada (1994) es el elemento que da sentido a la organización, pues constituye el contexto en el cual se insertan las manifestaciones de imagen y configuran una situación social y de mercado concretas. "Porque hablar de la imagen de la empresa en un espacio vacío (...) podría ser una interesante aventura surrealista pero carece de todo sentido desde la perspectiva en que se sitúa el estudio de la imagen". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 132)

La imagen corporativa intenta transmitir un determinado posicionamiento a fijar en la mente y en la conciencia de las audiencias de la corporación que deben tomar decisiones asociadas a realizar o no transacciones con la empresa que ha definido y comunicado su imagen a través de una serie de hechos comerciales o institucionales.

"La imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de *inputs* que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos, conculcando en ocasiones los principios canónicos del marketing clásico". (Villafañe, 2000, p. 30)

En este sentido, Hiroyuki Itami (1991, citado por Villafañe, 2000) sostiene que los activos invisibles son la fuente real de la competitividad y el factor clave de la adaptación corporativa, pues son fáciles de acumular, susceptibles de múltiples usos simultáneos y constituyen *inputs* y *outputs* de las actividades empresariales.

Por su parte, para Ind (1992), la imagen corporativa "es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente". (Ind, 1992, p. 11)

En este sentido, la identificación de las percepciones de cada uno de los públicos y de los efectos en ellos de las acciones/decisiones de la empresa permitirán determinar las estrategias a seguir para reafirmar o redefinir los atributos más relevantes de la imagen corporativa actual.

De acuerdo con Garbett (1992), la imagen de una compañía es gobernada por seis factores: La realidad de la empresa, la medida en que la organización y sus actividades hagan noticia, su diversidad, su esfuerzo de comunicaciones, el tiempo y el desvanecimiento de la memoria. Los mensajes positivos y negativos que emite una empresa crean, con el tiempo, un cuerpo de reconocimiento, una familiaridad y unas actitudes en el público.

Según Costa (1999), el desarrollo de la imagen, se halla sujeto a oscilaciones y evoluciones externas a sí misma. La emergencia de factores de cambio se localiza en las dos fuentes: a) La empresa: Sus propios cambios, evoluciones e innovaciones en todos los terrenos (directivo, de investigación, tecnológico, financiero, profesional, comercial); b) el entorno: La evolución tecnológica, mercadológica y competitiva de los sistemas de distribución; los cambios en los medios de comunicación; los comportamientos de las audiencias; el tiempo y otros fenómenos sociales y culturales.

Para Scheinsohn (1997), desde la comunicación estratégica se entiende la imagen corporativa como la "temática de intervención que aborda el proceso según el cual el público elabora una síntesis mental en relación con una empresa". (Scheinsohn, 1997, p. 267)

Según Fita (1999), la imagen no es la identidad de la empresa, pero se configura a través de ella. La imagen se genera en los públicos como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad/identidad de la organización, de manera que cuando tales percepciones de identidad son erróneas o alejadas de la propia realidad de la corporación, la imagen queda desviada de tal realidad y se produce una disyunción identidad/imagen que, generalmente, es negativa para cualquier compañía.

De acuerdo con Villafañe (2000), para que la imagen que construyen las audiencias de interés acerca de una organización sea eficaz y duradera debe basarse en la propia realidad de la empresa; dar prioridad a los puntos fuertes de la compañía y garantizar una coordinación de las políticas formales con las funcionales.

En este sentido, la imagen dependerá casi totalmente de la comunicación que se utilice para explicar las ideas y características de la empresa: "La capacidad de invertir en comunicación definirá la comprensión de nuestra imagen por parte de nuestros públicos objetivo". (Fita, 1999, p. 68-69)

Una vez diagnosticada la identidad de una empresa, sólo se podrá transformarla en una imagen para ser comunicada a las diferentes audiencias clave, a través de impregnar a esa identidad de grados de comunicación. Cuantas más acciones comunicativas se realicen sobre la identidad, más proyección de imagen se creará hacia el entorno intra y extraorganizacional.

De acuerdo con Fita (1999), la imagen tiene una serie de funciones básicas: Destacar la verdadera identidad de la empresa, su personalidad, su filosofía, y lo que la organización quiere llegar a ser, transmitir prestigio, reflejar la dimensión de la organización en todos sus ámbitos de actuación, mejorar la calidad del trabajo y de sus trabajadores, penetrar en nuevos mercados, conseguir una opinión pública favorable, reflejar una evolución de la empresa y organizar el futuro.

Según Villafañe (citado por Fita, 1999), la imagen corporativa posee al menos tres dimensiones que hay que analizar si se quiere actuar con rigor en su investigación: La autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

Para Joan Costa (1999), la imagen de la empresa -que se materializa en primer lugar por su identidad visual- es un fenómeno continuo que se desarrolla en un medio espacio – temporal. Su vida es tan larga como la vida de la misma empresa, e incluso a veces más

que la de la organización y el producto. La imagen corporativa es de tendencia permanente, proyectada hacia el futuro, ha de hacer frente a cambios y evoluciones y ha de insertarse en nuevos contextos manteniendo su carácter de contemporánea. Habrá de estar presente en muchas partes simultáneamente y por mucho tiempo. Desde el punto de vista económico la imagen es una inversión a mediano plazo, y su rentabilidad es indefinida. La imagen es un fenómeno destinado a desarrollarse, amplificarse, integrarse a una memoria colectiva cambiante y a persistir.

Desde la óptica de la comunicación, el programa de comunicaciones de la organización exige ser concebido según premisas de previsibilidad, e implantado meticulosamente. Ello comporta una definición muy precisa de la imagen deseada, una eficaz configuración de esta imagen y del sistema de identidad, una buena planificación de la estrategia de comunicación, una explotación coordinada e integral de los canales de difusión y una efectiva implantación controlando el desarrollo de sus fases y las respuestas de las distintas audiencias.

Si estas fases se llevan a cabo correctamente el control de su evolución no requerirá una tarea intensiva, sino periódica. El control periódico de la imagen consiste en investigar cada uno de los elementos que la componen y los procesos de su interrelación.

Factores que controlan la imagen de la empresa

La imagen corporativa surge a partir de la conjunción de una serie de elementos configurados en su identidad, y por tanto todas las empresas proyectan una imagen consciente o inconscientemente, Garbett (1992) ha propuesto seis elementos que determinan el control y la modificación de la imagen corporativa, a saber:

1. La realidad de la compañía misma: Está referida al tamaño de la compañía, su estructura, la industria a la cual pertenece, los productos que fabrica o los servicios que presta. Asimismo señala a los empleados como pieza clave en la transmisión de lo que es la empresa mediante su interacción con la sociedad.

2. La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia: Los servicios o productos que ofrece una empresa o la manera particular como lo hace puede brindar una valiosa contribución a la comunidad o a individuos en particular, lo cual puede ser objeto de noticia. Por otro lado, un mal servicio, productos

deficientes, fracaso financiero o transgresiones sociales o ambientales también pueden ser objeto de noticia produciendo malas asociaciones o rechazo hacia la organización.

3. Diversidad de la compañía: Mientras más variadas sean las unidades independientes que forman parte de un conglomerado o consorcio, más serán los mensajes que emitan proyectando poca cohesión, por lo que deben concentrar más esfuerzos para crearse una reputación. Así, a las empresas llamadas monolíticas o dedicadas a una sola actividad, les resulta más fácil emitir mensajes relacionados y formarse una reputación ante los públicos objetivos.
4. Esfuerzo de comunicaciones: A mayor inversión en el ámbito de las comunicaciones mayor probabilidad de conseguir una imagen positiva.
5. Tiempo: La buena reputación de una organización requiere tiempo, paciencia y esfuerzo.
6. Desvanecimiento de la memoria: El proceso de creación de imagen y reputación ante los públicos claves no termina en este punto, se debe reforzar mediante un plan estratégico de comunicaciones que permita mantener un posicionamiento del nombre de la empresa, sus productos o servicios en la mente de los receptores del mensaje, recordando la existencia de la corporación, debido a la volatilidad de los intereses de las personas y al desbordamiento de información existente.

En síntesis, la imagen constituye el efecto o resultado de la comunicación –voluntaria o involuntaria- de una identidad. Según Sanz de la Tajada (1994), en la medida en que una empresa incremente el proceso de control sobre su imagen, correlativamente aumentará el nivel de comunicación voluntariamente transmitido para comunicar su identidad y obtener la imagen pretendida.

Sin embargo, para que exista una imagen tiene que haberse producido previamente la comunicación de ciertos mensajes que –asociados al nombre de la empresa- permiten relacionar ciertos atributos (positivos o negativos) a las percepciones que los destinatarios de tales mensajes tienen con respecto a la organización en cuestión.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994), esta comunicación puede o no ser intencionada. "En el primer caso, se pretende conformar una imagen controlada desde el emisor, mientras que, en el segundo caso, se renuncia –consciente o inconscientemente- a

dicho control y se acepta –implícita o explícitamente- la formación de una imagen espontánea –automática o no controlada- a partir de la relación empírica de los públicos con la empresa". (Sanz de la Tajada, 1994, p. 142)

En cuanto concierne a la relación identidad-comunicación-imagen existe una problemática común a todo tipo de empresas con relación a su tipo de propiedad, titularidad de capital, proyección e impacto de su actividad, fin último, sector en que se inscribe, dimensión, etc. Sin embargo, esta problemática se vuelve específica en cuanto a su concepción, actuación y comunicación en el campo de la identidad, comunicación e imagen; lo que hace aparecer un modo propio de "ser" y "hacer" de la organización, consecuencia de su propia interpretación del fenómeno y de su concepción estratégica del mismo.

8. El plan estratégico: La bitácora de la organización

La gerencia estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Puede definirse como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos". (David, 1988, p. 3)

Para Antonio Francés (2001), la estrategia constituye en forma amplia la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, mientras que de manera restringida, la define como un "plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre". (Francés, 2001, p. 28)

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas opciones y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que la estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Para Francés (2001), "la estrategia puede estar diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas)". (Francés, 2001, p. 28-29)

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Para David (1988), la utilización de los conceptos y técnicas de la gerencia estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

Según David (1988), el modelo de gerencia estratégica indica que antes de formular y escoger estrategias alternativas, debe llevarse a cabo una auditoría interna y externa de la organización. La formulación, ejecución y evaluación de estrategias dependen de una clara definición de la misión de la empresa, de una evaluación exacta del ambiente externo y de un análisis interno de la firma.

Por su parte, Francés (2001) señala que la planificación estratégica toma en cuenta el concepto de incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Así, las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa, mientras que las fortalezas y debilidades se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

Según Hill y Jones (1997), la capacidad de una organización para producir estrategias depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control.

La cultura organizacional es el contexto dentro del cual se debe presentar cualquier planeación estratégica. Schein (1988), define la cultura de una organización como un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno.

Según Antonio Francés (2001), el análisis interno de una empresa no estaría completo si no se toma en consideración la cultura organizacional. En este sentido, para que una organización pueda ejecutar su plan estratégico exitosamente debe existir concordancia entre estrategia y cultura corporativa y entre estrategia y naturaleza del entorno: "Cuanto más turbulento sea el entorno, más agresiva debe ser la estrategia y más abierta la cultura organizacional". (Francés, 2001, p. 96)

Para Goodstein (1998), el impacto de la cultura organizacional en el proceso de planeación y el plan estratégico resultante son considerables. Estos efectos pueden ser directos o indirectos y se deben manejar con el fin de conducir un proceso de planeación exitoso y asegurar que surja un plan útil.

Sin embargo, Kono (1992, citado por Francés, 2001), sostiene que se puede diferenciar entre la cultura organizacional imperante en el ámbito gerencial y la que está presente en el resto de la organización. La primera resulta determinante para la formulación de la estrategia, mientras que la segunda es de particular importancia para su implementación exitosa.

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Alcanzar esta meta demanda un esfuerzo doble: Una compañía necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades existentes, como también estrategias que generen recursos y capacidades adicionales y, por consiguiente, aumenten su posición competitiva a largo plazo.

Para Hill y Jones (1997), "eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación son elementos importantes para el logro de una ventaja competitiva". (Hill y Jones, 1997, p. 112)

Desde el punto de vista organizacional, la consecución de los objetivos de la empresa está fundamentalmente ligada al plan estratégico de la organización. La formulación de estrategias acordes con la misión, visión y objetivos de la corporación le permite aprovechar las oportunidades del entorno, sacar partido de sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Por ello, para lograr que el plan estratégico tenga éxito, "debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones". (Goodstein, 1998, p. 3) Así, la planificación estratégica constituye un proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para conseguirlos antes de emprender la acción.

Según Goodstein (1998), la planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos mediante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas. Así, el éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Según Goodstein (1998), la prueba para cualquier proceso de planeación estratégica es el grado en que ejerce impacto sobre el comportamiento vigente de la organización. La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía. La evaluación más importante de la implementación es el grado en el cual los miembros organizacionales, en especial los gerentes, integran el plan estratégico a sus decisiones administrativas cotidianas.

Según Goodstein (1998), la planeación estratégica proporciona un modelo para transformar las organizaciones y contiene los ingredientes necesarios para tales transformaciones: 1) Se encuentra enfocada en el futuro; 2) está impulsada por el liderazgo, no por un líder; 3) proporciona un alto nivel de compromiso organizacional; 4) produce un plan totalmente comprendido y aceptado; 5) genera un plan completo y detallado; 6) es un modelo que se puede aplicar de manera rigurosa, y, 7) proporciona la fuerza energizante para impulsar la transformación.

Desde el punto de vista comunicacional, el plan estratégico constituye el norte para el diseño y ejecución de actividades de comunicación orientadas al logro de los objetivos de la corporación, y al mismo tiempo, es la razón de ser de los soportes empleados en las diferentes manifestaciones de comunicación que la empresa presenta ante sus audiencias clave.

9. Técnicas de recolección de datos aplicadas al estudio de las organizaciones

La investigación en materia de organizaciones es un fenómeno complejo que implica distintas técnicas de recolección de datos, procedimientos de investigación y situaciones. Aproximarse al estudio de la dinámica organizacional y sus implicaciones abarca los paradigmas de la investigación documental, el estudio de casos, la investigación de laboratorio y la investigación de campo, unidos a diversos procedimientos de investigación y análisis que permitan obtener una visión más completa del objeto de estudio.

A los fines de este proyecto resulta importante mencionar algunas de las principales técnicas de recolección de datos aplicadas -y a su vez aplicables- al estudio de las organizaciones, de acuerdo con el tipo de información que se desea obtener y en consonancia con los objetivos de cualquier investigación en el campo de las organizaciones.

Observación

Según Hernández Sampieri (1991), la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Puede utilizarse como instrumento de medición en diversas circunstancias y enfoque de investigación. En este sentido, la observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce.

Para Rodríguez (1996), "la observación va a ser entendida (...) como un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema. Como tal proceso, en él intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado (...) La observación, constituye un proceso deliberado y sistemático que ha de estar orientado por una pregunta, propósito o problema. Este problema es el que da sentido a la observación en sí y el que determina aspectos tales como qué se observa, quién es observado, cómo se observa, cuándo se observa, dónde se observa, cuándo se registran las observaciones, qué observaciones se registran, cómo se

analizan los datos procedentes de la observación o qué utilidad se da a los datos." (Rodríguez, 1996, p. 150)

Observar, en su sentido más básico, supone advertir los hechos como se presentan y registrarlos siguiendo algún procedimiento físico o mecánico. Así, la observación "proporciona una representación de la realidad, de los fenómenos en estudio. Como tal procedimiento tiene un carácter selectivo, está guiado por lo que percibimos". (Rodríguez, 1996, p. 151)

Según Hernández Sampieri (1991), la observación es un método no obstructivo, pues constituye una técnica de medición que no estimula el comportamiento de los sujetos; "simplemente registra algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición". (Hernández Sampieri, 1991, p. 315) Asimismo, acepta material no estructurado y puede trabajar con grandes volúmenes de datos.

La técnica de observación supone necesariamente el establecimiento de un contexto dentro del cual se desarrollará la recolección de los datos. Según Rodríguez (1996), el contexto está constituído por un conjunto de condiciones naturales, sociales, históricas y culturales en las que se sitúa el proceso.

"En un proceso observacional la importancia dada a los factores contextuales refleja el grado de reducción que realizamos de la información relacionada con el desarrollo de un acontecimiento y lo que entendemos por dato". (Rodríguez, 1996, p. 152)

Observación participante

La observación participante es uno de los procedimientos de observación más utilizados en la investigación cualitativa y uno de los elementos más característicos de este tipo de investigaciones. "La sola presencia de la observación participante en un estudio confiere el estatus de cualitativo". (Rodríguez, 1996, p. 165)

La observación participante puede considerarse como un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La observación participante implica el dominio de una serie de habilidades sociales que deben sumarse las propias de cualquier observador.

Según Rodríguez (1996), la observación participante favorece un acercamiento del investigador a las experiencias en tiempo real que viven personas e instituciones.

En contraste con la mayor parte de los métodos, en los cuales las hipótesis y procedimientos de los investigadores están determinados *a priori*, el diseño de la investigación en la observación participante permanece flexible, tanto antes como durante el proceso real. *"Aunque los observadores participantes tienen una metodología y tal vez algunos intereses investigativos generales, los rasgos específicos de su enfoque evolucionan a medida que operan".* (Taylor y Bogdan, 1984, p. 32)

Para Taylor y Bogdan (1984), la mayor parte de los investigadores tiene en mente algunos interrogantes generales cuando entran en el campo. Es típico que estos interrogantes pertenezcan a una de dos amplias categorías: Son sustanciales o teóricos.

Entre los primeros se encuentran interrogantes relacionados con problemas específicos en un particular tipo de escenario. La segunda categoría, la teórica, está más estrechamente ligada a problemas sociológicos básicos tales como la socialización, la desviación y el control social.

"Ambas categorías están interrelacionadas. Un buen estudio cualitativo combina una comprensión en profundidad del escenario particular estudiado con intelecciones teóricas generales que trascienden ese tipo particular de escenario". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 33)

El observador participante debe desarrollar estrategias para interactuar con los informantes. Así, el escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador tiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos.

Según Taylor y Bogdan (1984), los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. *"Los observadores permanecen relativamente pasivos a los largo del curso del trabajo de campo, pero en especial durante los primeros días"* (Geer, 1964, citado por Taylor, 1986, p. 51)

Según Taylor y Bogdan (1984), el trabajo de campo incluye tres actividades principales. La primera se relaciona con una interacción social no ofensiva: Lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación. El segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: Estrategias y tácticas de campo. El aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas.

Así, *"durante el período inicial la recolección de datos es secundaria para llegar a conocer el escenario y las personas"* (Taylor y Bogdan, 1984, p. 56)

"Por lo general, los investigadores de campo tratan de cultivar relaciones estrechas con una o dos personas respetadas y conocedoras en las primeras etapas de la investigación. A estas personas se las denomina *informantes clave*". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 61)

"Los informantes clave apadrinan al investigador en el escenario y son sus fuentes primarias de información (Fine, 1980, citado por Taylor, 1992). Así, los observadores participantes esperan de los informantes clave que ellos les proporcionen una comprensión profunda del escenario. Puesto que la investigación de campo está limitada en tiempo y alcances, los informantes clave pueden narrar la historia del escenario y completar los conocimientos del investigador sobre lo que ocurre cuando él no se encuentra presente". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 62)

"Los observadores sólo pueden lograr el *rapport* con los informantes si se acomodan a las rutinas y modos de hacer las cosas de estos últimos. Los observadores no deben interferir". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 56)

"Aunque los observadores participantes entran en el campo con interrogantes amplios en mente, antes de seguir líneas específicas de indagación permiten que los temas emerjan en el escenario. Inicialmente *los investigadores de campo formulan preguntas como para permitir que la gente hable sobre lo que tiene en mente y lo que la preocupa sin forzarla a responder a los intereses, preocupaciones o preconceptos de los observadores".* (Taylor y Bogdan, 1984, p. 69)

Según Taylor y Bogdan (1984), en la observación participante, el análisis de los datos es una actividad en proceso continuo. Los observadores van y vienen entre los datos ya recogidos y el campo. De lo que ya han aprendido depende lo que traten de observar y el contenido de las preguntas en el campo.

En este sentido, después de haber desarrollado algunas hipótesis de trabajo, los observadores redondean sus conocimientos pidiendo a los informantes alguna elaboración de temas que tocaron previamente y siguiendo con otros informantes ciertos puntos mencionados por algunos de ellos.

"Jack Douglas (1976, citado por Taylor, 1984), subraya la importancia de *someter a control* las narraciones e historias de los informantes: "El control consiste esencialmente

en comparar lo que nos dicen otros con lo que es susceptible de ser experimentado u observado más directamente, y por lo tanto, más confiablemente, o con relatos más dignos de confianza". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 71)

Por otra parte, Taylor y Bogdan (1984) sostienen que el observador que ha pasado cierto tiempo en un escenario puede utilizar el conocimiento que ya ha obtenido para lograr más información. "La idea es actuar como si uno ya supiera acerca de algo para que las personas hablen sobre ello en profundidad". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 71)

Para Taylor y Bogdan (1984), un aspecto importante de la observación participante consiste en aprender el modo en que la gente utiliza el lenguaje. "*Los investigadores de campo deben partir de la premisa de que las palabras y símbolos utilizados en sus propios mundos pueden tener significados diferentes en los mundos de sus informantes*". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 72

Así, el vocabulario empleado en un escenario por lo general proporciona indicios importantes sobre el modo en que las personas definen situaciones y clasifican su mundo, de modo que sugiere líneas de indagación e interrogación". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 72-73)

Como método de investigación analítico, "*la observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas*". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 74) Se deben tomar notas después de cada observación y también después de contactos más ocasionales con los informantes, como por ejemplo encuentros casuales y conversaciones telefónicas; también pueden tomarse notas durante la etapa previa al trabajo de campo.

Las notas de campo deben incluir descripciones de personas, acontecimientos y conversaciones, tanto como las acciones, sentimientos, intuiciones o hipótesis de trabajo del observador. La secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones se registra con la mayor precisión posible. La estructura del escenario se describe detalladamente. En resumen, las notas de campo procuran registrar en el papel todo lo que se puede recordar sobre la observación.

"Las notas de campo no deben incluir sólo descripciones de lo que ocurre en un escenario, sino también un registro de los sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos del investigador y áreas futuras de indagación. Estos comentarios subjetivos

deben distinguirse de claramente de los datos descriptivos mediante el empleo de paréntesis y las iniciales "C.O." ("comentarios del observador")". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 82-83)

Según Taylor y Bogdan (1984), el observador participante también registra ideas e interpretaciones emergentes. Estos comentarios proporcionan un registro corriente de los intentos del observador por entender el escenario y se convierten en "extremadamente valiosos durante la fase de análisis de la investigación". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 84)

En este contexto, una descripción detallada del escenario y de la posición de las personas en su seno proporciona importantes aprehensiones sobre la naturaleza de las actividades de los participantes, sus pautas de interacción, sus perspectivas y modos de presentarse ante los otros.

"Del mismo modo que los escenarios y las actividades, *las personas deben ser cuidadosamente descritas en las notas.* Cada persona transmite cosas importantes sobre sí misma y asume supuestos respecto de otros sobre la base del modo de vestir, de llevar el cabello, de las joyas que se usen, de los accesorios, del comportamiento y del aspecto general". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 86)

"En muchos escenarios, especialmente en las organizaciones, la ropa y el aspecto exterior diferencia a las personas según su posición y status. A veces son signos de status obvios (...) En otros escenarios, los signos que revelan status son sutiles y serán descubiertos por el observador sólo después de cierto lapso pasado en el campo". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 87)

Según Rusque (1999), se puede considerar en términos generales como observación participante a aquella que hace que el investigador se inserte en la comunidad y se mezcle con las demás personas, produciendo el menor número de cambios posibles en la vida cotidiana de los sujetos objeto del estudio. La observación participante conduce a una redefinición del investigador y de su objeto de conocimiento, lo que no sucede en los métodos científicos asociados a las ciencias puras.

Es importante señalar que el centro de una observación participante se encuentra en la relación entre el investigador y el medio en donde esté, que de alguna manera quedará marcado por la personalidad del investigador.

Entrevista

De acuerdo con Duverger (1962), "la teoría general de la *interview* está por hacer. Las publicaciones que abordan el problema desde este punto de vista son escasas, y los estudios existentes tratan más bien de procedimientos especiales". (Duverger, 1962, p. 282)

Por otra parte, Benney y Hughes (1970, citados por Taylor y Bogdan), señalan que la entrevista es la "herramienta de excavar" favorita de los sociólogos. Sin embargo, para Duverger (1962), la entrevista desborda ampliamente el dominio de la investigación científica, convirtiéndose en uno de los principales procedimientos del periodismo contemporáneo, "lo que en modo alguno ha contribuido a acrecentar su prestigio entre los sociólogos..." (Duverger, 1962, p. 282)

Para Rodríguez (1996), la entrevista puede cumplir con las siguientes funciones: "a) Obtener información de individuos o grupos, (b) influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos), o c) ejercer un efecto terapéutico". (Rodríguez, 1996, p. 167)

Duverger (1962), clasifica las entrevistas de acuerdo con el fin perseguido:

Entrevistas de opinión o personalidad: Tiene como fin conocer las opiniones o las actitudes de la persona interrogada. Según Duverger (1962), este tipo de entrevista puede completar los resultados de las encuestas.

Entrevistas documentales: Se interroga al individuo acerca de lo que sabe acerca de un tema determinado. En algunos casos, la única fuente de información la constituye el interrogatorio de las personas "que saben", aquellas que fueron actores o espectadores de los acontecimientos. "Su testimonio permite casi siempre rellenar las lagunas de los textos, rectificar errores y aclarar su significado". (Duverger, 1962, p. 284)

Para Rusque (1999), a diferencia de la entrevista estructurada, tipo cuestionario, administrada a grandes grupos de personas, los métodos cualitativos utilizan la entrevista en profundidad, la cual "es flexible y dinámica, y se considera como no directiva, no estandarizada y abierta, de aplicación a grupos reducidos de personas". (Rusque, 1999, p. 181)

Taylor y Bogdan (1984), definen este tipo de entrevista como "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes (...) encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 101)

Así, las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas, "*el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista*". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 101)

De acuerdo con Rusque (1999), el objetivo de la entrevista es saber qué piensa la persona y conocer de ella cosas que no se pueden observar directamente, como sus ideas, intenciones, sentimientos. Otra característica es el aspecto utilitario de la entrevista, el cual se concentra en una temática predeterminada que no siempre es de interés mutuo de las partes.

Para Rodríguez (1996), en la entrevista en profundidad el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de ello, establece una lista de temas, en relación con los que se enfoca la entrevista, "quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano". (Rodríguez, 1996, p. 168)

En este sentido, de acuerdo con Rodríguez (1996), puede decirse que quienes preparan las entrevistas focalizadas no desean contrastar una teoría, un modelo o unos supuestos determinados como explicación de un problema: "Tienen ciertas ideas más o menos fundadas, y desean *profundizar* en ellas hasta hallar explicaciones convincentes. Puede, incluso, que en ocasiones sólo desee conocer *cómo otros* -los participantes en la situación o contexto analizado- *ven el problema*". (Rodríguez, 1996, p. 168)

Según Taylor y Bogdan (1984), pueden diferenciarse tres tipos de entrevista en profundidad:

Historia de vida o autobiografía sociológica: "En la historia de vida, el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias (...) Lo que diferencia a la historia de vida de las

autobiografías populares es el hecho de que el investigador solicita activamente el relato de las experiencias y los modos de ver de la persona, y construye la historia de vida como producto final". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 102)

Para Taylor y Bogdan, las historias de vida se redactan sobre la base de entrevistas en profundidad con una persona o con una pequeña cantidad de personas.

El segundo tipo de entrevistas está dirigida al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no pueden ser observadas directamente. De acuerdo con Taylor y Bogdan (1984), en este tipo de entrevistas los interlocutores actúan como informantes del investigador. "En tanto informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 103)

El tipo final de entrevistas cualitativas propuesto por Taylor y Bogdan (1984) "tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 103)

Las entrevistas cualitativas requieren un diseño flexible de la investigación. Según Taylor y Bogdan (1984), ni el número ni el tipo de informantes se especifica de antemano.

Por su parte, Rusque (1999), considera dos formas de utilización de las entrevistas:

- Técnica previa o instrumental en combinación con el uso de otra técnica (como la observación participante). "En este sentido, la entrevista tiene un papel exploratorio que va a permitir agrupar y clasificar los hechos en estudio, tanto como el sistema de valores de los actores, los comportamientos, las emociones." (Rusque, 1999, p. 183) De la misma manera permitirá elaborar las primeras hipótesis de trabajo y los problemas en los cuales habrá que profundizar.
- Como observación participante, según Rusque (1999), este empleo de la técnica permite obtener datos importantes que posibiliten una confrontación de problemas pendientes o nuevas interpretaciones. En este caso, se usa en forma complementaria con otras técnicas.

Según Spradley (1979, citado por Rodríguez), los elementos diferenciadores de la entrevista en profundidad son la existencia de un propósito explícito, las presentación de unas explicaciones al entrevistado sobre la investigación y la formulación de unas cuestiones específicas.

Encuestas

Uno de los métodos más utilizados para recopilar datos en una investigación es la encuesta, definida por Hernández Sampieri (1991) como "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir". (Hernández Sampieri, 1991, p. 276)

De acuerdo con Duverger (1962), constituye una variedad de la técnica general de la entrevista. Para Cea D'Ancona (1998), "la encuesta puede definirse como la aplicación de un *procedimiento estandarizado* para recabar información (oral o escrita) de una *muestra* amplia de sujetos. La *muestra* ha de ser representativa de la *población* de interés; y la información se limita a la delineada por las preguntas que componen el *cuestionario precodificado*, diseñado al efecto". (Cea D'Ancona, 1998, p. 240)

Según Cea D'Ancona (1998), en la encuesta la información se adquiere mediante observación indirecta, a través de las respuestas verbales de los sujetos encuestados y los datos abarcan un amplio abanico de cuestiones. Así, para que las respuestas de los sujetos puedan compararse, la información se recoge de forma estructurada. Se formulan las mismas preguntas, y en el mismo orden, a cada uno de los individuos encuestados. *A posteriori*, las respuestas se agrupan y cuantifican para examinar las relaciones entre ellas.

De acuerdo con Rodríguez (1996), los cuestionarios se construyen para "contrastar puntos de vista, mas no para explorarlos; favorecen el acercamiento a formas de conocimiento no ideográfico; su análisis se apoya en el uso de estadísticos que pretenden acercar los resultados en unos pocos elementos (muestra) a un punto de referencia más amplio y definitorio (población)". (Rodríguez, 1996, p. 185)

Para Duverger (1962), "la naturaleza de las preguntas, la forma en que están redactadas, el orden en que se suceden, tienen gran importancia para los resultados de la encuesta". (Duverger, 1962, p. 227) En este sentido, Hernández Sampieri (1991), afirma que el contenido de las preguntas puede ser tan variado como los aspectos que mida. A este respecto Duverger (1962), hace una distinción que descansa en el "grado de libertad de las respuestas". (Duverger, 1962, 227)

Para Rodríguez (1996), el cuestionario supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Así, esta técnica se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado.

Según Duverger (1962), todas las preguntas son libres, pues el individuo interrogado no está obligado a responder y puede negarse a hacerlo o declararse sin opinión. "Pero si accede a dar una respuesta su libertad puede ser más o menos grande, y a la vez, la precisión de la respuesta puede ser mayor o menor". (Duverger, 1962, p. 227-228) Algunos autores clasifican las preguntas del cuestionario en dos tipos básicos: Abiertas y cerradas.

Según Hernández Sampieri (1991), las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Cea D'Ancona (1998), afirma que las preguntas cerradas (también denominadas precodificadas o de respuesta fija) son aquellas cuyas respuestas ya están acotadas, cuando se diseña el cuestionario para la encuesta. Así, "el investigador determina, previamente, cuáles son las diversas opciones de respuesta posibles. El encuestado se limita a señalar cuál, o cuáles (si la pregunta es múltiple), de las opciones dadas refleja su opinión o situación personal". (Cea D'Ancona, 1998, p. 254) En este sentido –señala Cea D'Ancona (1998)- el investigador deberá especificar si la pregunta formulada, admite una única respuesta o varias.

Para Cea D'Ancona (1998), las preguntas cerradas presentan una serie de ventajas entre las que se destacan las siguientes:

- Rapidez y comodidad de su registro.
- Posibilidad de centrar las respuestas de los encuestados a aquellas opciones consideradas relevantes y relacionadas con la cuestión que se pregunta.
- Inmediatez de la grabación de las respuestas una vez concluido el trabajo de campo.
- Permite una mayor comparación de las respuestas, al encontrarse éstas expresadas en los mismos términos, lo cual ayuda a eliminar la ambigüedad de las mismas.

Asimismo, Cea D'Ancona (1998), plantea las desventajas de las preguntas cerradas, agrupándolas en dos inconvenientes esenciales:

"Las *preguntas cerradas* coartan las opciones de respuesta. Estas opciones, sin embargo, no siempre se ajustan a la variedad de las respuestas posibles. Lo que revierte (negativamente) en la simplificación de la información obtenida.

El diseño de una *pregunta cerrada* es bastante más laborioso que el de una *pregunta abierta*. Exige, del investigador, el previo conocimiento de la realidad que investiga, su delimitación y medición expresa. No sólo ha de decidir cómo formular la pregunta, sino también qué categorías de respuesta considerar, en qué nivel de *medición* (...) y qué *códigos* asignar a cada respuesta". (Cea D'Ancona, 1998, p. 258)

A estos inconvenientes Cea D'Ancona (1998) añade la duda de si las distintas opciones de respuesta son igualmente interpretadas por todos los encuestados: A una misma respuesta los encuestados pueden atribuir significados diferentes.

Para Hernández Sampieri (1991), "las preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis (...) y requieren de un menor esfuerzo por parte de sus respondientes (...) La principal desventaja de las preguntas cerradas reside en que limitan las respuestas de la muestra y, en ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente." (Hernández Sampieri, 1991, p. 281)

Según Hernández Sampieri (1991), cada encuesta obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que origina que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente. En este sentido, las encuestas pueden incluir también a las preguntas abiertas.

Según Cea D'Ancona (1998), "las preguntas abiertas son aquellas que no circunscriben las respuestas a alternativas predeterminadas. Por lo que la persona puede expresarse con sus palabras". (Cea D'Ancona, 1998, p. 258)

Del análisis de los datos obtenidos se debe procesar las respuestas abiertas buscando términos comunes para agruparlos en un número reducido de categorías. Para Cea D'Ancona (1998), el número de categorías dependerá de la variabilidad de las respuestas y de los objetivos de la investigación. Así, cada categoría deberá incluir un número considerable de respuestas similares. Según Cea D'Ancona (1998), "el contenido de éstas dictará el nombre (o etiqueta) que se dará a la *categoría*". (Cea D'Ancona, 1998, p. 259)

Para Hernández Sampieri (1991), las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.

Por su parte, Cea D'Ancona (1998), afirma que las preguntas abiertas son de gran utilidad en estudios exploratorios, cuando el investigador no prevé todas las posibles

respuestas a una determinada cuestión, cuando se desea una mayor especificación de una respuesta dada con anterioridad, si se quiere conocer el valor numérico de una variable; pues "en general, las *preguntas abiertas* presentan cuatro ventajas principales:

- Proporcionan una mayor información (más específica y precisa) de las cuestiones que se investigan.
- Su formulación resulta más sencilla.
- Suelen ocupar menos espacio en el *cuestionario*.
- Ofrecen al encuestado la posibilidad de expresarse en sus propias palabras." (Cea D'Ancona, 1998, p. 261)

De acuerdo con Hernández Sampieri (1991), "su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar su análisis". (Hernández Sampieri, 1991, 281) Cea D'Ancona (1998), señala entre los inconvenientes de las preguntas abiertas los siguientes: La codificación es más compleja y laboriosa; está más expuesta a errores en el registro de sus respuestas y en su codificación; su contestación exige más tiempo y esfuerzo por parte del encuestado y del entrevistador.

Según Duverger (1962), "las preguntas abiertas y las preguntas cerradas tienen ventajas e inconvenientes relativamente inversos. Las primeras permiten efectuar una encuesta mucho menos superficial; mediante ellas se perciben más fácilmente la actitud y las opiniones del individuo, su motivo y significado. Por otro lado, las preguntas cerradas tienen la gran ventaja de ser fáciles de examinar; la interpretación de las respuestas no plantea ningún problema y la 'codificación' es automática. Por el contrario, las preguntas abiertas ceden mucho terreno a lo subjetivo, primero en la transcripción de la respuesta por el indagador y después en su interpretación por el codificador. Por otra parte, las preguntas abiertas desconciertan a veces a los sujetos de la encuesta, a quienes cuesta trabajo responder porque no ven claro en sí mismo, siendo preciso que el indagador les ayude y dando lugar a fenómenos de sugestión particularmente peligrosos." (Duverger, 1962, p. 228)

Para Duverger (1962), un buen cuestionario debe incluir preguntas de ambas clases para todos los problemas esenciales a los que se refiere la encuesta. Hernández Sampieri (1991) afirma que la elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se

disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión.

Según Rodríguez (1996), la encuesta permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria. "Si bien existe una amplia variedad de cuestionarios, con carácter general podemos decir que con ellos lo que se persigue es sondear opiniones (...) También se emplea cuando no se cuenta con mucho tiempo para entrevistar a varios sujetos y/o se desea obtener el mismo tipo de respuestas de cada uno de ellos, con vistas a determinar posibles relaciones entre las respuestas de unos y otros". (Rodríguez, 1996, p. 186)

Análisis de documentos

Duverger (1962), distingue dos categorías de técnicas de análisis de documentos: Los métodos clásicos (derivados del análisis histórico o literario) y los métodos de base cuantitativa.

Métodos clásicos

El análisis de los métodos clásicos "resume los rasgos fundamentales del documento, los conecta con aspectos secundarios y deduce la relación de las ideas (...) es esencialmente subjetivo (...) El que estudia un texto lo interpreta y debe interpretarlo con la máxima imparcialidad, tratando de evitar toda deformación procedente de sus preferencias personales". (Duverger, 1962, p. 152-153)

Para Duverger (1962), este método podría conseguir cierta objetividad en tanto se trata sólo de reunir datos sobre hechos materiales (fechas, estadísticas, etc.) y sus resultados son invariables independientemente del investigador que los obtenga.

Duverger (1962), sostiene que no existe un método de análisis de documentos propios de las ciencias sociales y generalmente se utilizan procedimientos análogos a los del análisis histórico, adaptados y completados. Asimismo, se pueden distinguir dos clases de documentos: los que proporcionan datos sobre unos hechos y los que constituyen en sí mismos, hechos.

De acuerdo con esto, los procedimientos de análisis histórico se emplean frecuentemente para documentos que proporcionan datos sobre algunos hechos y el

análisis incluye verificación de la autenticidad, veracidad e intención del autor: "De ahí la necesidad de comparar entre sí los distintos testimonios y documentos, excepto en el caso de que se disponga de un testigo particularmente digno de fe". (Duverger, 1962, p. 156)

Según Duverger (1962), los procedimientos de análisis sociológico completan o alternan a los de carácter histórico en los casos en que los documentos a analizar constituyen *per se* hechos. Así, los textos de este género pueden ser fácilmente reconstruidos en su integridad y no se plantea la cuestión de la veracidad.

"Es esencial, empero, reponer los documentos de esta naturaleza en el conjunto del proceso de 'comunicación social' del que son un elemento, es decir, investigar su origen, su significado, el efecto que pretenden producir, el que realmente producen, etcétera". (Duverger, 1962, p. 157)

Por otra parte, Duverger (1962), sostiene que existen ciertas clases de documentos que requieren métodos particulares, tales como constituciones, leyes, tratados internacionales, documentos personales (autobiografías, diarios, cartas, producciones artísticas y literarias), estatutos, reglamentos, entre otros.

En líneas generales, el análisis de este tipo de documentos supone ante todo el conocimiento del vocabulario del área y de los conceptos generales. En el caso de los documentos personales, Duverger (1962), sugiere que su análisis ha de realizarse en relación con quien los ha redactado: "Se centra el análisis en el autor, se investigan los diferentes aspectos de su personalidad a través de sus escritos". (Duverger, 1962, p. 159)

Sin embargo, el autor señala que es posible utilizar estos documentos personales para estudiar las opiniones y actitudes de su autor frente a determinados acontecimientos y/o situaciones. Así, la técnica puede emplearse tanto a gran escala, para el "hombre de la calle", a fin de precisar ciertos aspectos de la opinión pública, como desde un punto de vista intensivo y limitado, para limitar la actitud de las personalidades políticas, de la élite social, de quienes detentan el poder.

Si se trata de documentos estadísticos, Duverger (1962) acota que en materia de ciencias sociales, se debe evitar aquellos procedimientos de análisis que "dan la ilusión de una precisión demasiado grande en los resultados". (Duverger, 1962, p. 159)

No obstante, Duverger (1962), precisa dos clases de estadísticas en ciencias sociales: Unas basadas sobre encuestas de opinión y exámenes de documentos, las cuales

pretenden dar una expresión numérica a tendencias, actitudes, opiniones, y no son muy precisas a causa de la imprecisión de los hechos. Otras, basadas en datos exactamente mensurables y precisas, tales como estadísticas electorales, composición política de los parlamentos.

Métodos cuantitativos

Para Duverger, esta clase de análisis busca completar los métodos clásicos y tiene la ventaja de la "objetividad". "Por medio de ellos se pretende eliminar el lado subjetivo de la interpretación de los textos, para llegar a una interpretación independiente de la personalidad del intérprete". (Duverger, 1962, p. 160)

Sin embargo, Duverger (1962) señala que estos métodos "tienen el inconveniente de desarticular los textos analizados, de desdeñar la construcción interior, la disposición de las ideas, de vínculos entre ellas..." (Duverger, 1962, p. 160)

Entre los métodos de análisis cuantitativo se puede distinguir entre la semántica cuantitativa -referida esencialmente al estudio del vocabulario, estilo y formas de expresión- y el análisis de contenido, que se analizará más adelante.

Según Duverger (1962), es un método de análisis del vocabulario de un texto por procedimientos estadísticos. "Extrayendo las palabras de un texto, repartiéndolas según las diversas partes de la oración (verbos, sustantivos, adjetivos,) y precisando matemáticamente sus relaciones con otros vocablos, se pretende analizar las características del estilo de un autor, o sea, descubrir las interpolaciones, completar las lagunas de texto, etc." (Duverger, 1962, p. 161)

El método consiste en comparar la frecuencia de las palabras empleadas por un autor con la frecuencia de las palabras usualmente empleadas en su tiempo. Así, para el autor estudiado se calculará la frecuencia de las palabras de su vocabulario, así como de las diferentes partes de la oración, examinando una selección de sus obras. Entonces, confrontando estas frecuencias con las del vocabulario usual se definen las características del estilo del autor estudiado.

Análisis de contenido

El otro tipo de análisis propuesto por Duverger (1962), plantea analizar el texto en sí mismo, independientemente de toda referencia exterior. En este sentido, el análisis de contenido es una forma particular de semántica cuantitativa que atiende más a las ideas expresadas que al estilo del texto.

Para Bardin (1986) el análisis de contenido constituye un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones a través del uso de procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes.

En la actualidad, con el término análisis de contenido se designa generalmente a un "conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendiente a obtener indicadores cuantitativos o no por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción de estos mensajes". (Bardin, 1986, p. 32)

Según Mayntz (1976), "el análisis de contenido se puede definir como una técnica de investigación que identifica y describe de una manera objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas de un texto con la finalidad de obtener conclusiones sobre las propiedades no lingüísticas de las personas y los agregados sociales". (Mayntz, 1976, p. 198)

"El análisis de contenido se caracteriza por el hecho de que las unidades analizadas no son generalmente las palabras, sino los significados, reuniendo en la misma categoría dos sinónimos, dos palabras diferentes de significado próximo. Por otra parte, a menudo las unidades analizadas son temas, frases enteras, etc." (Duverger, 1962, p. 166)

Por su parte Berelson (1951, citado por Hernández Sampieri), el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa.

Krippendorff (1982, citado por Hernández Sampieri), extiende la definición del análisis de contenido a una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.

Este método de análisis documental atiende principalmente a los textos escritos (libros, periódicos, revistas, discursos parlamentarios, sermones, carteles, consignas,

folletos de propaganda). Sin embargo, también puede encontrarse una aplicación del estudio sobre emisiones radiofónicas, discursos orales, entrevistas personales, análisis de filmes, análisis de noticieros, programas de televisión, *comics*. Asimismo se ha tratado de extender el método al análisis de música, de diversas formas de arte, gesticulaciones, mímica.

Según Duverger (1962), "el análisis de contenido se sitúa a nivel intermedio entre las técnicas profundas de la semántica cuantitativa y los procedimientos elementales de las tablas de materias cuantificadas". (Duverger, 1962, 168)

De acuerdo con Mayntz (1976), la mayoría de los procedimientos de análisis de contenido siguen basándose en el entendimiento intuitivo del lenguaje por quienes analizan y clasifican el material textual.

Para Duverger (1962), el análisis de contenido consiste en clasificar en categorías preestablecidas los elementos del texto objeto de estudio. Los elementos escogidos pueden ser palabras, frases, párrafos, documentos íntegros. "El análisis de contenido es todo lo contrario de un método empírico, pues supone una sistematización bastante desarrollada". (Duverger, 1962, p. 181)

Según Mayntz (1976), en la construcción del esquema de categorías se debe comenzar por la determinación de las dimensiones significativas que interesen. Así, el esquema debe cumplir las siguientes condiciones:

1. Toda serie de categorías comprendida en el esquema debe deducirse de un principio de clasificación unitario: Debe referirse sólo a una dimensión significativa.
2. Las diversas categorías deben excluirse entre sí, lo que supone que cada una de las unidades lingüísticas relativas a la dimensión significativa de la serie de categorías debe incluirse en una sola categoría.
3. La serie de categorías ha de ser exhaustiva: Cada unidad lingüística relativa a la dimensión semántica de la serie debe catalogarse en una de las categorías existentes.

En este sentido, "en el esquema ya terminado, cada categoría de la serie designa una determinada clase de significados (contenidos) a lo largo de una determinada dimensión. En las categorías se reúnen las unidades lingüísticas que se presentan en el texto desde el punto de vista de su equivalencia significativa". (Mayntz, 1976, p. 205-206)

A fin de obtener las categorías del análisis de contenido, se intenta en primer lugar, aislar los componentes característicos de una acción instrumental, para formularlos después como categorías.

Según Mayntz (1976), el significado de las unidades lingüísticas sólo puede ser reconstruido cuando en el texto se ponen en relación sintágtica mutua unidades de al menos dos categorías distintas.

Para Sampieri (1991), "el análisis de contenido se efectúa por medio de la *codificación, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades* que permitan su descripción y análisis preciso". (Hernández Sampieri, 1991, p. 296)

El análisis de contenido aporta informaciones suplementarias al lector crítico de un mensaje, sea éste lingüista, psicólogo, sociólogo, crítico literario, historiador, deseoso de distanciarse de su lectura para saber más.

Puede apoyarse en reenviar a los elementos constitutivos del mecanismo clásico de la comunicación; el mensaje (significado y código) y su soporte o canal, por una parte; el emisor y el receptor por otra, como polos de inferencia propiamente dichos. El estudio del mensaje podrá aportar informaciones sobre el receptor o el público y el código se utiliza como un indicador capaz de revelar realidades subyacentes.

Para Bardin (1986), el análisis de contenido es un buen instrumento de inducción para investigar las causas (variables inferidas) a partir de los efectos (variables de inferencias o indicadores localizados en el texto).

Hernández Sampieri (1991), hace referencia a Berelson (1951), al señalar entre los usos del análisis de contenido, los siguientes:

1. Describir tendencias en el contenido de la comunicación
2. Develar diferencias en el contenido de la comunicación
3. Comparar mensajes, niveles y medios de comunicación
4. Auditar el contenido de la comunicación y compararlo con estándares u objetivos
5. Construir y aplicar estándares de comunicación (políticas, normas)
6. Exponer técnicas publicitarias y de propaganda
7. Medir la claridad de mensajes
8. Descubrir estilos de comunicación

9. Identificar intenciones, apelaciones y características de comunicadores
10. Descifrar mensajes ocultos y otras aplicaciones a la inteligencia militar y a la seguridad política
11. Revelar centros de interés y atención a una persona, un grupo y una comunidad
12. Determinar el estado psicológico de personas o grupos
13. Obtener indicios del desarrollo verbal
14. Anticipar respuestas a comunicaciones
15. Reflejar actitudes, valores y creencias de personas, grupos o comunidades
16. Cerrar preguntas abiertas.

Para Berelson (1951, citado por Hernández Sampieri) en este sentido, lo importante del mensaje se convierte en algo susceptible de describir y analizar a través del estudio de las unidades de análisis:

La palabra: Es la unidad de análisis más simple, la cual de puede medir cuántas veces aparece una palabra en un mensaje.

El tema: Se define a menudo como una oración, un enunciado respecto a algo.

El *ítem*: Para Berelson (1951), es la unidad de análisis más utilizada y puede definirse como la unidad total empleada por los productores del material simbólico.

El personaje: Se analizan los informantes clave y/o actores relevantes.

Medidas de espacio-tiempo: Unidades físicas cuantificables.

De acuerdo con Hernández Sampieri (1991), las categorías constituyen los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis y su selección depende del planteamiento del problema. Según Hernández Sampieri (1991), las categorías deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Las categorías y subcategorías deben ser exhaustivas. Es decir, abarcar todas las posibles subcategorías de lo que se va a codificar.
2. Las subcategorías deben ser mutuamente excluyentes, de tal manera que una unidad de análisis pueda caer en una y sólo una de las subcategorías de cada categoría.
3. Las categorías y subcategorías deben derivarse del marco teórico y una profunda evaluación de la situación.

Hernández Sampieri (1991) sostiene que el análisis de contenido debe comenzar por definir con precisión el universo y extraer una muestra representativa; establecer y definir las unidades de análisis y, finalmente, establecer y definir las categorías y subcategorías que presenten a las variables de la investigación.

Focus group

Los grupos focales son una herramienta de investigación de mercados ampliamente utilizada en el mundo occidental. De acuerdo con Debus, en los últimos años, a medida que el mercadeo social se ha hecho más popular, la investigación mediante grupos focales se ha popularizado también en los países en vías de desarrollo.

El *focus group* es una técnica de investigación cualitativa empleada en la mercadotecnia y en la investigación social y se basa en la idea de grupos de discusión organizados para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. En este sentido, está técnica requiere de procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos dentro del grupo, acerca de unos tópicos que son propuestos por el investigador y al mismo tiempo permite una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática.

Para Taylor y Bogdan (1984), en este tipo de entrevistas grupales "los entrevistadores reúnen grupos de personas para que hablen sobre sus vidas y experiencias en el curso de discusiones abiertas y libremente fluyentes". (Taylor y Bogdan, 1984, p. 139)

De acuerdo con Garbett (1992), el propósito de estos grupos es probar y explorar las opiniones, actitudes e ideas concernientes a un tema y sus resultados son eminentemente cualitativos.

Robert Merton, en su artículo "La entrevista focalizada", define los parámetros para el desarrollo de grupos focales: "Hay que asegurar que los participantes tengan una experiencia específica u opinión sobre la temática o hecho de investigación; requiere de un guión de funcionamiento que reúna los principales tópicos a desarrollar –hipótesis o caracterizaciones- y que la experiencia subjetiva de los participantes sea explorada con relación a las hipótesis investigativas". (Merton, 1946, p. 541)

Las entrevistas logradas mediante la estrategia del *focus group* tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia. Como todo acto comunicativo tienen siempre un contexto (cultural, social), para lo cual el investigador debe dar prioridad a la comprensión de esos contextos comunicativos y a sus diferentes modalidades.

De acuerdo con Kitzinger (1994), esta modalidad de entrevista grupal es abierta y estructurada: Generalmente toma la forma de una conversación grupal, en la cual el investigador plantea algunas temáticas de acuerdo con los propósitos de la investigación. Esto permite que la entrevista grupal se convierta en un real intercambio de experiencias y permite estimular un interés en el entrevistado sobre el tema.

Según Debus, los grupos focales se utilizan más ampliamente que las entrevistas individuales a fondo, basándose en las siguientes razones principales:

- Interacción en grupo. La interacción entre las personas fomentará generalmente respuestas más ricas y permitirá el aporte de ideas nuevas y originales.
- Observación. El promotor puede observar el debate y obtener un conocimiento directo de los comportamientos, actitudes, lenguajes y percepciones del grupo.
- Costo y calendario. Los grupos especiales requieren menos tiempo y generalmente son menos costosos que una serie de entrevistas en profundidad.

Kitzinger (1994), sostiene que el desarrollo del grupo focal se inicia desde el momento en que se elabora un guión de temáticas-preguntas, o diferentes guías, según las condiciones y experiencias personales de los entrevistados; de esta manera se puede tener la posibilidad de efectuar una exploración sistemática y no cerrada.

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza la guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. Esta guía contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta.

De acuerdo con Kitzinger (1994), es conveniente explicar el propósito de la reunión, e insistir en que el participante utilice sus propios conocimientos, experiencias y lenguaje. Así, una sesión de trabajo debe generar una relación activa entre el (los) investigador(es) y los participantes.

Kitzinger (1994) argumenta que la interacción social es una característica fundamental de los grupos focales ya que la dinámica creada entre los participantes permite resaltar y rescatar su concepción de la realidad, sus vivencias, su lenguaje cotidiano, sus valores y creencias acerca de la situación en que viven. La interacción también permite a los participantes preguntarse unos a otros y reconsiderar sus propios puntos de vista sobre experiencias específicas.

La investigación social que se apoya en la técnica del *focus group* requiere de la implementación de una metodología de talleres o reuniones con un grupo escogido de individuos con el objetivo de obtener información acerca de sus puntos de vista y experiencias sobre hechos, expectativas y conocimientos de un tema. Es un grupo de discusión teóricamente artificial que empieza y termina con la conversación sostenida o con la reunión.

Para Kitzinger (1994),el propósito principal de la técnica del *focus group* es lograr una información asociada a una serie de conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no sería posible obtener con suficiente profundidad a través del empleo de otras técnicas de recolección de datos, tales como la observación, el cuestionario o la entrevista personal. Estas actitudes, sentimientos y creencias pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social; sin embargo son factibles de ser reveladas por medio de una interacción colectiva que puede ser lograda a través de un grupo focal.

Los grupos focales pueden ser usados en las etapas preliminares o exploratorias de un estudio, también son de gran utilidad para evaluar, desarrollar o complementar un aspecto específico de dicha investigación o también cuando se ha finalizado, para evaluar su impacto o para producir nuevas líneas de investigación. Esta herramienta puede ser usada como una técnica específica de recolección de información o como complemento de otras, especialmente en las técnicas de triangulación y validación. El empleo de los grupos focales es de gran ayuda en la fase exploratoria de generación de hipótesis en un estudio de mayor envergadura.

Según Kitzinger (1994), una de las ventajas de la técnica del *focus group* radica en que permiten obtener una descripción global de los conocimientos, actitudes y comportamientos sociales de un colectivo y la forma en que cada individuo es influenciado por otro en una situación de grupo.

Al mismo tiempo, permite analizar y seleccionar la información de una manera tal que ayuda a los investigadores a discernir entre asuntos importantes o no, entre discursos reales o no y como resultado puede entenderse mejor la brecha entre lo que "la gente dice y lo que hace".

De acuerdo con Morgan (1997), esta técnica ha sido utilizada en estudios asociados con la medición de los niveles de satisfacción de usuarios, consumidores o clientes de servicios. En esta situación, los usuarios pueden convertirse en un medio institucionalizado para mejorar o cambiar los servicios.

Hernández Sampieri (1991), enumera una serie de pasos para realizar las sesiones de grupo:

1. Se define el tipo de personas que habrán de participar en la sesión(es)
2. Se detectan personas del tipo elegido
3. Se invita a las personas a la(s) sesión(es)
4. Se organizan la(s) sesión(es): Escoger el lugar, las tópicos a tratar, la logística de la dinámica.
5. Se lleva a cabo la(s) sesión(es) a cargo de un moderador debidamente entrenado en el manejo de grupos, quien debe establecer *rapport* con los participantes. Durante la(s) sesión(es) se puede pedir opiniones, hacer preguntas, administrar cuestionarios, discutir casos, intercambiar puntos de vista. Hernández Sampieri (1991) recomienda grabar las sesiones y realizar después un análisis de contenido y observación.
6. Elaborar el reporte de sesión, el cual incluye datos sobre los participantes (edad, sexo, nivel educativo), fecha y duración de la sesión, información completa del desarrollo de la sesión, actitud y comportamiento de los participantes hacia el conductor y la sesión en sí, resultados de la sesión, observaciones del moderador y una bitácora de la sesión.
7. Llevar a cabo la codificación y análisis correspondiente.

Según Morgan (1997), uno de los mayores beneficios de la técnica del *focus group* es el hecho de la participación y el compromiso de las personas en la problemática en estudio. Para el autor, esta relación deberá ser permanente desde el momento en que fue establecida; es recomendable informarlos desde el planteamiento del problema, la ficha técnica del estudio y mantenerlos informados sobre los procesos y los resultados obtenidos.

No obstante, Morgan (1997), sostiene que en la práctica los grupos focales pueden ser difíciles de organizar y no siempre es fácil obtener una población o grupo representativo. El número de personas estimado para participar en una sesión grupal puede variar entre seis y doce personas, mientras que el número de sesiones por investigación dependerá de la temática, los objetivos del estudio o las circunstancias.

Para Kitzinger (1994), como técnica de recolección de datos, los grupos focales permiten sistematizar una información acerca de unos conocimientos, actitudes y prácticas sociales que difícilmente será obtenida a través de otras técnicas tradicionales.

Parte III
Marco metodológico

1. Planteamiento del problema

Área temática

En el contexto de este proyecto, el tema de la investigación radica principalmente en el estudio de los elementos forjadores de la identidad de una organización y específicamente en la necesidad de sistematizar la evaluación de su importancia, impacto y trascendencia en el proceso de formación, fortalecimiento y/o mantenimiento de la denominada imagen corporativa.

Justificación

La comprensión del funcionamiento de las organizaciones está íntimamente ligada a su desempeño, a su papel dentro del contexto socio-político y económico y a la reputación de la cual gozan frente a sus audiencias clave. Sin embargo, muchas empresas se ven en la necesidad de recurrir a consultores internos y/o externos al momento de analizar aquellos asuntos que puedan incidir positiva o negativamente en su desempeño y desarrollo.

En este sentido, las tendencias gerenciales apuntan hacia la aplicación de numerosas herramientas destinadas a evaluar por separado cada uno de los aspectos específicos que conforman a la organización. Así, la planificación estratégica se basa fundamentalmente en la formulación de planes y tácticas que se traduzcan en acciones concretas que redunden en un incremento de la productividad, proactividad, eficacia y eficiencia de la empresa. Por otra parte, el establecimiento de los llamados controles de gestión contribuye a evaluar el desempeño de la organización con base en indicadores prestablecidos, que van desde lo financiero hasta la evaluación del desempeño de los empleados en función de objetivos cumplidos, resultados, utilidades y metas alcanzadas por la corporación.

No obstante, elementos como cultura y clima organizacional, comunicación de la empresa con sus diferentes públicos internos y externos, responsabilidad social e impacto en la opinión pública, son aspectos que se consideran de manera aislada del negocio medular de la corporación y cuyo impacto se asocia al centimetraje ocupado en prensa o a la presencia de los voceros de la institución en los diferentes medios de comunicación social.

Sin embargo, al definir una organización desde la óptica de las teorías sistémica y contingencial, se insiste en un conjunto de individuos con un acuerdo de cooperación para alcanzar ciertos objetivos a través de la transformación de insumos en productos y/o servicios, inmersos en un entorno con características propias y, al mismo tiempo cambiantes.

Dentro de este contexto, se hace necesario hacer una revisión de los elementos que definen a una organización y que le confieren su carácter único y en consecuencia, la imagen que comunica ante sus diferentes audiencias. Estos elementos incluyen las características funcionales de la empresa -aquellas que posibilitan su operatividad y desempeño-; pero también aquellos rasgos que distinguen a su personal, la "apariencia" de la corporación frente a sus clientes, proveedores, grupos de interés, y que fundamentalmente constituyen la "carta de presentación" de la corporación.

Ante la diversidad de elementos que conforman el mundo organizacional y en presencia de herramientas gerenciales cada vez más específicas para estudiar cada una de las aristas que conforman la empresa, surge la necesidad de integrar -a través de la realización de un estudio documental- los diferentes paradigmas para una auditoría corporativa integral.

En este sentido, resulta importante revisar lo que existe y diseñar un conjunto integral de herramientas metodológicas que permita aproximarse a la realidad de cualquier organización a través del estudio de los elementos constitutivos de la "carta de presentación" que comunica ante sus audiencias de interés y en consonancia con sus necesidades, a través del conocimiento sistemático de su identidad.

Propósito

Presentar algunas líneas teórico-metodológicas que sirvan como aproximación al estudio de la identidad de una organización, a partir de una auditoría modular de los diversos elementos que conforman la identidad de la empresa y de sus necesidades.

Delimitación del propósito de la investigación

A fin de posibilitar la aproximación teórica, el proyecto se inició con un arqueo bibliográfico de amplio espectro, pues al evaluar las implicaciones que encierran los conceptos de "identidad" e "imagen" de una organización se planteó la necesidad de revisar la literatura existente en cada una de las áreas que integran el proceso de formación de imagen de una corporación.

En este sentido, se analizaron los diferentes conceptos de identidad corporativa planteados por una serie de autores consultados para la elaboración del marco conceptual de este estudio: Bartoli (1992); Tejada Palacios (1992); Thévenet (1992); Costa (1993); Römer (1994); Sanz de la Tajada (1994); Scheinsohn (1997); Van Riel (1997); Chaves (1999), Benavides (2001), entre otros. De la revisión de estas definiciones emergieron los elementos constitutivos de la "personalidad" de la empresa, los cuales se convirtieron en cada uno de los objetos de estudio para los diferentes módulos que buscan analizar los componentes de la identidad de una corporación y que pudiesen ser considerados como variables cualitativas de este proyecto.

De acuerdo con Hernández Sampieri (1991), "una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse". (Hernández Sampieri, 1991, p.75) En este sentido, la disección de los diferentes conceptos de identidad corporativa arrojó como resultado preliminar la existencia de tres elementos fundamentales presentes en la noción de identidad de la organización: Cultura corporativa, comunicaciones y filosofía de gestión de la empresa. De ello se deriva un cuarto tópico, considerado como variable independiente que incidiría de manera significativa en lo anterior: El entorno circundante a la corporación.

Este hecho inicial trajo consigo la consideración de una amplia gama temática capaz de abordar tópicos inherentes a administración, gerencia, planificación estratégica, comunicación social, comunicación institucional, opinión pública, metodología, psicología empresarial, comportamiento organizacional; a fin de estructurar un referente teórico-conceptual lo suficientemente fuerte para abordar el tema desde la mayor cantidad de ángulos posible y hacerlo de forma consistente.

De igual forma, en la primera aproximación al objeto de esta investigación se consultó una serie de páginas en Internet en busca de información pertinente con relación a los diferentes tópicos incluidos en la gama temática. Sin embargo, debido a la vasta cantidad

de material al cual era posible acceder por vía electrónica, la superautopista de la información constituyó una herramienta de apoyo para la investigación, a través de la cual se consultaron las diferentes áreas mediante el acceso a los buscadores más usados por los "internautas" (http://www.altavista.com; http://www.yahoo.com; http://www.infoseek.com; http://wwww.excite.com; http://wwww.lycos.com; http://wwww.google.com), así como algunas páginas específicas para obtener cierto tipo de información (http://www.iabc.com; http://www.empresavirtual.com; http://www.issuemanagement.org)

Una vez recabada la información que se consideró necesaria para estructurar una primera tabla de contenido del marco teórico-referencial, se procedió a depurar el listado de tópicos necesarios para la investigación, razón por la cual se comenzó a buscar profundidad, en vez de extensión en los contenidos estudiados.

A partir del marco conceptual se procedió a la búsqueda de información referente a enfoques metodológicos, herramientas y técnicas que permitieran comparar las posiciones propuestas por diferentes autores con relación a la evaluación de la imagen corporativa y acercar el material recopilado en la primera fase del proyecto al diseño de una metodología que se adecuase a los objetivos de este estudio y que al mismo tiempo resultase factible de ser aplicada desde una doble perspectiva: la del investigador y la de cualquier profesional interesado en la auditoría de identidad de una empresa.

Evaluación del propósito del proyecto

Desde el punto de vista académico y profesional, se considera importante la realización de esta investigación por cuanto constituye un ejercicio de integración teórico-metodológica de los conceptos y herramientas abordados de forma segmentada por quienes estudian las organizaciones, bien sea desde la perspectiva académica o desde la óptica del consultor. Asimismo, la revisión documental y la compilación de diferentes autores y posturas en esta materia contribuirá a ampliar los conocimientos teóricos sobre el tema, y de esta forma enriquecerá la palestra de opciones dentro del marco del uso de diferentes abordajes para el estudio de la dinámica organizacional.

Al evaluar la dimensión del propósito objeto de este estudio, se ha considerado factible, pues el investigador tuvo acceso a diferentes bibliotecas de uso público y privado (algunas

de ellas especializadas), las cuales constituyeron la fuente primordial para la recolección de la información necesaria para construir el referente teórico-conceptual que sustentase el diseño de la propuesta metodológica planteada en este proyecto. De igual forma, hubo acceso a fuentes vivas que fungieron como asesores y/o informantes que enriquecieron el análisis y la comprensión del objeto de estudio.

Por otra parte, el arqueo de fuentes, el proceso de investigación y la información derivada de estas actividades requerían de un minucioso proceso de depuración, acompañado de una comprensión del material, la cual exigía un cierto conocimiento de los diferentes tópicos por parte del investigador, así como una familiarización previa con el área temática a estudiar, la cual fue obtenida gracias a la formación académica derivada del Postgrado en Comunicación Social, opción Comunicación Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

En este sentido, después de realizar una evaluación exhaustiva de las posibilidades del investigador, de la factibilidad del proyecto, de la compatibilidad entre el ámbito académico y laboral, y al tomar en cuenta que el estudio de la identidad e imagen de una corporación fue la línea de investigación desarrollada por el autor de este trabajo durante sus estudios en el mencionado programa de postgrado, se consideró un estudio susceptible de ser llevado a eficaz término.

Objetivos generales

Dentro del marco de este estudio, los objetivos generales quedan enunciados de la siguiente manera:

- Construir un referente bibliográfico que encierre los aspectos fundamentales que constituyen la identidad de cualquier organización.
- Construir una herramienta metodológica modular que integre los diferentes paradigmas, y cuyos componentes sean interdependientes; pero que al mismo tiempo, constituya una gama de opciones para evaluar los diversos aspectos que encierra la identidad de una corporación.

Objetivos específicos

- Recopilar la información existente y sistematizar la coexistencia de diversos abordajes para el estudio de las organizaciones.
- Analizar y sintetizar las herramientas teórico-metodológicas para la auditoría de la identidad corporativa.

2. Metodología de Investigación

El estudio de la identidad e imagen de una organización en tanto expresión de sus elementos constitutivos, debe considerarse como resultado de un conjunto de herramientas orientadas a la evaluación parcial de cada componente de la empresa, razón por la cual no puede restringirse a un abordaje metodológico desde una sola óptica, sino que debe incluir la revisión de la teoría existente en cuanto a sus conceptos y aplicaciones a la realidad organizacional, a fin de garantizar una cobertura conceptual lo suficientemente amplia que legitime lo expuesto en este proyecto.

Sin embargo, conscientes de que este estudio ameritaría la aplicación de los módulos propuestos en el sistema de auditoría de identidad a una organización, por el momento se acometió un doble abordaje metodológico, que se entendió como complementario:

En primer término, el estudio constituyó *per se* una **Investigación documental**, "por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte documental o bibliográfico vinculante al objeto de estudio, conociéndose los antecedentes y quiénes han escrito sobre el tema". (Bavaresco, 1997, p. 28) Este tipo de investigación permitió crear el referente conceptual necesario para conocer las herramientas metodológicas existentes para el estudio de la identidad e imagen de las organizaciones.

En este sentido, el arqueo de fuentes bibliográficas requirió que la información recopilada fuese reunida y sistematizada de acuerdo con criterios de validez, actualidad y pertinencia de los datos con los objetivos del estudio. Bajo esta óptica, se buscó que la validez fuese lo que Rusque (1999), denomina validez-teórica "cuando un procedimiento puede demostrar claramente que el cuadro teórico corresponde exactamente a lo observado (...) para buscar establecer una relación consistente entre los objetivos de la investigación y la recolección de datos". (Rusque, 1999, p. 137)

Esta modalidad de investigación incluyó la identificación de centros de documentación y bibliotecas públicas especializadas que tuvieren en su colección el material pertinente, para lo cual se siguió la información en el Directorio Nacional de Bibliotecas Especializadas del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y Servicios de Bibliotecas.

Asimismo, la identificación de bibliotecas y colecciones privadas de diferentes especialistas se realizó siguiendo las recomendaciones de profesores, consultores y

expertos en las diferentes disciplinas relativas al estudio de las organizaciones, quienes recomendaron la consulta en: Biblioteca Nacional; Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela; Biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello; Biblioteca "Lorenzo Mendoza Fleury", IESA; Biblioteca "Pedro Grases", Universidad Metropolitana.

Por su parte, el criterio para la elección del material fue determinado mediante la selección y consulta de los autores que desarrollan la temática del estudio de la identidad e imagen corporativas y su relación con otras disciplinas, lo cual dio lugar a la confección de un marco de referencia conceptual que abarcase los tópicos inherentes a misión, visión, valores corporativos, cultura organizacional, comunicación y organización, audiencias de la organización, análisis del entorno, opinión pública y planificación estratégica

De igual forma, el criterio para la sistematización, procesamiento y posterior análisis de los datos recabados en la investigación se realizó con ayuda de la técnica del fichaje, a fin de ubicar fácilmente el material bibliográfico recogido y se clasificó de acuerdo con los tópicos que conformaron el marco de referencia conceptual.

Para el análisis de los documentos se siguió el método clásico propuesto por Felipe Pardinas (1976), el cual emplea el análisis interno del documento para "determinar los temas básicos y los vínculos que existen entre ellos; determinar luego los aspectos secundarios y los vínculos entre éstos y los temas principales, así como las ideas más importantes del documento". (Pardinas, 1976, p. 57)

Posteriormente, para el procesamiento del material teórico se llevaron a cabo las técnicas de resumen y citas textuales, a fin de ensamblar finalmente el referente bibliográfico correspondiente a los objetivos de este estudio.

Una vez elaborado el marco de referencia conceptual, se procedió al análisis de la información recopilada en relación con las metodologías propuestas por los diversos autores y con su concordancia con el estudio de la identidad corporativa, así como también se revisaron las técnicas de recolección de datos expuestas por las fuentes consultadas a fin de determinar los instrumentos más expeditos para acometer el análisis de los elementos constitutivos de la identidad de una organización.

Finalmente, como resultado del análisis se esbozó un conjunto de metodologías que integrase de forma modular diferentes enfoques y técnicas dirigidas a la evaluación de la identidad corporativa, con base en los métodos de recolección, procesamiento y análisis de

datos propuestos por las modalidades cualitativas y cuantitativas de investigación, lo cual constituyó el segundo abordaje metodológico del objeto de estudio. Para ello se realizó una revisión bibliográfica en materia de técnicas de investigación y consultoría organizacional, a fin de determinar los mecanismos más idóneos para llevar a cabo una evaluación de los elementos que conforman la identidad organizacional y que se traducen en la imagen que de la corporación perciben sus audiencias de interés.

En este sentido, los criterios aplicados para la selección, recolección y procesamiento de la información responden al método clásico del análisis de documentos propuesto por Pardinas (1976), técnicas de fichaje, resumen y citas textuales; así como la validez teórica señalada por Rusque (1999).

Además, para el análisis de los datos obtenidos en el estudio documental orientado a la recolección de información acerca de los enfoques, técnicas y herramientas metodológicas para abordar la investigación organizacional, se siguió el proceso de análisis de datos propuesto por Miles y Huberman (citados por Rusque, 1999), quienes "diseñaron un modelo interactivo de análisis de los datos en investigación cualitativa, que consiste en tres actividades convergentes: la reducción de los datos, su presentación e interpretación y la verificación de las conclusiones, considerando el plano temporal en que se realiza.

Este esquema permite vincular las tres actividades con relación al tiempo en que se desarrollan en función de la recolección de los datos. Así, la reducción de los datos comienza antes de la recolección y continúa durante y después, mientras que la presentación y la interpretación se realizan durante y después de la recolección de los datos". (Rusque, 1999, p. 156)

Reducción de los datos

Este proceso consiste en la "simplificación, el resumen, la selección de la información para hacerla abarcable y manejable". (Rodríguez, 1996, p. 205) En este sentido, una vez determinados los tópicos que constituyeron el referente conceptual necesario para acometer el proyecto, se procedió a focalizar y delimitar *a priori* la recogida de la información, como una "forma de preanálisis que comporta descartar determinadas variables y relaciones y atender a otras". (Rodríguez, 1996, p.205)

Así, se realizó una reducción anticipada de los datos, partiendo de la selección de áreas que dio lugar al referente teórico-conceptual del proyecto y en función de este punto de partida se elaboró una primera lista de los posibles "módulos" que abarcaría el diseño de la herramienta de auditoría de identidad corporativa objeto de esta investigación. De esta manera, los datos recogidos suponen un conjunto conscientemente reducido del universo de datos que podría haberse obtenido.

Para esta lista de "módulos" que conformarían el diseño de la metodología propuesta, así como para la búsqueda de información relativa a las técnicas y herramientas para auditar la identidad corporativa, se procedió a la separación de los datos obtenidos en la primera fase de la investigación documental mediante el procedimiento de separación en unidades, propuesto por Rodríguez (1996): "Generalmente, el análisis de datos cualitativos comporta la segmentación en elementos singulares, especialmente cuando los datos son de tipo textual. En el conjunto de datos pueden diferenciarse segmentos o unidades que resultan relevantes y significativas". (Rodríguez, 1996, p. 206)

En este sentido, el criterio escogido fue el correspondiente a las unidades temáticas, en el cual "se consideran las unidades en función del tema abordado". (Rodríguez, 1996, p. 207) Así, una vez efectuada la construcción del marco conceptual y operacionalizadas las variables que conforman el concepto del objeto de estudio de la metodología propuesta - la identidad de la corporación-, se llegó a la selección de las unidades que constituirían los "módulos" de la auditoría propuesta en este estudio: Análisis del entorno, análisis estratégico de la organización, estudio de la cultura organizacional, estudio de las comunicaciones de la empresa.

Organización y presentación de datos

Según Van der Maren (citado por Rusque, 1999), el tratamiento de los datos está relativamente formalizado, tanto si se trabaja con datos cualitativos como si se utilizan datos cuantitativos. Se trata de resumir, condensar, estructurar y poner en evidencia las relaciones y estructuras establecidas.

Miles y Huberman (citados por Rusque, 1999) definen la fase de organización de datos como la "estructuración de un conjunto de informaciones que permite sacar conclusiones y tomar decisiones". (Rusque, 1999, p. 161) En este sentido, los datos fueron organizados

siguiendo los criterios de la reducción de información llevada a cabo previamente, la selección de unidades temáticas, y a través del diseño de una matriz que "puede albergar diferentes tipos de información (expresada por fragmentos de texto, citas, frases, abreviaciones o figuras simbólicas) y adoptar distintos formatos (...) Generalmente, las matrices consisten en tablas de doble entrada en cuyas celdas se aloja una breve información (...) de acuerdo con los aspectos expresados por filas y columnas". (Rodríguez, 1996, p. 213)

La función principal de la matriz creada para la organización y presentación de los datos obtenidos en la investigación documental para el estudio de las diferentes opciones metodológicas aplicables a la auditoría de identidad corporativa, era recopilar en un solo papel de trabajo la conjunción entre los tópicos susceptibles de ser auditados por la metodología propuesta en este proyecto y los diferentes enfoques, técnicas y herramientas metodológicas más expeditas para la evaluación de la identidad. Del cruce de ambas entradas de la matriz se obtuvieron los datos inherentes a los instrumentos de recolección de información propuestos en el modelo de auditoría y la pertinencia de la aplicación del paradigma metodológico al objeto de estudio de cada "módulo" del modelo de autoría.

Matriz de análisis: Abordaje metodológico vs. "unidades auditables"

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	*Focus group*	[illegible]
[illegible]							
[illegible]							
[illegible]							
[illegible]							

Interpretación y verificación de conclusiones

El tercer aspecto del análisis de datos cualitativos propuesto por Miles y Huberman (citados por Rusque, 1999) refiere a la reflexión sistemática y crítica de todo el proceso de investigación. En este sentido, "se trata de verificar en la investigación la adecuación entre objeto y pensamiento". (Rusque, 1999, p. 163)

Desde esta óptica, la idea principal es dar significado a los datos obtenidos, para lo cual, con base en la investigación documental se elaboró un referente teórico-conceptual que sirviera de sustento al diseño de una metodología capaz de auditar los diferentes aspectos que conforman la identidad de una corporación y posteriormente a través de una matriz de análisis se organizó la información relativa a los diversos abordajes metodológicos susceptibles de ser utilizados como técnicas y herramientas de recolección de la información necesaria para llevar a cabo la construcción de la auditoría objeto de este proyecto.

Así, las conclusiones que pudiesen derivarse de este trabajo pueden ser consideradas como "conceptos de segundo orden" (término acuñado por Van Manen, citado por Rodríguez, 1996), pues se construyen a partir de los datos y la estrategia para la interpretación de resultados se traduce en la construcción de un modelo de auditoría integral tendiente a la evaluación de los elementos más significativos de la llamada identidad corporativa.

Dentro del marco de los estudios cualitativos, la estimación de la validez "es menos precisa que en la investigación cuantitativa, basándose en juicios sobre la correspondencia entre los hallazgos y la realidad". (Rodríguez, 1996, p. 276) Así, la verificación de las "conclusiones" del proyecto quedó abierta a la aplicación de la metodología propuesta por esta investigación en el ámbito de cualquier empresa interesada en el estudio de los componentes que conforman su identidad, los cuales constituyen su "carta de presentación" y son responsables de la percepción que de la corporación tienen las audiencias clave. Es de hacer notar que esta aplicación del modelo estaría sujeta a un estudio de las características y a un diagnóstico de las necesidades de la organización a estudiar, y al mismo tiempo es susceptible de ser adaptado en su totalidad o a través de la combinación de los diferentes módulos, a fin de ajustar la investigación a cada caso particular.

Parte IV
Análisis de resultados

1. ¿Por qué una auditoría de identidad corporativa?

En la teoría de las relaciones públicas, las metodologías de comunicación global componen la principal fuente de actividad para realizar correctas acciones comunicacionales. Para Fita (2000), no es posible preservar a una organización de problemas si no se procede a minimizar su estructura organizada hasta el punto de conocer su cultura, su manera de actuar y su comportamiento en su entorno.

De acuerdo con Benavides, Costa y otros (2001), en el ámbito de la comunicación corporativa la noción de identidad se puede entender de dos maneras. "Una primera como identificación de una organización; es decir, como el conjunto de instrumentos formales con los que la organización se identifica y singulariza públicamente. Y una segunda como la forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales". (Benavides, Costa y otros, 2001, p. 37)

En este sentido, Benavides, Costa y otros (2001) sostienen que en el primer nivel de análisis de la identidad corporativa se suelen clasificar y reducir los instrumentos de identidad corporativa a un conjunto de rasgos que perfilan y definen una organización en el contexto más amplio de la estrategia de comunicación que ésta establezca. "La habitual noción de *corporate* deriva de esta forma de entender la identidad y se define, en términos generales, como la construcción de una identidad unificada y vertebrada para cada organización con arreglo a ciertos valores y *previa* a cualquier acción comunicativa". (Benavides, Costa y otros, 2001, p. 37)

Al partir de esta premisa, el estudio de la identidad de las organizaciones requiere una investigación que incluya la realización de un proceso de auditoría que abarque los elementos fundamentales de la empresa. Sin embargo, segmentar la identidad de la organización con fines de estudio implica finalmente, integrar los elementos como una totalidad que se comunicará y *a posteriori* conformará la imagen de la compañía. No obstante, la premisa fundamental que rige una investigación de esta naturaleza radica en un análisis de lo que se ha dado en llamar identidad conceptual de la empresa, la cual, según Tejada Palacios (1992), se compone de fundamentos culturales de la corporación, misión, filosofía del negocio, la "codificación de esa Identidad como Identidad comunicable"

(Tejada Palacios, 1992, p. 67) y la regulación de las comunicaciones de la empresa con sus diferentes audiencias de interés. Sin embargo, para estudiar la identidad que una organización comunica ante sus públicos se hace necesario incluir como variable independiente el entorno y la opinión pública.

La creación de un programa de identidad e imagen corporativa, remite al análisis de la imagen de la organización, entendiendo como tal el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, expresiones, creencias, sentimientos e informaciones (conocimientos) que tiene el público sobre una institución (ya sea pública o privada).

En este sentido, Sanz de la Tajada (1994), considera que la imagen de la empresa no puede ser radicalmente diferente en los distintos contextos –esto siginifcaría una falta de identidad de la propia organización-, pero tampoco tiene que ser absolutamente coincidente con todos sus atributos típicos y entre todos sus públicos, ya que el entorno en cada contexto y ante cada público no está constuido por los mismos elementos, y las exigencias de cada tipo de público, no son tampoco coincidentes en todos sus matices.

Para Sanz de la Tajada (1994), la organización ha de comunicar una identidad peculiar hacia cada público, identificada por determinados atributos típicos –variables o parámetros de identidad- que deben ser cuidadosamente escogidos para cada contexto, con el objeto de conseguir que las distintas audiencias se formen una imagen propia, tipificada a partir de atributos típicos –parámetros de imagen- en coincidencia con los intereses de los públicos.

Así, la adecuada comunicación de la identidad genera una imagen específica buscada por la empresa. La determinación de los parámetros de identidad a comunicar permite que la organización "compatibilice" su propia identidad corporativa, con las expectativas y exigencias de los diferentes públicos.

En este sentido, para determinar los atributos identitarios de una empresa, Sanz de la Tajada (1996) considera a la auditoría como la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función. En este sentido, constituye un sistema de control –de carácter general o específico- de la gestión efectuada.

Según Villafañe (2000), desde la óptica metodológica, el único criterio que puede validar una auditoría es la existencia de un planteamiento teórico previo sobre el objeto de

estudio, que la fundamente y que pueda ser utilizado como una referencia constante para su ejecución. "Difícilmente se puede analizar algo si antes no se dispone de una teoría sobre el objeto del análisis". (Villafañe, 2000, p. 42)

De acuerdo con Tejada Palacios (1992), a este estudio "se le debe añadir una segunda operación asociada al tema del Análisis Estratégico (...), una lectura funcional de la organización para descubrir sus potencialidades así como sus oportunidades y amenazas". (Tejada Palacios, 1992, p. 67) Para ello, es importante la realización de un análisis estratégico de la empresa a fin de determinar fortalezas y debilidades, en relación directa con las oportunidades y amenazas del entorno.

Desde el punto de vista de la comunicación, el objetivo de una auditoría es detectar aquellas metas de la organización que en un momento dado requieran soporte comunicacional. La intervención debería identificar las audiencias de estos mensajes y determinar el tipo de información que necesitan y quieren, así como garantizar el flujo libre, eficiente y bidireccional de la información.

Según la Asociación Internacional de Comunicadores Organizacionales –IABC por sus siglas en inglés- existen algunas circunstancias que indican cuándo debería llevarse a cabo una auditoría:

1. Cuando las organizaciones advierten que sus programas han perdido credibilidad o son ineficientes en momentos de crisis.
2. Cuando existe la necesidad de evaluar nuevos proyectos y prácticas comunicacionales.
3. Cuando las estrategias de comunicación han sido producto de la contratación de un *outsourcer*, una auditoría de la identidad y comunicación de la empresa contribuye a adecuar las políticas a la cultura de la organización, a fin de hacerlas más efectivas y reducir los niveles de resistencia al cambio.
4. Cuando existe la necesidad de desarrollar o reestructurar la función de comunicación dentro de la empresa.
5. Cuando se requiere desarrollar líneas y presupuestos en materia comunicacional.
6. Cuando se producen cambios mayores en la dirección de las comunicaciones.
7. En situaciones de cambio organizacional.
8. Cuando hay crisis económicas, tales como reducciones de personal, programas de reducción de costos. En este caso es importante conocer las causas y la magnitud de las decisiones relativas a este tipo de estrategias, a fin de comunicarlas

efectivamente a las audiencias de la organización e incluso, la auditoría puede convertirse en fuente de ideas para estos proyectos.

Bajo esta perspectiva, después de segmentar la identidad conceptual de la organización y sus diferentes manifestaciones frente a sus audiencias de interés, es necesario recomponer estos elementos en un todo acorde con la filosofía de gestión de la empresa. En este sentido, la concepción y emisión de mensajes tendientes a la consecución de los objetivos de la organización en relación directa con las circunstancias del entorno, transmitidos por los canales más expeditos y a través del empleo de los códigos más adecuados de acuerdo con las características de cada destinatario del mensaje, constituyen herramientas fundamentales para la percepción de una imagen favorable de la corporación.

Así, la auditoría de los elementos que conforman la identidad conceptual de la organización constituye un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de una empresa para la comunicación de su identidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objeto de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública.

En este sentido, la auditoría es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global, cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de la imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de identidad y comunicación de la misma, basados en la filosofía de gestión de la empresa y en un estudio detallado del entorno que la circunda.

Sin embargo, en la práctica, el enfoque informal y no orientado es el que más se emplea para iniciar la recopilación de datos destinados a la investigación. De esta forma la recolección de la información necesaria para una evaluación, proyecto, plan estratégico o decisión es una de las etapas clave en el desarrollo de una investigación; "en ella decidiremos qué técnica o instrumento de obtención de información vamos a seleccionar o desarrollar y lo aplicaremos del modo más riguroso". (Fita, 1999, p. 23)

Según Fita (2000), comúnmente en las acciones de comunicación global llevadas a cabo por las empresas, las investigaciones sobre las organizaciones se realizan bajo una serie de parámetros estipulados: a) Estudio de la evolución histórica de la organización; b)

análisis de la identidad de la organización; c) definición y estudio de sus públicos; c) investigación de las relaciones públicas (la cual comprende la auditoría de comunicaciones internas y externas, y la auditoría de imagen).

Para Sanz de la Tajada (1996), una auditoría pasa por el estudio del posicionamiento analítico de la organización y del conocimiento del resultado, en términos de imagen de la aplicación de la estrategia de comunicación corporativa diseñada y ejecutada al efecto. La imagen debe ser auditada para determinar el grado de eficacia conseguido con la comunicación corporativa.

En este sentido, las conclusiones obtenidas de este tipo de estudios servirán de referente para obtener el posicionamiento real que tiene la organización y sus públicos con respecto a sí misma y/o a un tema en específico, cuál es el conocimiento que existe en materia de crisis potenciales, cuál es el estado de su imagen frente a las audiencias de interés, cuáles son los asuntos clave que debe atender y le permite acercarse a un diagnóstico de su clima organizacional partiendo del conocimiento de los elementos fundamentales que conforman su identidad.

Desde la óptica de la imagen corporativa, para conseguir una percepción positiva por parte de las audiencias de una corporación, en primer lugar la organización debe analizar su identidad, conocer sus defectos y virtudes, sus puntos débiles y fuertes. En ello intervienen factores como la cultura corporativa, públicos internos y externos, productos y/o servicios de la empresa, comunicaciones internas y externas, actitud frente a los clientes, filosofía de gestión de la compañía. El conjunto de todos estos elementos y su adecuada comunicación, determinará finalmente la imagen, y por supuesto, la verdad sobre la identidad de la organización.

2. Alcances de la auditoría de identidad corporativa

Estudiar la identidad de una empresa y poder diagnosticarla depende de investigar a esa organización en todos sus aspectos: Su cultura, comunicaciones, directrices estratégicas y su relación con el ambiente que la rodea.

Según Fita (2000), conocer la identidad permite arreglar los defectos creados con el paso del tiempo, transformar esa identidad hacia las nuevas tecnologías y los avances sociales que se van produciendo, a través del empleo de diversas técnicas de comunicación que permitan explicar a las diferentes audiencias de la corporación quién es y qué pretende. Así, la comunicación que se desea realizar irá precedida del conocimiento real de la identidad de la corporación y será transmitida por orden a los públicos prioritarios.

En este sentido, proponer un modelo de auditoría para el análisis de los elementos constitutivos de la identidad de una organización requiere simultáneamente la revisión de la teoría existente en esta materia y el estudio de las diferentes técnicas para recabar y analizar la información proveniente del análisis intra y extraorganizacional.

Sin embargo, como en toda investigación, resulta oportuno definir el tipo de estudio que se propone, así como los fundamentos teórico-metodológicos que la orientan y al mismo tiempo establecen los alcances del modelo y los criterios de evaluación que presenta.

Objetivo general

Estudiar cada uno de los componentes de la identidad de una organización, sus alcances y relaciones, a través de la aplicación de una herramienta que posibilite segmentar las variables constitutivas del concepto de identidad a la luz de los diferentes métodos cualitativos y cuantitativos de recolección y análisis de información, para ser integradas a un estudio global de la identidad de la empresa.

Objetivos específicos

- Recabar la información inherente a los diferentes elementos que constituyen la identidad de una organización.
- Emplear las técnicas e instrumentos de recolección de datos más expeditos de acuerdo al tipo de información requerida en la evaluación de cada uno de los aspectos constitutivos de la identidad corporativa.
- Establecer las relaciones correspondientes entre las características de la identidad de una organización y los datos arrojados por el estudio de una empresa en particular.

Naturaleza y propósito de la investigación

El análisis de la identidad de una corporación constituye un estudio de carácter aplicado, pues persigue resultados directos e inmediatos y pretende llegar al conocimiento, control y transformación de la identidad de una corporación. En este sentido, el estudio de la imagen de una organización a partir de los elementos constitutivos de su identidad sirve para prever, predecir y orientar la toma de decisiones y, fundamentalmente para definir la estrategia y planes de acción para mantener y/o fortalecer la imagen de una empresa.

De acuerdo con la metodología de investigación aplicada a las ciencias sociales, en relación con los objetivos y con la calidad de los hallazgos que se pretende alcanzar, una auditoría de identidad corporativa constituye un estudio descriptivo, pues, según Hernández Sampieri (1991), "la literatura puede revelar que hay 'piezas y trozos' de teoría con apoyo empírico moderado (...) que han detectado y definido ciertas variables". (Hernández Sampieri, 1991, p. 69)

En este caso, la investigación presenta *a priori*, ciertas variables en las cuales se puede fundamentar el estudio: Cultura corporativa, filosofía de gestión de la empresa, y comunicaciones. Asimismo, se puede añadir la variable relativa al conocimiento del entorno como otro asunto a evaluar.

Desde este punto de vista, este tipo de estudio permite describir algunas características fundamentales de conjuntos más o menos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto la estructura y

funcionamiento de las organizaciones y su relación con la identidad que comunican para consolidar su imagen ante sus diversas audiencias.

Por su diseño, la auditoría también puede ser considerada como una investigación explicativa, pues no sólo se limita a la medición e interpretación de las variables que inciden en la identidad de la corporación, sino que también pretende establecer las relaciones susceptibles de presentarse entre las mismas, a fin de conocer su estructura y los factores que intervienen en la formación de la imagen corporativa.

Diseño de la investigación

Dentro del estudio de la identidad de una organización, el diseño de la investigación para un proyecto de auditoría corresponde al tipo de estudio no experimental, en el cual, según Hernández Sampieri (1991) se realiza sin manipular deliberadamente las variables. "*Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos*". (Hernández Sampieri, 1991, p. 184)

En el caso de la auditoría de identidad no se manipulan voluntariamente las variables ni se asignan aleatoriamente los sujetos o las condiciones del estudio. Se trata de recabar información inherente a la empresa mediante el empleo de los métodos de recolección de datos propios de los enfoques cualitativos y/o cuantitativos de investigación considerando como condiciones y sujetos del estudio aquellos que se presentan normalmente en la empresa.

Así, en este tipo de estudio, no se construye ninguna situación, sino que se estudian situaciones ya existentes (comportamiento de los miembros de la organización, documentos, opiniones), las cuales no han sido provocadas deliberadamente por el investigador, e igualmente no se tiene un control directo sobre las variables, pues ya éstas sucedieron, al igual que sus efectos.

Asimismo, la auditoría de identidad corporativa constituye en sí misma un estudio transeccional o transversal, pues, de acuerdo con Hernández Sampieri (1991), "recolecta datos en un solo momento y su propósito es describir las variables involucradas, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández Sampieri, 1991, p. 186)

Sistema y operacionalización de variables

A los fines de la auditoría de identidad, se puede establecer un sistema de variables partiendo de los elementos que conforman la identidad corporativa. En este sentido, se puede considerar como variable independiente o causa supuesta cuyo cambio produce algún resultado sobre otros aspectos, al entorno que circunda a una empresa.

Al ser el entorno un ente extraorganizacional cuya influencia puede manifestarse en cualquier ámbito de la empresa, puede ser considerado como variable independiente en la proposición de una auditoría de esta índole, pues un cambio en el mismo, tiene su reflejo y reacción en uno o varios aspectos organizacionales y modifica casi invariablemente la identidad de una corporación y en consecuencia la imagen que perciben sus distintas audiencias.

Por otra parte, aquellos factores que experimentan las modificaciones resultantes de la influencia de la variable independiente, pueden ser considerados como las variables dependientes del estudio.

En los términos propuestos por la auditoría de identidad, las variables dependientes incluyen el cuadro estratégico de la organización (constituido por misión, visión, valores y objetivos corporativos), la cultura corporativa con todos sus elementos constitutivos y las comunicaciones internas y externas de una compañía, las cuales se verán afectadas -en mayor o menor grado- por los cambios ocurridos en el entorno que rodea a la corporación.

En este sentido, cada una de las variables que comprende la auditoría de identidad constituye un módulo distinto al momento de la aplicación de la metodología propuesta, a fin de segmentar el concepto de identidad organizacional en cuatro vertientes fundamentales y, al mismo tiempo, recomponer el todo corporativo partiendo del análisis detallado de las partes que lo conforman.

A los fines de este proyecto, el *corpus* de variables que da lugar a los módulos que conforman la propuesta metodológica tendiente a la evaluación de la identidad corporativa puede descomponerse en un conjunto de dimensiones a ser medidas a través del empleo de los instrumentos de recolección de datos propios de los métodos cualitativos y cuantitativos de investigación. La construcción de un indicador concreto y aplicable a casos particulares permitirá determinar los aspectos de la unidad a estudiar, y los datos que se

han de recoger. Estos indicadores suelen circunscribirse al concepto determinado para el que se emplean y a la organización objeto de estudio.

Variable	Tipo	Definición nominal	Dimensiones
Entorno	Independiente	Medio externo que rodea a la organización.	• Fuerzas sociales • Fuerzas tecnológicas • Fuerzas ambientales • Fuerzas políticas • Fuerzas económicas
Cuadro estratégico de la organización	Dependiente	Formulación, ejecución y evaluación de misión, visión, objetivos y acciones que permitirán a la organización lograr sus metas.	• Misión • Visión • Objetivos estratégicos
Cultura corporativa	Dependiente	Conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.	• Fundadores • Historia • Oficio • Valores • Signos • Símbolos
Comunicación organizacional	Dependiente	Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su entorno.	• Internas • Externas

Unidades de observación

En estudios de carácter no experimental, Hernández Sampieri (1991) sostiene que los sujetos ya pertenecen a un grupo o nivel determinado, por tanto, las unidades de observación para llevar a cabo una auditoría de identidad corporativa dependerán de la variable a estudiar y de la forma como se presenten los sujetos y objetos de estudio dentro de la organización (en muchas ocasiones vendrán determinados por la estructura de la empresa). Así, dependiendo del alcance de la auditoría, las unidades de observación pueden estar constituidas por un departamento o unidad estratégica de negocios, una filial de la empresa, e incluso la totalidad de la organización.

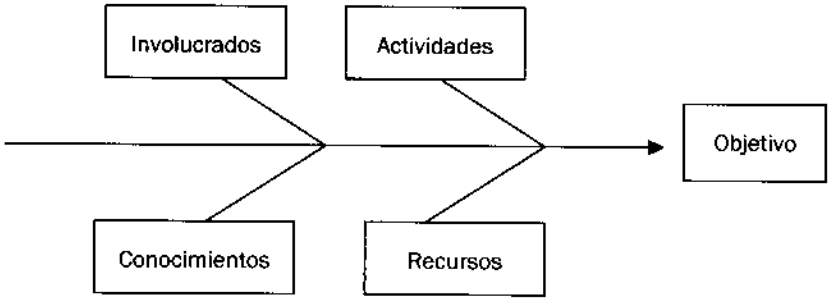
Técnicas de medición y evaluación

En este sentido, la metodología de la auditoría se apoya fundamentalmente en las técnicas cualitativas de recolección y análisis de datos, a través del empleo de la entrevista en profundidad como instrumento para recopilar datos inherentes a la organización, su historia, fundadores, razón de ser de la empresa, su funcionamiento, estructura, audiencias clave. De igual forma puede contemplarse el uso de encuestas, a fin de medir tendencias dentro de la cultura empresarial y una recolección minuciosa de todas las formas y soportes que emplea la organización para sus comunicaciones (boletines, periódicos, revistas, avisos publicitarios, cartas, memoranda, informes, documentos de información institucional, declaraciones de misión, notas de prensa), las cuales serán sometidas a las diferentes técnicas de análisis documental y de contenido.

También se propone el método conocido como observación directa y la técnica del *focus group* para registrar en un diario de campo el acontecer cotidiano de la organización (ritos, celebraciones, promociones de personal, atención al cliente, servicios, relaciones laborales, comunicaciones formales e informales), con lo cual se obtienen datos de interés que complementan la información recabada a través del empleo de otras formas de recolección de datos.

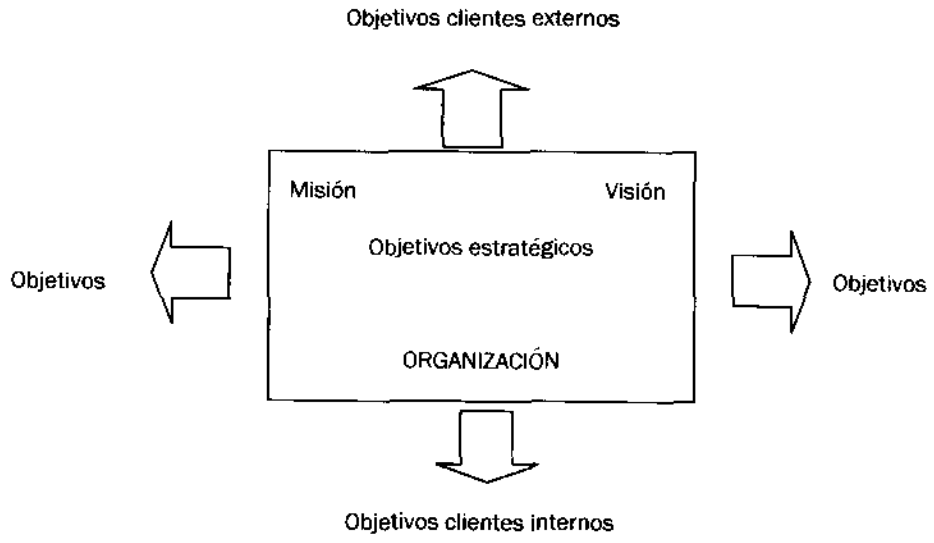
A los fines de esta investigación, cada una de las fases que comprende el proceso de auditoría está orientada a su evaluación intrínseca a través del modelo de cadena de generación de valor (figura 1), el cual puede ser representado a través de espinas de pescado, a fin de medir eficiencia, eficacia y efectividad, y, al mismo tiempo, retroalimentarse de los resultados obtenidos y del comportamiento del entorno.

Cadena de generación de valor (figura 1)



La evaluación de cada una de las variables que integran los módulos de la auditoría deberá estar en consonancia con el cuadro de gestión integral de la empresa, el cual se deriva del análisis estratégico de la organización (figura 2). La importancia de los lineamientos estratégicos radica en que constituyen la base para las macro-líneas de acción que darán origen a las diversas estrategias y tácticas en función de la consecución de los objetivos corporativos.

Cuadro de gestión integral (figura 2)



3. Auditoría de identidad corporativa: De la segmentación a la recomposición del concepto de identidad

A partir del análisis del material bibliográfico recopilado para este proyecto en función de proponer una metodología orientada al estudio de los elementos más significativos que conforman la identidad de una corporación, se obtuvieron las cuatro variables que constituyen los diferentes módulos del sistema de auditoría: a) Análisis del entorno; b) análisis estratégico de la organización; c) estudio de la cultura organizacional; d) estudio de las comunicaciones de la empresa.

Del cruce de las variables dependientes e independientes con las diferentes técnicas de recolección de información propuestas por la metodología cualitativa y cuantitativa aplicada al estudio de las ciencias sociales se derivan los criterios para la implementación de la auditoría como forma de aproximación a la identidad de cualquier organización, a través del uso de las técnicas más expeditas para recabar información de diversa índole, concentrada en diferentes actores relevantes dentro de la dinámica organizacional, lo cual permitirá *a posteriori* establecer relaciones entre métodos y variables y arrojará conclusiones aplicables al estudio de la "personalidad" de una corporación. En este sentido, los resultados del cruce pueden verse representados en la figura 3:

Abordaje metodológico/ Unidad analítica	Análisis de documentos	Observación	Entrevistas	Encuestas	Historias de vida	*Focus group*	Análisis de contenido
Análisis del entorno	X					X	X
Análisis estratégico de la organización	X		X				X
Estudio de la cultura organizacional	X	X	X	X	X	X	X
Estudio de las comunicaciones	X	X		X			X

Análisis del entorno

El análisis del entorno que circunda a una organización debe estar regido por la premisa de la anticipación de aquellos eventos del ambiente que puedan impactar positiva o negativamente a la empresa a fin de minimizar el impacto de aquellas contingencias que generen inestabilidad en las operaciones y contribuir a mantener o mejorar el posicionamiento de la corporación en el mercado. En este sentido, la detección temprana de situaciones del entorno capaces de afectar a la organización contribuye a la promoción de acciones estratégicas debidamente planeadas, con el propósito de evitar reacciones impulsivas.

Así, analizar el entorno presenta la necesidad de responder a algunas preguntas de investigación en relación con la evaluación del ámbito extraorganizacional reflejado en los medios de comunicación (medios impresos, audiovisuales y electrónicos):

- ¿Cuáles son las fuerzas del entorno que afectan positiva o negativamente la actividad de la empresa? Fuerzas sociales, tecnológicas, ambientales, políticas y económicas.
- ¿Cuáles son los movimientos de la competencia/oponentes?
- ¿Qué oportunidades y amenazas se presentan para la corporación?
- ¿Qué se está diciendo y haciendo? ¿Cuáles son las tendencias de opinión pública en cuanto a público en general, grupos de interés, gobierno, parlamento, políticos, líderes de opinión...?

En esta evaluación se hace pertinente la aplicación del modelo propuesto por Howard Chase, denominado *Issue Management*, a través del cual se identifican tendencias, asuntos clave, posiciones o actitudes de los diferentes grupos de interés que pueden incidir sobre el desempeño de la organización, con el objeto de desarrollar las estrategias y tácticas más adecuadas a los cambios del entorno.

La utilización del modelo de Gerencia de Asuntos Clave (*issue management*) permite a la organización anticiparse a los eventos del entorno; alinear los objetivos corporativos con las expectativas de los grupos de interés; planificar la comunicación en función de las metas del negocio; afianzar la misión y la visión de la empresa; influir en la formación de

políticas y actitudes públicas que afecten a la organización, en lugar de esperar la imposición de acciones controladas por terceros.

En este sentido, las herramientas propias del *issue management* permiten a la organización identificar aquellos asuntos (*issues*) que pueden tener un efecto sustancial en la habilidad de la empresa para cumplir con su misión; determinar el impacto de los *issues* de forma temprana; contribuir con la adaptación de la empresa a los cambios del entorno y las necesidades sociales; y, finalmente, posibilita mejorar los tiempos de respuesta y preparación de la compañía ante circunstancias extraorganizacionales.

El proceso de la Gerencia de Asuntos Clave está constuido por las siguientes fases:

1. Identificar los *issues*

    a. A nivel interno: Buscar un equipo de trabajo multidisciplinario; explorar fuentes académicas y de negocios; analizar los datos de las intervenciones públicas.

    b. A nivel externo: Auditoría de asuntos clave; contratar al personal o subcontratar el servicio; analizar las fuerzas del entorno, los movimientos de la competencia/oponentes; identificar las oportunidades y amenazas; realizar un monitoreo de las tendencias de opinión en cuanto al público en general, grupos de interés, gobierno, parlamento, líderes políticos y de opinión

    c. Instrumentos: Análisis de contenido de los medios, análisis documental, investigación, *focus groups*, asistencia a eventos, revistas y boletines especializados, Internet.

2. Jerarquizar los *issues*

    a. Valoración crítica: ¿Cuál es el impacto del *issue* en los negocios o reputación?; ¿cuál es la probabilidad de ocurrencia?; ¿cuándo podría ocurrir?

    En esta fase se trata de analizar en detalle los *issues* más importantes, determinar el impacto sobre la empresa o sobre las unidades organizacionales y establecer redes de trabajo y sus responsables.

    El establecimiento de redes o equipos de trabajo facilita la detección de *issues*,enriquece el análisis de los mismos, así como la eficiencia y efectividad de las estrategias y planes de acción e introduce una visión sistémica.

Los responsables del proceso de *issue management* deberán tener poder e influencia en la obtención de los recursos necesarios para apoyar el plan y para propiciar cambios en las operaciones y/o políticas corporativas.

b. Desarrollar declaraciones que fijen una "posición" sobre los asuntos clave.

3. Prioridades

Pretende jerarquizar los asuntos clave identificados,determinar el nivel de impacto de las repercusiones del *issue* sobre la empresa y determinar qué está en juego (¿rentabilidad?, ¿reputación?, ¿libertad de acción?)

Las prioridades deberán ser asignadas por el más alto nivel de la organización; la decisión hace referencia a cuáles *issues* serán gerenciados y cuáles requieren cambios en las políticas internas. En cualquier caso, todos los asuntos clave serán monitoreados hasta su completa resolución, a fin de detectar cambios en su evolución.

4. Programas de acción

La formulación de estrategias y tácticas deberá identificar los diversos grupos de interés involcrados en el *issue* en cuestión; asegurarse de las opciones de la empresa; establecer un tipo de respuesta –si es comunicacional, se deberá definir el contenido del mensaje a difundir y los medios para hacerlo-; precisar los recursos necesarios; determinar qué acciones específicas se debe tomar (¿quién debe tomarlas?, ¿a quién se dirigen?, ¿cuál es la unidad responsable?); y, finalmente, definir los indicadores de éxito.

Los planes de acción estarán constituidos por:

a. Posición de la organización con relación al *issue*
b. Respuesta (hechos o palabras)
    i. Transmitir el mensaje a cada grupo de interés de manera efectiva y creíble, a través del medio más adecuado
    ii. Estimular la posición de terceros a favor de las posiciones de la empresa
    iii. Mantener un seguimiento a las acciones de la competencia/oponentes
    iv. Preparar planes de contingencia.
c. Análisis de los *stakeholders* clave

d. Objetivos y consecuencias de las acciones para cada grupo de *stakeholders*

e. Estrategias y tácticas

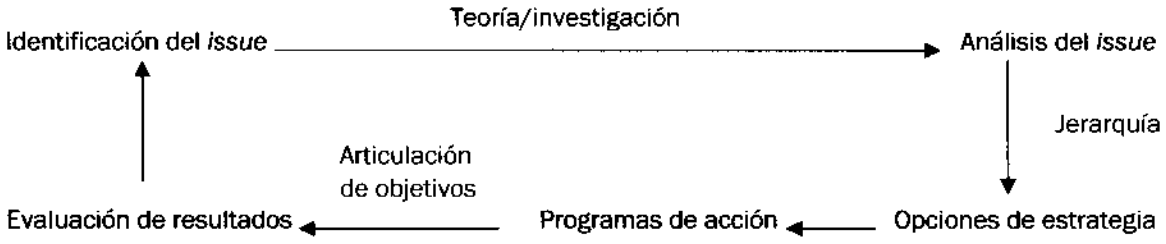
f. Cronogramas, responsabilidades y presupuestos.

5. Evaluación de resultados

a. Pistas del *issue*: ¿cómo están funcionando los planes?; recopilar y analizar los resultados (comparándolos con los objetivos y metas/indicadores de éxito); evaluar la efectividad de las políticas programadas; aprender de los fracasos y errores; determinar las acciones futuras; y revisar el funcionamiento del modelo a fin de detectar áreas de mejora.

b. ¿Cómo?: Investigación de opinión (*focus group*); monitoreo y análisis de contenido de los medios de comunicación, Internet, discusiones y acciones legislativas; investigaciones de mercado, análisis de cambios actitudinales.

Gráficamente, el modelo de *issue management* propuesto por Howard Chase se puede presentar de la siguiente manera (figura 4)



Al considerar el carácter sistémico del análisis del entorno se puede tomar como base un modelo (figura 5) que permita identificar las entradas de información a la empresa provenientes del ambiente, clientes y mercados. Así, una organización orientada al trabajo en función de su entorno considerará elementos inherentes a la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos y los transformará en salidas proactivas de servicios, productos, utilidad, valor agregado y reputación.

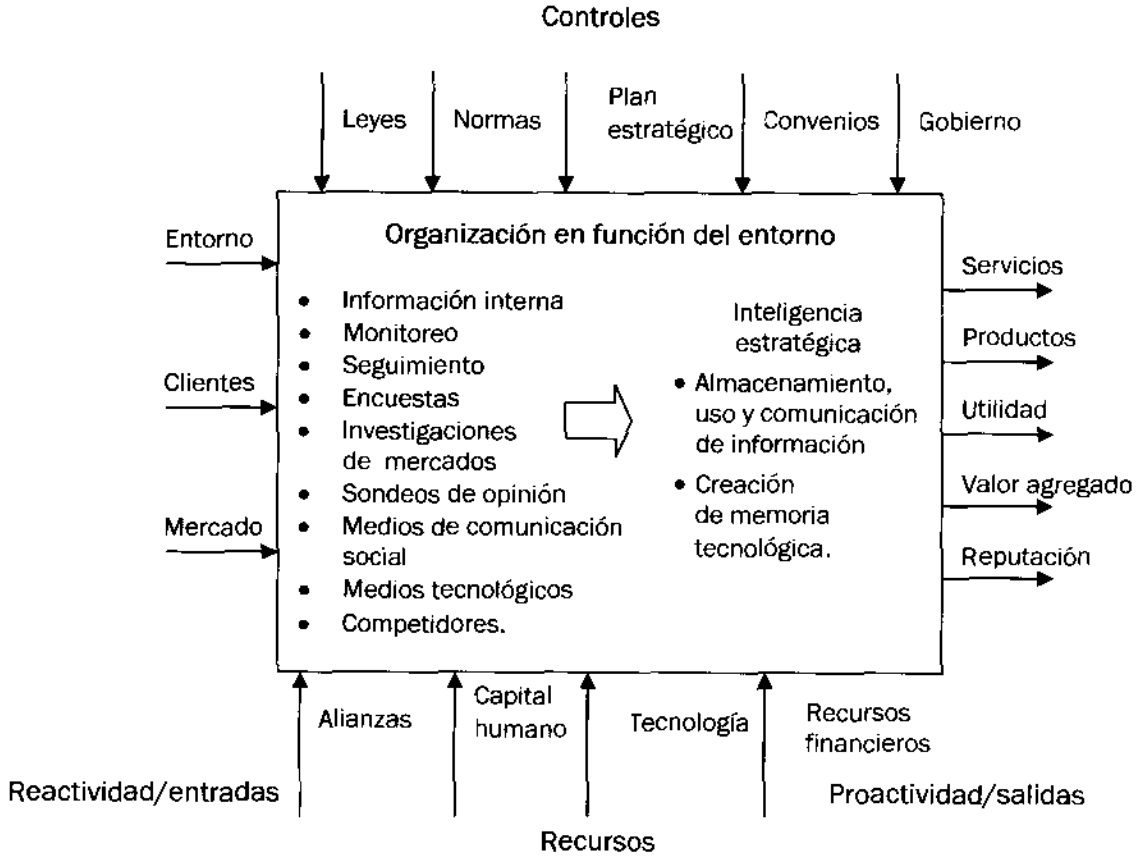
En este sentido, el proceso estará bajo la influencia de controles internos y/o externos (leyes, normas, planes estratégicos, convenios, Gobierno) y contará con los recursos de la empresa (alianzas, capital humano, tecnología, recursos financieros)

Se trata de determinar a través del análisis de contenido de los principales medios de comunicación, investigación de mercados, sondeos de opinión, asistencia a eventos, análisis de la competencia, aquella información relevante que pueda incidir sobre la operatividad y sobre la imagen de la organización en términos cuantitativos y cualitativos. Para ello se requiere una búsqueda sistemática y constante de información; así como hacer seguimiento, catalogar los hallazgos y establecer redes de trabajo a fin de evitar la duplicación de tareas. Por último, se sugiere compartir el conocimiento y crear una memoria tecnológica que permita el acceso a la información cuando sea requerida.

En esta materia, la evaluación del entorno proporciona a la empresa la oportunidad de:

- Descubrir en el ambiente los elementos que puedan ser significativos
- Detectar patrones o tendencias a partir de elementos aparentemente inconexos
- Determinar y analizar los asuntos clave o *issues* que están tomando fuerza en la opinión pública y que pueden afectar a la organización ¿Cuál es la cobertura que sobre ellos tienen los medios de comunicación social?
- ¿En qué fase se encuentran: Potencial, emergente, vigente, crítica o latente?

Modelo sistémico de análisis y relaciones con el entorno (figura 5)



Análisis estratégico de la organización

El análisis estratégico de una organización representa el punto de partida para la toma de decisiones que incidan en todos los procesos operativos y funcionales de la empresa, pero al mismo tiempo revela información importante sobre la cultura de la institución y ésta influye sobre la estrategia empresarial. En este sentido, se establece una función biyectiva entre cultura y estrategia, lo cual redunda en la filosofía de gestión de la organización.

El impacto de la cultura organizacional en el proceso de planificación y en el plan estratégico resultante es considerable. Así, el análisis estratégico de la organización debe contener elementos que definan su misión básica, las metas operativas específicas que se derivan de esa misión, los medios por los cuales la misión puede ser cumplida y las formas apropiadas de evaluar el éxito de la organización en el logro de la misión.

El análisis del cuadro de gestión integral de una empresa tiende a responder a interrogantes inherentes a los siguientes tópicos:

- ¿Hacia dónde va la organización?
    - Sentido claro de la dirección
        - Enunciado de la misión
        - Claridad en el alcance de las operaciones
        - Conjunto de metas y objetivos específicos
- ¿Cómo lograrlo?
    - Modelos de negocios específicos
    - Distribución de recursos
- ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
    - ¿Qué función desempeña la organización?
    - ¿Para quién desempeña esa función?
    - ¿De qué manera trata de desempeñar esa función?
- ¿Por qué existe esa organización?

Dentro del estudio de cualquier organización se ha de incluir su modelo estratégico, el cuadro de gestión de la institución, así como un análisis del entorno interno y externo de la misma. La realización de este tipo de análisis se fundamenta en la información recabada dentro de la corporación a través de la realización de una intervención etnográfica y de los datos arrojados por el análisis del entorno.

El análisis estratégico toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la organización. En el análisis intraorganizacional se verifican las fortalezas y debilidades con base en las oportunidades y amenazas. Así, de la confrontación de los hallazgos obtenidos en el análisis interno y externo de la empresa, surgen las estrategias que derivarán en planes de acción y tácticas.

De acuerdo con Antonio Francés (2001), la definición de la estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico, el cual puede tener un matiz de informalidad siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para su consecución, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados.

Sin embargo, todo proceso de formulación – ejecución - evaluación de estrategias deberá ir precedido de un conocimiento profundo de la organización, su cultura, identidad y estructura corporativa.

En este sentido, indagar a través de la entrevista en profundidad quiénes están involucrados en las directrices estratégicas de la organización, cuál es el nivel de compromiso de los miembros de la empresa, cómo convocar a aquellos involucrados ausentes, contribuye a tener una visión más amplia del contexto intra y extraorganizacional. De igual forma, se ha de incluir un análisis documental y de contenido de las declaraciones de visión y misión corporativa o de cualquier documento que pueda revelar las principales líneas estratégicas y la filosofía de gestión de la empresa.

En este sentido, la gerencia estratégica:

- Proporciona el marco teórico para la acción.
- Permite que los líderes de la organización liberen la energía de la empresa a través de una visión compartida

- Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna
- Contribuye a que la corporación desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera
- Proporciona una oportunidad o una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones de los competidores.

Estudio de la cultura organizacional

Existe evidencia de la cultura de una empresa casi en cualquier parte de su entorno: En su estructura física y lugares, en la forma como responde a los visitantes, en sus informes anuales, en sus intentos de manejar sus relaciones con el público, en sus relatos sobre los buenos y malos momentos, en lo que respecta a sus héroes y villanos; pero todos estos datos se deben decodificar.

Las preguntas de investigación que surgen al momento de plantearse una auditoría de cultura corporativa abarcan conceptos inherentes a historia, fundadores, oficio, signos y símbolos que la organización ha aprendido y transmitido entre sus miembros como parte de su "forma de ser y hacer las cosas":

- ¿Cuál es el grado de influencia que ejerce(n) el (los) fundador(es) en la compañía?
- ¿Cómo ha sorteado la empresa las dificultades a lo largo de su trayectoria?
- ¿Cuál es la consonancia entre la misión corporativa y el desarrollo del oficio de la organización?
- ¿Cuáles son los principios éticos que rigen la actividad de la empresa?
- ¿Cuáles son las características materiales y sociales que confieren a la corporación su carácter único?

De acuerdo con los postulados de Thévenet (1992), auditar la cultura de una corporación implica el estudio de múltiples aspectos que definen lo que hoy se conoce como determinada empresa. En este sentido, una auditoría de la llamada "cultura organizacional" implica remontarse a la historia de la compañía a fin de encontrar las bases que dieron forma a un proyecto.

Así, la auditoría cultural de cualquier organización incluye:

Fundadores: Dentro del estudio de la cultura de la organización, hacer referencia a sus fundadores constituye el punto de partida de lo que conforma la idiosincrasia de la empresa en cuanto a valores, creencias, comportamientos, sentimientos: "Estos mensajes no son necesariamente elaborados y transmitidos en forma consciente por el fundador". (Thévenet, 1992, p. 56) Esta fase de la auditoría comprende el origen social de los fundadores, el reto planteado con la creación de la organización y los principios fundamentales de los fundadores, de la creación de la institución y de su gestión y funcionamiento.

Los instrumentos a emplear para la recopilación de estos datos apuntan a la entrevista en profundidad con el fundador o grupo de fundadores de la empresa. Dentro de este aspecto es recomendable revisar la documentación original existente de la fundación de la organización, así como aquellos datos que han sido editados en forma de publicaciones de la institución, en las cuales se recogen las primeras características de su cultura en cuanto a misión, objetivos, valores, funcionamiento y responsabilidad social de la empresa. Asimismo, las historias de vida constituyen una fuente importante de rasgos culturales de una compañía a través de la experiencia de informantes clave.

Historia: La referencia a la historia en el análisis de la cultura organizacional remite al estudio de la evolución de las estructuras y de las alternativas tecnológicas, al crecimiento de la organización, al establecimiento de políticas de personal, de comunicación, de gestión, al mismo tiempo que constituye una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas que muchas veces llevan como principal argumento la frase que reza: "siempre se ha hecho así".

En este sentido, una revisión de la historia de la organización implica, no sólo una referencia de lo que ha sucedido con la institución, sino de quiénes han pasado por ella, bien sea como dirigentes, trabajadores, clientes o proveedores. Para ello, la recolección de documentos, la realización de entrevistas, las historias de vida y llevar a cabo un trabajo retrospectivo de análisis de prensa que evidencie la presencia de la organización como punto de referencia en la vida socio-política y económica del país durante su existencia constituyen las herramientas fundamentales para completar esta etapa del análisis cultural.

Oficio: El oficio de una organización es un punto indispensable en su perfil de competencias y en el enunciado de su misión, pues no sólo hace referencia a su actividad, sino que "se refiere al saber hacer las cosas" (Thévenet, 1992, p. 70), lo cual es una característica fundamental de la cultura. El estudio del oficio de la organización incluye su percepción en el exterior, el oficio ligado a la actividad inicial o principal y el oficio definido actualmente como parte de la estrategia de la empresa. De igual forma se ha de estudiar lo que Thévenet (1992) considera el "oficio aparente" (afiliación de la empresa a diferentes organismos profesionales, convenios colectivos, planes de carrera, estructuras de costos), el "oficio ligado a la actividad" (que incluye la evolución de los productos y servicios, las características de la generación de sus productos), el "oficio ligado al conocimiento"

(procedimientos, logística, principios de trabajo, cambios ocurridos como consecuencia de crisis) y, finalmente "el oficio ligado a las formas de actuación" (relaciones, comerciales, empresa-entorno, operaciones de gestión, relaciones con la tecnología, investigación).

Para ello la aproximación a la cultura organizacional requiere la realización de entrevistas en profundidad con los actores involucrados en cada uno de estos rubros –bien sea dentro o fuera de la organización-, la evaluación de la tecnología empleada para el funcionamiento de la corporación desde el punto de vista de su actualización y aporte a la integración de los procesos y sistemas de información de la empresa, lo cual puede ser registrado mediante entrevistas, encuestas al personal y procesos de observación del desenvolvimiento de las actividades cotidianas de la corporación, así como un estudio detallado de los modos de actuación de la empresa en cuanto a su respuesta ante las presiones del entorno, su posición frente al conflicto y su orientación hacia las personas o hacia las tareas. Para este último rubro es importante valerse de la información obtenida del análisis del entorno, así como del uso de la información interna.

Dentro del uso de información interna (comunicaciones internas de la organización, información de planificación, dirección y control, memoranda, mensajes de producción, fundamentalmente) se trata de recopilar todo material concerniente a la operatividad de la institución, a fin de contrastarlo con los datos obtenidos del análisis del ámbito extraorganizacional y evaluar la consonancia entre las políticas y los modos de hacer internos, con la realidad del entorno circundante.

Valores: Dentro de una organización, los valores sirven como referencia para el comportamiento de quienes la integran y para la toma de decisiones que permiten su funcionamiento, así, se traducen en formas de gestión y procedimientos que rigen la actividad de la empresa y su sentido ético y de responsabilidad social. El estudio de los valores de una empresa abarca aquellos considerados por Thévenet (1992) como expresados (declaraciones institucionales, mensajes a públicos internos y externos de la organización), aparentes (en la elección de dirigentes, sistemas de recompensa), operativos (en los sistemas de control) y actitudinales (respeto al entorno, a la competencia, principios éticos)

Para el estudio de los valores de una organización, es fundamental el análisis de los documentos institucionales que expresan la declaración de valores de la misma, es posible analizar algunos discursos y comunicaciones del Presidente dirigidos al personal, el uso de

la información interna, de las comunicaciones externas a nivel de publicidad, artículos de prensa, declaraciones; así como recurrir a la observación directa del comportamiento de los miembros de la organización en términos de mística de trabajo, orientación a las tareas, sentido de pertenencia a la organización, respeto por las normas de la institución. De igual forma se puede llevar a cabo la realización de encuestas, a fin de constatar algunas tendencias de apego a los valores expresados formalmente, en contraste con lo que se observa en la práctica diaria, a fin de encontrar el grado de correspondencia entre valores expresados y valores operativos y actitudinales.

Signos y símbolos: Siguiendo la definición de Thévenet (1992), los signos constituyen todo aquello que la empresa emplea en función de comunicar un sentido de sí misma y de su entorno; mientras que los símbolos representan sus "tótems", resumen un sentido, un gesto, un acto, un rito que encierra un conjunto de significados que la organización considera importante. En este ámbito, se puede citar que "los signos y símbolos reproducen en miniatura la empresa y su lógica". (Thévenet, 1992, p. 215) Para el análisis de este aspecto de la cultura organizacional se han tomar en cuenta los signos "visibles" exteriormente (atención al cliente, comunicación externa, vocabulario, estilos de vestir, mobiliario, ubicación, relación entre los diferentes miembros de la escala jerárquica entre superiores y subordinados y entre pares, arquitectura, administración del tiempo), e igualmente se les confiere importancia a juegos, fiestas, información al personal, promociones de los empleados, identidad visual)

En este sentido, la técnica del *focus group* y la observación directa constituyen una herramienta de apoyo para la recopilación de información asociada a los elementos actitudinales relativos a los símbolos de una organización.

Dentro del análisis de los elementos visibles de la organización, la auditoría cultural abarca el estudio de las comunicaciones de la corporación. Sin embargo, para los efectos de esta investigación, se dedica un aparte especial a este rubro, pues es considerado fundamental en la comunicación de la identidad tendiente a la concepción de la imagen que de la organización tienen sus audiencias de interés. No obstante, dentro del estudio de los símbolos la observación directa y el registro de información en un diario de campo representan la fuente primaria de información para analizar aspectos como atención al cliente, estilo de trabajo del personal, administración del tiempo, comportamientos, vestimenta, vocabulario, entre otros.

El estudio de la cultura de una organización permite conocer a fondo su identidad. De acuerdo con Thévenet (1992, p. 10), "la identidad no se concibe únicamente al nivel de las anécdotas, comportamientos superficiales o valores declarados, sino que es el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla porque le parecen los más eficaces, por tanto, la cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad".

El análisis de la cultura organizacional hace énfasis en la coherencia de las decisiones tomadas y en los resultados obtenidos en relación con la cultura e identidad corporativa y al mismo tiempo constituye un constructo de la representación de esa identidad, expresada a través de variables propias de la organización y de aquellos valores que son asumidos por los sujetos que se interrelacionan con ella.

Un conocimiento profundo de la cultura de una empresa facilita la concepción de comunicaciones cónsonas con la realidad de la corporación, la adecuación de los medios a los mensajes y a las características de las diferentes audiencias clave; permite una comprensión de los "modos de ser y hacer las cosas" y al mismo tiempo busca explicar las soluciones halladas por la organización para resolver sus problemas de adaptación al entorno y supervivencia a través del tiempo.

Comunicaciones

En el proceso de conformación de la identidad organizacional las comunicaciones internas y externas de la empresa constituyen un elemento de fundamental importancia para la consecución de los objetivos de las corporación. Desde esta perspectiva, el análisis de la identidad de las organizaciones está fundamentado en todos aquellos aspectos que confieren a la institución un carácter único. En este sentido resulta útil partir de una revisión de aquellos elementos de comunicación existentes en la empresa a través de la realización de una auditoría de comunicaciones que incluya aquellas manifestaciones comunicacionales inherentes a comunicaciones internas y externas de la corporación.

Esta concepción de la comunicación empresarial y su relación con los procesos de difusión de identidad hace intervenir todos los elementos del proceso que contribuyen a conformar la imagen de la organización entre los diferentes públicos que se relacionan con ella. Según Sanz de la Tajada (1994), la imagen no depende sólo de las comunicaciones y comportamientos producidos por la empresa y emanados de ella, sino que la imagen que tienen ciertos públicos interviene también para configurar la imagen que de la empresa se hagan otros públicos dependientes e influidos por aquéllos.

Bajo esta óptica, una evaluación sistemática de las características comunicacionales de una organización deberá plantearse interrogantes relativas a comunicaciones internas y externas, percepción de una imagen favorable a partir de la identidad visual de la empresa, empleo de medios masivos de comunicación para la actividad publicitaria, relaciones con inversionistas, comunidades, gobierno, clientes actuales y potenciales, competidores y demás audiencias de interés para la corporación.

Para estudiar las comunicaciones de una organización, Garbett (1992) plantea tres tipos principales de auditoría: De gráficas, de contenido y de medios.

En el estudio de cualquier empresa, la auditoría de gráficas consiste en la recolección de nombres y logotipos que se presenten en todas las manifestaciones de la organización (papel membrete, tarjetas de presentación, señalización, medios de comunicación interna, avisos de prensa, folletos, revistas, publicaciones institucionales). Esta recolección de materiales revela el uso de los elementos que conforman la identidad visual de la organización (logotipo, símbolo, gama cromática y tipografía) y contribuye a tener una visión de la diversidad de apariencia que pueda existir en términos de identidad gráfica.

Una vez recolectados todos los materiales de la organización se procede a concentrarse en el análisis de las formas más importantes de identidad visual que se utilizan a fin de reagrupar el material para constatar la existencia o no de una diversidad de apariencia.

El estudio de las alternativas de diseño se realiza una vez definida la marca principal (símbolo/logotipo). Sanz de la Tajada (1994) aconseja realizar una investigación *ad hoc* para determinar el grado de percepción visual de los signos de identidad gráfica por parte de los públicos, así como de sus significaciones icónicas, preferencias, etc., adscritos a los atributos culturales de la empresa, a difundir en la comunicación de su identidad.

En cuanto a la auditoría de contenido, Garbett (1992), sostiene que su importancia radica en investigar cuál es el lenguaje que la empresa emplea en sus diferentes comunicaciones, si existe unidad en la comunicación en cuanto a los mensajes emitidos a las diferentes audiencias de la organización.

Por su parte, para Sanz de la Tajada (1994) el objetivo del análisis de contenido de la comunicación se concreta en el interés por identificar las corrientes informativas de un determinado tipo de público y su influencia en la imagen que perciben de la empresa.

La tercera fase de la auditoría de comunicaciones propuesta por Garbett (1992), refiere al estudio de los medios a través de la conformación de una lista de los principales canales de comunicación empleados por la compañía: Reportes anuales, informes, memoranda, notas de prensa, cartas y comunicaciones a los clientes, boletines internos, carteleras, canales electrónicos (sitio web, Intranet), entre otros.

Es importante destacar que las comunicaciones destinadas a la publicidad comercial requieren un análisis comunicacional dirigido a la búsqueda de la eficiencia en el uso de los medios masivos de comunicación, así como la evaluación de la relación costo-beneficio en materia de inversión publicitaria y su correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Según Sanz de la Tajada (1994) el análisis de contenido de la publicidad tiende a la detección de los ejes más importantes y más frecuentemente empleados por las compañías con las que la empresa va a competir a corto o medio plazo.

Sin embargo, el análisis de contenido de las comunicación también hace referencia a otras informaciones contenidas en los medios de comunicación de masas, las cuales son

mucho más amplias y frecuentes que las estrictamente publicitarias, menos controlables por la empresa y más influyentes en la conformación de la imagen de la organización que perciben sus audiencias.

El estudio de las comunicaciones en una organización no se restringe a la recopilación de materiales, sino que abarca una serie de técnicas de recolección de datos que permiten al investigador o al consultor aproximarse al objeto de estudio a través del análisis de los documentos y contenidos que la empresa emite hacia sus diferentes públicos, al igual que las referencias que de ella se obtienen a través de las investigaciones de prensa, mercadeo, imagen y opinión pública; los procedimientos de observación directa que proporcionan datos importantes sobre el flujo comunicacional dentro y fuera de la corporación; entrevistas y encuestas, cuya finalidad radica en descubrir y/o constatar actitudes y preferencias comunicacionales de los actores involucrados.

La credibilidad de la información, y por tanto, su incidencia en los procesos de comunicación de la identidad, dependen especialmente del medio y del soporte, de la fuente y de la temática tratada en la información. Por otra parte, la probabilidad de su audiencia depende también del medio y del soporte, de la sección donde se inserte, de su extensión y de la firma.

En este sentido, Sanz de la Tajada (1994) sostiene que debe abordarse el análisis de contenido de las comunicaciones a través de la aplicación de una metodología *ad hoc*, fundada y contrastada por su capacidad técnica para cumplir con los requisitos de objetividad y rigor técnico.

Sin embargo, una auditoría de comunicaciones que pretenda arrojar datos que contribuyan al análisis de la identidad de la organización deberá considerar elementos inherentes al estudio de los flujos comunicacionales dentro y fuera de la empresa: Comunicaciones internas, externas, sentido de la comunicación (horizontal, vertical, diagonal), tipos de mensajes que fluyen a lo largo y ancho de la compañía (de producción, innovación, mantenimiento), e igualmente detectar las diferentes formas que adopta la comunicación dentro de la dinámica organizacional (*marketing*, dirección, organizativa), Para ello, técnicas de entrevistas, encuestas, análisis documental y de contenido, observaciones directas en el campo de trabajo constituyen herramientas importantes para la recolección de información y posterior análisis de las características comunicacionales que conforman un pilar importante en la comunicación de la identidad corporativa.

En este sentido, la auditoría de comunicaciones ofrece a la empresa la posibilidad de evaluar las dimensiones y alcance de los mensajes emitidos, así como verificar su capacidad de respuesta ante las demandas de información de sus audiencias clave, contar con una base real para el desarrollo de nuevas estrategias y planes de comunicación, publicidad y relaciones públicas, y contribuye a la interpretación de las necesidades pasadas, presentes y futuras derivadas de la filosofía de gestión y de los objetivos organizacionales.

Parte V

Resultados de la investigación

El análisis de datos cualitativos hace referencia a la reflexión de todo el proceso de investigación a fin de dar significado a los resultados obtenidos. Bajo esta premisa, la interpretación de los datos derivados de la investigación documental dio lugar al modelo de auditoría de identidad corporativa propuesto en este proyecto. Sin embargo, de este análisis se pueden extrapolar algunas reflexiones que complementan los supuestos metodológicos producto de este estudio y a los que se ha denominado bajo el aparte "resultados de la investigación":

El proceso de funcionamiento de una organización no sólo puede concebirse desde el punto de vista operativo. El desarrollo de la entidad corporativa es el resultado de acciones coordinadas de individuos y grupos con métodos de trabajo, objetivos, entrenamientos y personalidades diferentes; y a su vez depende del ambiente en que se desenvuelve y evoluciona a través del tiempo.

Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción de necesidades económicas, psicológicas y sociales de las personas; y al ser entes constituidos fundamentalmente por individuos incluyen componentes cualitativos que confieren a la empresa su razón de ser y su lugar dentro del entorno en el cual se desempeña: Su misión y su visión. Estos elementos constituyen el punto de partida para la formulación de planes y estrategias dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos por la corporación.

No obstante, planes y estrategias no son suficientes para el logro del desarrollo empresarial. Toda organización requiere la conformación –consciente o no– de un conglomerado de rasgos distintivos que la definan como entidad y que al mismo tiempo la distingan del resto de las corporaciones que compiten en el mercado. Es aquí donde el componente cultural se erige como concepto y las organizaciones comienzan a dar cuenta de la llamada "cultura corporativa".

Innumerables definiciones de cultura organizacional dominan la literatura gerencial que busca explicar el funcionamiento de las corporaciones y el denominador común de estos conceptos radica en que el rasgo cultural presente en todas las empresas constituye la esencia del "ser" y "hacer" de la institución. Generalmente, el término cultura refiere a las actitudes, comportamientos, presunciones y convicciones que la empresa ha adoptado como propias porque le han permitido resolver sus problemas y adaptarse a su entorno.

Bajo esta perspectiva, la cultura organizacional garantiza la supervivencia de la empresa a través de su transmisión y adaptación a lo largo del tiempo, y a los cambios del ambiente. Este componente define las relaciones entre individuos con respecto a la posición que ocupan dentro de la estructura empresarial, sus convicciones, valores y expectativas personales puestos en común a través de la labor compartida del quehacer organizacional.

Al ser la cultura un elemento que interviene en todos los ámbitos de la empresa está imbricada en el ejercicio y distribución del poder, la autoridad, el desempeño de roles, los diferentes flujos de comunicación y la percepción de la imagen que de ella tienen las diferentes audiencias con quienes se relaciona y la sociedad en general.

Al igual que la naturaleza humana, las organizaciones son el reflejo de lo que su esencia pone de manifiesto ante los demás. Bajo esta premisa, surge la preocupación por aquellas características que la empresa "pone en evidencia" a través de su desempeño, relaciones, comportamiento, comunicaciones y resultados.

Esta "imagen" -concebida como una representación de lo real- que la corporación posee más allá de sus límites es el resultado de su "personalidad", de la identidad que la caracteriza, la cual es producto de la conjunción de elementos identificadores: Estratégicos, culturales, y comunicacionales, fundamentalmente.

Los ingredientes estratégicos están integrados por los componentes medulares que dan forma al proyecto de organización: Misión, visión y objetivos, en pocas palabras: La filosofía de gestión. Estos rasgos determinan la razón de ser de la compañía, sus fortalezas y debilidades, los recursos con los que cuenta para llevar a cabo su actividad y conseguir los fines propuestos.

Por su parte, los factores culturales confieren a la empresa su "personalidad": Esa manera única y especial de aprovechar sus recursos, realizar sus actividades ordinarias y extraordinarias, reclutar y mantener en sus filas a quienes dan vida a un concepto que cuenta con un propósito y una visión a plazos, y quienes tienen su cuota de responsabilidad en el desempeño y desarrollo de la organización.

Sin embargo, toda esta actividad es posible gracias a la presencia del fenómeno comunicacional existente a nivel humano y corporativo. La transmisión de información a lo largo y ancho de la estructura organizacional garantiza su funcionamiento y constituye una

de las herramientas principales con las que la empresa cuenta para "darse a conocer", con miras a producir una impresión favorable de sí misma ante su entorno y conseguir y/o mantener relaciones favorables con las diferentes audiencias de interés.

De igual forma, no puede dejarse a un lado la importancia que reviste el ambiente externo a la compañía. Las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y qué puede afectarlas. Para ello, el proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo pues esta información constituye un referente esencial para la elaboración del plan estratégico de la corporación.

Desde el punto de vista comunicacional, la evaluación del entorno conlleva al estudio de la opinión pública. En el contexto empresarial, la opinión pública juega un papel fundamental al momento de evaluar la imagen que de sí misma proyecta una organización ante sus audiencias de interés.

Al analizar este panorama surge la necesidad de abordar de una manera sistemática cada uno de los elementos que caracterizan a una corporación y determinar en qué medida son responsables de su desempeño y desarrollo en diferentes ámbitos y bajo diversas circunstancias.

En este sentido, la metodología de investigación empleada para el estudio de los fenómenos sociales, culturales e incluso de las características de personas, grupos y de la historia en sí misma proporciona un marco de referencia eficaz que permite una aproximación empírica al estudio de la entidad organizacional. La relación entre los elementos constitutivos de la identidad de una corporación y las diferentes formas de estudiar componentes socio-culturales, propias de los métodos de investigación aplicados a las ciencias sociales, proporciona un paradigma para el análisis sistemático de la identidad corporativa.

De ello se deriva el modelo de auditoría objeto de este proyecto, el cual busca constituirse como una herramienta al servicio del estudio de la identidad empresarial partiendo de una base teórica consistente que legitime lo propuesto como paradigma al servicio de la investigación, intervención y consultoría en materia organizacional.

La investigación arroja que la identidad de una corporación no se manifiesta sólo a través de medios gráficos, sino también verbales, culturales, ambientales y mediante informaciones objetivas. La comunicación organizacional, la llamada cultura corporativa

son elementos fundamentales en la producción de mensajes, e inciden, no sólo en sus contenidos, sino en los canales más adecuados para lograr una comunicación efectiva que llegue a las audiencias clave.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización, independientemente del público al cual se dirijan, de los objetivos específicos a cumplir o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común, cuya finalidad última sea ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera de acuerdo con su propia cultura, a través de una eficiente comunicación de su identidad. Una comunicación efectiva y controlada va precedida de una planificación que clarifique, delimite y establezca un propósito, al igual que amerita llevar a cabo una estrategia inteligente.

Los supuestos sobre comunicación corporativa, imagen e identidad de las organizaciones constituyen puntos de referencia esenciales al momento de diseñar planes y políticas de comunicación y al mismo tiempo se convierten en punto de partida para el análisis de cada organización a la luz de su cultura y sistemas de comunicación. En este sentido, auditar algunos aspectos de la identidad organizacional permite una aproximación bastante cercana a las bases de la institución y en virtud de ello, el diseño e implantación de estrategias comunicacionales se ve favorecido a través de políticas y decisiones cónsonas con la realidad de la empresa y su entorno.

Referencias bibliográficas

Amat, J. (1996). El control de gestión: Una perspectiva de dirección. España. Gestión 2000.

Ander-Egg, E. (1972). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires. Hvmanitas.

Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización, España. Paidós.

Bavaresco, A. (1997). Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo. Universidad del Zulia.

Benavides, J.; Costa, J. y otros. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona. Gestión 2000

Böckelmann, F. (1983). Formación y funciones sociales de la opinión pública. Barcelona. Gustavo Gili, S.A.

Campbell, A. y Tawadey, K. (1990). *Misión and Business Philosophy*. Oxford. *Heineman Professional Publishing*.

Cea D'Ancona, M. (1998). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. España.

Chase, H. (1984). *Issue Management: Origins of the future*. Stamford. *Issue Action Publications*.

Chaves, N. (1999). Imagen corporativa. España. Gustavo Gili.

Costa, J. (1993). Identidad Corporativa. México. Trillas.

David, F. (1988). La gerencia estratégica. Colombia. Fondo editorial LEGIS.

Debus, M. (s/a) Manual para la excelencia en la investigación mediante grupos focales. Washington. *Academy for Educational Development*.

Deninson, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia. LEGIS Editores.

Drucker, P. (1991). La gerencia de empresas. Barcelona. Edhasa.

Duverger, M. (1962). Métodos de las ciencias sociales. España. Ediciones Ariel.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio. Argentina. Paidós.

Fernández Collado, C. (1997). La comunicación en las organizaciones, México. Trillas.

Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis, España. Gestión 2000.

Francés, A. (1992). La Corporación en 4 dimensiones, Caracas. IESA.

Francés, A. (2001). Estrategia para la Empresa en América Latina. Caracas. IESA.

Garbett, T. (1992). Imagen Corporativa. Cómo crearla y proyectarla. Colombia. LEGIS Editores.

Gelles, R. & Levine, A. (1997). Introducción a la sociología. México. Mc Graw Hill.

Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. México. Diana.

Goodstein, L. y otros. (1998). Planeación estratégica aplicada. Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana.

Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Granell, E. (1997). Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Caracas. IESA.

Greenbaum, H. (1973, mayo). *The Appraisal and Management of Organizational Communication*. manuscrito inédito presentado en la Eastern Region of the American Business Communication Association. Nueva York.

Gryspeerdt, A. y Heinich, N. (1995). Benetton. Una peculiar identidad universal. Caracas. Editorial Universitaria.

Hall, R. (1983). Organizaciones: Estructura y proceso. Colombia. Prentice Hall Internacional.

Harrison, R. & Stokes, H. (1990). *Diagnosing organization culture*. *Mountain View, C.A. Harrison Associates.*

Hernández Sampieri, R. (1991). Metodología de la investigación. Mexico. Mc Graw Hill.

Hill, C. & Jones, G. (1997). Administración estratégica. Un enfoque integrado. Colombia. Mc Graw Hill.

Ind, N. (1992). La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. España. Díaz de Santos.

Jennings, M. & Churchill, D. (1991). Cómo gerenciar la Comunicación Corporativa. Pautas para la acción. Colombia. LEGIS Editores, S.A.

Kapferer, J. (1995). Dominar la imagen de la empresa: Prisma de la identidad. Caracas. Editorial universitaria.

Katz, D. & Kahn, R. (1979). Psicología Social de las organizaciones. México. Trillas.

Malavé, J. (1999). Prácticas organizacionales. Caracas. IESA.

Mayntz, R. (1976). Introducción a los métodos de la sociología empírica. España. Alianza.

Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Londres. Sage.

Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. México. Alfaomega.

Olins, W. (1988). *Corporate Identity: Making business strategy visible through design*. Londres. Thames & Hudson.

Pardinas, F. (1976). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México. Siglo veintiuno editores.

Ramos Padilla, C. (1991). La Comunicación. Un punto de vista organizacional. México. Trillas.

Ríos Szalay, J. (2000). Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones. México. Trillas.

Rivadeneira Prada, R. (1992). La opinión pública. Análisis, estructura y métodos para su estudio. México. Trillas.

Rodríguez, G. (1996). Metodología de investigación cualitativa. Madrid. Aljibe.

Römer, M. (1994). Comunicación Global: El Reto Gerencial. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Rusque, A. (1999). De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa. Caracas. FACES/UCV.

Sanz de la Tajada, L. (1994). Integración de la identidad y la imagen de empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid. ESIC.

Sanz de la Tajada, L. (1996). Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Madrid. Síntesis.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. España. Plaza y Janes editores.

Scheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa. Argentina. Macchi.

Scott, R. (1987). *Organizations: Rational Natural and Open Systems*. *Englewood Cliffs, NJ* . Prentice Hall.

Sopow, E. (1994). *The critical Issues Audit*. Leesburg. *Issue Action Publications*.

Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Nueva York, Holt, Rinehart & Winston.

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires. Paidós.

Tejada Palacios, L.. (1992). Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones. Madrid Joint Consultores en Imagen Global.

The Omega Group. (1994). *Issue Management Training Program: A critique*. Connecticut.

Thévenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. Madrid. Díaz de Santos.

Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. España. Prentice Hall.

Villafañe, J. (1985). Introducción a la teoría de la imagen. Madrid. Pirámide.

Villafañe, J. (2000). Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Pirámide.

Hemerografía consultada

Kitzinger, J. (1995). *Introducing focus groups*. British Medical Journal 311: 299-302.

Merton, R.K., Kendall, P.L. "*The focused interview*", American Journal of Sociology 51, 541-557.

Selznick, P. (1948). *Foundations of the theory of organization*. American Sociological Review. Vol. 13.

World Wide Web (WWW) y textos electrónicos

What is Issue Management?. Sin fecha. Consultado el día 21 de marzo de 2002 de la World Wide Web: http://www.issuemanagement.org/documents/