

**Heriberto Cardoso Milanés**

# **Cultura y comunicación organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación**

Los problemas relacionados con la imagen e identidad corporativa u organizacional de las empresas y otros tipos de entidades cubanas o extranjeras guardan estrecha relación con las modernas teorías de la llamada Comunicación Organizacional y el perfeccionamiento y la aplicación de algunas metodologías para su investigación, diagnóstico y programación estratégica.

Sólo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Y para ello los primeros que deben percibirlo así son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales.

¿Qué hacer entonces ante las exigencias de mayor apertura hacia el mercado en fronteras y fuera de ellas, trazadas por la dirección del país? ¿Frente al lanzamiento de nuevos productos? ¿En entidades que prestan sus servicios en el mercado interno, pero cargan con la herencia de una baja cultura organizacional y nivel profesional de sus trabajadores?

Tales problemas se vinculan estrechamente con la comunicación identitaria empresarial u organizacional y la determinación de sus atributos o valores atribuibles en cada caso, y se conectan a su vez a un nivel macro con el tema más estratégico aun de las políticas y programas de perfeccionamiento y/o redimensionamiento de empresas e instituciones, a tono con las exigencias crecientes de la economía y sociedad cubanas en la actualidad.

### **Un problema que tiene su historia**

Sin detallarlo, vale recordar cómo desaparecieron las marcas y firmas registradas, a partir de los años sesenta, quedando sólo las excepciones imprescindibles para nuestro comercio exterior o mantenidas quizás más por hábito que por reales exigencias comerciales internas. Fue el momento en que comenzaron a proliferar empresas, unidades y otras instituciones con nombres idénticos en todo el ámbito nacional; así como productos sin marcas, etiquetas o embalajes: servicios de baja calidad y mecanismos de producción y distribución que, junto a otras tendencias, alejaron, eliminaron o deformaron el contacto entre productores y consumidores.

Nuestra economía se construye hoy, como sabemos, sobre bases nuevas, donde la eficiencia, competitividad y excelencia son palabras que empiezan a tener un sentido y familiaridad para ejecutivos y trabajadores simples. La comunicación con otras empresas y clientes potenciales o reales pasa a planos que a menudo deciden el éxito o fracaso de una negociación.

La imagen pública de las entidades y sus productos/servicios aún sin que el cliente los haya sometido a prueba, decide sus opciones. Nos comunicamos desde mucho antes de entrar en contacto directo con el público. Y saber hacerlo bien hoy parece ser una cuestión de supervivencia y desarrollo, en los nuevos contextos en que se mueve el país.

Mas, ¿qué comunicar y cómo?

La identidad o cultura organizacional no es más que el conjunto de rasgos que caracterizan o distinguen a una organización y la diferencian de otras de similar o distinta categoría. Si ello es así, nuestro problema comienza por tratar de encontrar, estudiar, definir y hacer valer tales rasgos, y proyectar los modos y las vías para comunicarlos (hacerlos percibir) de la manera más efectiva.

Diversos trabajos universitarios y de otras instituciones nos demuestran que la primera dificultad se encuentra precisamente ahí. En ese proceso de **necesario estudio** hacia adentro y hacia afuera (historia, misiones, entorno geográfico y social, calidad de productos/servicios, proyecciones, competencia, recursos humanos, autoimagen, imagen intencional e imagen pública), que debe permitir una definición experta de lo que hay (o debe haber) en cada organización como **bueno y distintivo**.

El concepto de identidad corporativa surge así del diagnóstico de los atributos esenciales de la organización y sus aspiraciones de superación **posible**: es verdad presente y meta futura; lo que ella es y lo que se propone ser; realidad y símbolo; el núcleo sustantivo de su mensaje a todos.

Tal concepto da respuesta a la pregunta: ¿qué comunicar? Debemos comunicar la identidad de nuestra empresa y sus productos/servicios.

A menudo escuchamos o vemos el lenguaje vacío del spot promocional o la cuña publicitaria, la adjetivación edulcorada convertida en lugar común, la incongruencia de lo que se dice hoy con lo que se dice o hace mañana. Y en ello se manifiesta la falta de una estrategia de concepto, de mensaje, imprescindible para mostrarnos coherentes en cada discurso y entre un discurso y otro.

## **Cómo comunicar la identidad**

Las formas de hacerlo se basan en tres soportes principales: el comportamiento organizacional o corporativo, el diseño corporativo o presentación visual, y la comunicación corporativa u organizacional (Relaciones Públicas y Publicidad).

Una adecuada **gestión** de identidad supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización, en un mismo sentido, a una sola voz. Desde el gerente hasta la recepcionista, el cocinero y el ama de llaves del hotel; desde el departamento de ventas hasta el laboratorista y el simple empleado de la fábrica.

Se expresa también en una ética común y un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones de la empresa o institución: un

compromiso y un concepto único sobre la calidad del producto/servicio y lo que cada quien aporta a ello en su sentido de totalidad así como un estilo distintivo para comunicarse con los clientes.

Cuando todo ello se asimila de una manera consciente y hace cuerpo en cada miembro de la entidad es que podemos empezar a hablar de **cultura organizacional**, como "un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuáles son consideradas inaceptables"<sup>1</sup> o lo que también explica ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación) como **cultura de empresa o filosofía de empresa**: "un conjunto de valores que definen la actuación y el comportamiento de una empresa y que la dotan de una identidad propia".<sup>2</sup>

Kotler, por su parte, habla en términos de "cultura empresarial" cuando "los empleados comparten las mismas directrices de valor empresarial y de su misión".<sup>3</sup>

La concepción y el diseño de los símbolos, nombres, marcas y demás elementos visuales, por otra parte, codifican el mensaje de presentación formal de la empresa ante sus públicos, de manera cotidiana. Son su carta de presentación y quizás su mejor o peor patrimonio. La expresión más subjetiva de lo que ella significa. Con el tiempo bastará enunciar un vocablo, mostrar un logotipo o los colores de un uniforme para que toda su imagen quede evocada en la mente de muchas personas, para bien o para mal.

¿Podrían ser tales símbolos el objeto de una decisión apresurada o sin el concurso de un profesional experimentado en la materia? Lo cierto es que a menudo evidentemente lo es. Y en otras ocasiones, existiendo el símbolo bien concebido, un empleo inconsecuente suele dar al traste con sus intenciones. Motivos puede haber muchos: decisión improvisada de logotipos y marcas, poca exigencia en el uso de uniformes, pobres recursos para

<sup>1</sup> Carmen C. Rivera, "Descripción de cultura organizacional", en revista Diálogos de la Comunicación núm. 39, Perú, Felafacs, 1994, pág. 38.

<sup>2</sup> ADECEC, *Libro Práctico de las Relaciones Públicas*, España, 1996.

<sup>3</sup> P. Kotler, *Dirección de Marketing*, 7ma. edición, España, 1992, t. 1, pág. 60.

la impresión y reproducción de la papelería, nombres comerciales o genéricos poco sugestivos, etcétera.

Las confusiones con respecto al problema de la marca tampoco suelen escasear: ¿se trata de un producto, una línea o una cartera de productos? ¿qué tipo de estrategia de marcas es la que más conviene?, ¿qué estudios de mercado se han realizado? Esas y muchas otras preguntas requieren un asesoramiento especializado, antes de tomar una decisión tan estratégica para el futuro de la organización, como es la oferta con que ella pretende posesionarse en la mente de sus posibles clientes.

### **Un tercer soporte: la publicidad y relaciones públicas**

Por último, queda por abordar el conjunto de acciones que debe realizar la entidad para comunicarse por medios publicitarios y desarrollar sus relaciones públicas con otras instituciones u organismos, así como con sus clientes y trabajadores.

La presencia en ferias y exposiciones, el patrocinio de eventos, concursos y donaciones, ocupan en este ámbito un lugar fundamental; al igual que sus relaciones con los medios de comunicación masiva, en particular, la prensa, radio y televisión. Con demasiada frecuencia se hacen inversiones sin una idea clara de lo que se espera de ellas y el sentido de nuestras acciones.

La realización efectiva de estrategias de marketing exige un adecuado dominio de sus técnicas de comunicación, entre las cuales —junto a las ventas personales, la promoción de ventas y la publicidad,— el éxito operacional en última instancia se decide por una buena gestión de relaciones públicas, generadora de una imagen de prestigio, acreditada y familiar.

De igual modo cabe subrayar la necesidad de una correcta política de comunicación interna hacia los propios miembros de la organización. El sistema de estimulaciones, las actividades sindicales y familiares bien organizadas, la transmisión de tradiciones de viejos a jóvenes, el cumpleaños colectivo y el trato respetuoso, personal y amistoso entre ejecutivos y empleados simples, junto a otras acciones, deben formar parte de esa política. Como también el reconocimiento a los que más se destaquen y el fomento constante del orgullo individual y colectivo por los éxitos de la entidad.

Todo lo planteado hasta aquí evidencia la importancia de las estrategias de comunicación de toda organización, tanto económica como en otros ámbitos de la vida social. Estrategias que guíen las relaciones entre comprador y vendedor, jefe y subordinado; la empresa o institución y sus públicos. Y que establezca claramente las diferencias entre su gestión de identidad (permanente) y el programa de acciones promocionales ocasionales en torno al lanzamiento de productos/servicios, jornadas, campañas u otros objetos de su quehacer a corto plazo.

## **Comunicación organizacional como teoría básica**

¿Por dónde empezar?

Las diferentes teorías y metodologías de la Comunicación Organizacional o Corporativa constituyen la base para el análisis de los problemas relacionados con la identidad, imagen y programas de comunicación de cualquier tipo de entidad, y conectada con éstos, la promoción de sus productos/servicios.

Un instrumento de investigación muy importante en ese sentido son las diferentes técnicas de **auditorías de imagen o comunicación**.

El investigador Federico Varona Madrid lo recalca con acierto:

Las auditorías de la comunicación han venido a llenar el vacío que existía entre la investigación y la aplicación de los resultados de esa investigación al mejoramiento de la comunicación organizacional. Los resultados de las auditorías han demostrado, por una parte, que efectivamente existen prácticas de la comunicación que son perjudiciales para el funcionamiento eficaz de la organización y que necesitan acciones correctivas. Ha sido también gracias a las auditorías comunicacionales que las organizaciones han comenzado a sentir cómo la teoría y la investigación que se enseñan y practican en la academia pueden ser beneficiosas para sus organizaciones.[...]<sup>4</sup>

Diversos autores (Klepnors, Costa, Villafañe, Muñiz, González, Lozano, Rivera y otros) aunque plantean diferentes matices en sus respectivos enfoques, coinciden en destacar la importancia de

---

<sup>4</sup> Federico Varona, "Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense", en revista Diálogos núm. 39, pág. 30.

dichas auditorías. "Las investigaciones sobre este objeto demuestran dos hechos importantes — nos dice Carmen Rivera—: uno, que las culturas difieren entre organizaciones y otro, que las diferentes culturas organizacionales pueden afectar el desempeño de la organización."<sup>5</sup>

Sin embargo, el desarrollo insuficiente de algunas empresas e instituciones, tanto en su dimensión estratégica como operativa, obliga a la utilización de metodologías más abarcadoras, cuyo diagnóstico permita reconocer los conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados.

La comprensión del concepto de identidad corporativa o cultura organizacional es fundamental como punto de partida para adentrarse en el conocimiento de sus diversas opciones de manejo y los pasos a emprender para acometer con éxito cualquier investigación destinada a diagnosticar la situación organizacional y sus necesidades y posibilidades de cambio. Aunque en este último aspecto la propia investigadora alerta que hay muchas razones que lo dificultan, debido a su influencia tan poderosa en el comportamiento, los valores básicos de la organización involucrados y su carácter intangible y frecuentemente simbólico.

El diagnóstico y sus posibilidades de efectividad están vinculados estrechamente con los métodos para reestructurar o revitalizar las empresas, y éstos a su vez con los principios de una gerencia estratégica moderna, en un proceso de perfeccionamiento o redimensionamiento en pos de la eficiencia y competitividad.

En dependencia de sus resultados, la auditoría podría arrojar cinco tipos de diagnósticos clasificando el estadio en que se encuentra la empresa: a) **Armonía y continuidad**, cuando todo marcha satisfactoriamente y cualquier medida a introducir seguiría el curso normal del trabajo precedente; b) **Inadaptación temporal o ajuste prematuro**, cuando se presentan dificultades parciales que requieren determinados ajustes correctivos; c) **Transformación o reorientación**, cuando la entidad requiere importantes cambios en algunas de sus políticas o estrategias para lograr la imagen deseada; d) **Reestructuración o revitalización**, cuando

---

<sup>5</sup> C. Rivera, *op. cit.*, pág. 38.

la situación detectada implica la necesidad de cambios profundos en la estructura y forma de actuar de la entidad.

Rivera insiste en que la posibilidad de cambios partiendo de tales diagnósticos y la disonancia que éstos reflejen con respecto al modelo a alcanzar, dependerá mucho de la seriedad y voluntad con que la entidad se proponga una metaestrategia o plan de acciones, que en ocasiones podría implicar cambios formales o esenciales de políticas, programas de desarrollo, valores, modos de comportamiento empresarial, etcétera, así como del reconocimiento de que la estructura, la cultura y los individuos que integran la organización son tres elementos diferentes cuyos modos y ritmos de transformación dependen de sus propias dinámicas intrínsecas.<sup>6</sup>

Éstos serían elementos a tener en cuenta en cualquiera de las variantes a adoptar ante una situación determinada, tanto en la investigación como en las proyecciones estratégicas que siguen a sus resultados. Por ello es muy importante seguir una metodología en que estén claramente plasmados cada uno de los pasos a dar.

Los autores Firsirotu y Allaire<sup>7</sup> resumen estos últimos en los siguientes términos:

- . Evaluación al detalle de los factores estructurales y culturales y sus vínculos.
- . Definición o elaboración de los objetivos deseados en ambos casos como modelo hipotético.
- . Programa integral de medios y acciones de comunicación para su consecución.
- . Designar y entrenar adecuadamente los agentes de cambio y situarlos en lugares claves de la organización.
- . Poner en marcha el programa y controlar y evaluar periódicamente su realización, introduciendo cualquier ajuste que se considere necesario.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, pág. 39.

<sup>7</sup> Firsirotu y Allaire, citado por F. Varona, pág. 31.



La definición de los objetivos deseados, en este caso, supone la previa identificación de públicas metas e intereses mutuos entre los mismos y la entidad correspondiente; sin embargo, entre este paso y la elaboración de un programa de medios y acciones de comunicación resulta imprescindible la creación de una estrategia del mensaje a transmitir; o sea, **el concepto o idea a persuadir**, tanto en lo que se refiere a su contenido como a sus elementos formales.

El Manual de ADECEC,<sup>8</sup> señala con mayor precisión el primer aspecto, pero aunque habla de “estrategia”, sólo se refiere a la “descripción de actividades”; o sea, que también omite el paso creativo que se refiere a la elaboración del “concepto”: Veamos:

- . Auditoría de comunicación: investigación (antecedentes, situación actual, etcétera.).
- . Identificación de intereses.
- . Definición de objetivos.
- . Definición de estrategia (timing, descripción de actividades).
- . Implementación.
- . Evaluación de resultado.

A nuestro juicio, mantienen aún toda su vigencia los autores Nancy Yion<sup>9</sup> y Otto Klepners,<sup>10</sup> cuando precisan con acierto la necesidad de una proyección estratégica de las ideas principales a transmitir, insistiendo ambos en que resulta imprescindible una etapa "creativa": la elaboración del "concepto" o "eje promocional" (Klepners), de la "estrategia del mensaje" —argumentos e imágenes— (Yion).

De ahí que, resumiendo, el conjunto de pasos a dar para acometer una proyección de esta índole, independientemente de los diversos matices con que son abordados en la bibliografía, implica en esencia :

---

<sup>8</sup> ADECEC, *op. cit.*, pág. 231.

86 <sup>9</sup> N. Yion, *Selección de lecturas de propaganda*, La Habana, Edit. Enspes, 1982, t. 1, *passim*.

<sup>10</sup> O. Klepners, *op. cit.*, *passim*.

- 1) Un estudio, auditoría o investigación previos (análisis situacional).
- 2) La proyección de estrategias generales ( a.-identificación de intereses entre la entidad y sus públicos y definición de los objetivos comunicativos, b.- elaboración de la estrategia creativa del mensaje, tanto en contenido como para el manejo de medios e imágenes).
- 3) Plan o programa concreto para el empleo de los medios y acciones de comunicación.
- 4) Designación y adiestramiento de los agentes de cambio, en casos necesarios.
- 5) Ejecución y control parcial y final del proyecto.

El montaje de la auditoría o investigación previa puede partir de las diferentes situaciones o estadios que se advertirían a través de un prediagnóstico basado en el "briefing" (información de entrada) realizado y entregado por la propia entidad. Este paso es susceptible de realizarse por la empresa o institución **siguiendo una guía preestablecida**. La información obtenida así será un material de gran utilidad para el especialista, sobre cuya base podrá proyectar e iniciar la investigación pertinente.

### **Situación comunicativa de algunas entidades**

La necesidad de acometer con urgencia una política de redimensionamiento estratégico de algunas empresas e instituciones en el ámbito de la comunicación organizacional, viene siendo confirmada una y otra vez mediante numerosos proyectos realizados por el Departamento de Comunicación Social de la Universidad de Oriente durante los últimos años.

Dichos proyectos abarcaron un total de 18 entidades, entre las cuales hay 9 instalaciones turísticas y otras 5, además de éstas, insertan sus servicios en el sector MLC; en dos casos se trata de proyectos comunitarios, y 6 más son instituciones o entidades que prestan servicios científicos, informativos o de otro tipo.

En su mayoría (10 entidades), el diagnóstico resultado de la investigación consideró que el estadio en que se encontraba la organización requería una "transformación o reorientación" de

algunas de sus políticas o estrategias de trabajo; mientras que 3 de ellas demandaban una profunda "reestructuración o revitalización", y otras 3 la "adaptación temporal o ajuste" de algunos sistemas de funcionamiento. Sólo en 2 casos la investigación apreció una situación totalmente satisfactoria de "armonía y continuidad" en sus proyectos, dejando, no obstante, un conjunto de medidas para el perfeccionamiento de sus programas de comunicación.

A partir de esos resultados, sólo en 3 casos se recomendó un cambio de algunos procesos estructurales, y en 10 de ellos, de algunos aspectos parciales o totales de determinadas estrategias básicas. En cuanto a la comunicación, se elaboraron 15 programas integrales relacionados con la identidad corporativa y promoción de productos/servicios; mientras que 3 de ellos centraron su atención sólo en este último objeto de referencia.

Un aspecto de gran importancia, como se ha dicho, es el que se refiere a los atributos de la entidad y sus productos/servicios, a partir de los cuales se elaboró el **concepto** o mensaje básico a manejar por todos los canales de comunicación. Los principales valores extraídos del estudio y proyectados posteriormente de manera creativa fueron los siguientes:

Calidad y exclusividad de la oferta: 15

Trato personal y diferenciado al cliente: 15

Identidad corporativa de la cadena u organización correspondiente: 11

Contacto directo con la naturaleza: 7

Ambiente histórico: 4

Valores e instituciones culturales: 6

Aventura: 5

Tecnología de avanzada: 4

Otros (economía, ubicación geográfica, etcétera): 4

Es importante resaltar como hecho positivo que la mayor parte de los rasgos destacados tengan un carácter interno, inherente a la entidad y sus productos/servicios; aunque otros como el "contacto con la naturaleza", "ambiente histórico" y "cultural", "aventura",

etcétera, externos a la organización, también ocuparan un lugar importante en el concepto a manejar en los respectivos programas de comunicación proyectados.

Por último, los investigadores valoraron la actitud de cambio que mostraron las entidades en sus diferentes estamentos internos, apreciando que en 6 casos podía considerarse alta, media en otros 7, y baja en 5.

## Consideraciones finales

Los datos resumidos y esbozados anteriormente, además de confirmar la importancia de las auditorías o estudios de comunicación organizacional, señalan algunas de las principales dificultades que presentan entidades analizadas y a partir de los cuales podría inferirse la hipótesis de que un número relativamente alto de nuestras empresas e instituciones se encuentran en estadíos similares.

Es evidente igualmente que la situación diagnosticada rebasa los marcos de un problema "promocional" o "comunicacional" y trasciende a elementos de carácter estructural o estratégico, que podrían constituir serios obstáculos para cualquier esfuerzo de revitalización o perfeccionamiento empresarial. De igual forma, es obvio que además de sus implicaciones administrativas o gerenciales, también compromete la participación y el papel de otros factores políticos y sindicales que inciden sobre el estado de ánimo, los niveles de comprensión y la conducta de los trabajadores.

Se hace notorio que lo más práctico sería comenzar por una mirada "hacia adentro", desde nuestras propias organizaciones, tomando estas reflexiones y datos como señal de alarma. Quizás ello podría convertirse en el inicio de un movimiento de revisión o creación de los respectivos programas de comunicación, tanto en éstas como en otras entidades, contando con el apoyo de algunos profesionales con la debida experiencia en esta importante disciplina.

## Bibliografía

ADECEC, *Libro práctico de Relaciones Públicas*, España, 1996.

SANTIAGO (90) 2000

Costa, J., *Imagen pública*, Madrid, Editorial Fundesco, 1992.

González, G., *Diseño, imagen y comunicación corporativa*, La Habana, Editorial Pablo de la Torriente Brau, 1990.

Klepners, O. *et al.*, *Publicidad*, México, Editorial M.G. Hill, 1991.

Kotlers, P., *Dirección de Marketing*, La Habana, Editorial Enspes, t. 1 y 2, [s. f.].

Muñiz, M., *Publicidad, mito y realidad en el socialismo*, La Habana, Editorial Pablo de la Torriente Brau, 1990.

Revista Diálogos núm. 39, Perú, Felafacs, 1994.

Villafañe, J., *Imagen positiva*, Madrid, Editorial Pirámide, S.A., 1993.

Yion, N., *Selección de lecturas de propaganda*, La Habana, Editorial Enspes, t. 1, 1982.

## ANEXO

### **Propuesta metodológica para la realización de auditorías y proyectos de comunicación**

Primera parte: estudios o auditorías de comunicación (pasos).

- 1).- Auto-auditoría (elaboración del "briefing" de entrada). Solicitud por parte de la entidad.
- 2).- Auditoría de Comunicación Organizacional (análisis situacional).
  - a) Situación estructural de la entidad.
  - b) Análisis de la actividad (productos/servicios).
  - c) Autoimagen (Cultura Organizacional).
  - d) Imagen intencional (comportamientos, diseño, comunicación corporativa).
  - e) Imagen pública (clientes externos y públicos mixtos).
- 3).- Evaluación de resultados de la auditoría. Diagnóstico. Propuesta de medidas para el perfeccionamiento general de la entidad y la agregación de valores básicos a su actividad empresarial.

Segunda parte: elaboración de estrategias y programa de comunicación.

- 4).- Elaboración de estrategias de comunicación.
  - a) Identificación de intereses y público objetivo.
  - b) Formulación de los objetivos comunicativos.
  - c) Elaboración de la estrategia del mensaje (atributos/concepto= "eje promocional", imágenes y medios).
  - d) Precisiones sobre el presupuesto disponible y su distribución.
- 5).- Elaboración del plan o programa de medios y acciones comunicativas.
  - a) Normas o medidas de comportamiento organizacional.
  - b) Diseño o imagen visual o audiovisual.

SANTIAGO (90) 2000

c) Relaciones públicas, publicidad y otras técnicas de comunicación.

6).- Selección y entrenamiento de los agentes de cambio (en casos necesarios).

7).- Ejecución, control y evaluación del proyecto (definir etapas).