



## **IMAGEN CORPORATIVA** **Mapa de contenidos**

### **Parte Primera** **IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVAS**

#### **1. LA IDENTIDAD CORPORATIVA.**

##### **1.1. Una concepción dinámica de la identidad corporativa.**

- Noción de identidad corporativa: el *ser* de la empresa.
- Esencia versus apariencia. Lo identitario tiene que ver con lo que la empresa es, no con lo que la empresa parece que es.
- Los atributos esenciales e identitarios requieren permanencia.
- Los atributos identitarios de carácter permanente no son suficientes para explicar la noción de identidad corporativa.
- La identidad corporativa requiere una interpretación dinámica: que supone la convergencia de tres ejes, el de la historia de la organización, su cultura corporativa y su estrategia empresarial.

##### **1.2. Componentes de la identidad corporativa.**

- Los atributos permanentes de identidad:
  - La actividad productiva o *identidad sectorial*.
  - La competencia técnica y comercial o *identidad mercadológica*.
  - La historia de la organización o *identidad diacrónica*.
  - La naturaleza societaria o *identidad mercantil*.
  - El corpus social o *identidad social*.
- Los principios de la estrategia empresarial:
  - Visión estratégica.
  - Misión.
  - Proyecto empresarial.
- Los valores asociados a la cultura corporativa:
  - Valores éticos.
  - Valores profesionales.

#### **2. LA IMAGEN CORPORATIVA.**

##### **2.1. Pasado y presente de la comunicación empresarial en España.**

- La comunicación empresarial antes de los 90: relaciones con la prensa y comunicación de producto.



- Causas de la revalorización del papel de la imagen corporativa en España durante los 90:
  - La crisis publicitaria del 93.
  - La imagen se convierte en un antídoto contra la indiferenciación causada por el exceso de capacidad productiva y la homogeneidad de la oferta.
  - La fidelización tiene cada vez más que ver con los estereotipos y la imagen y menos con el producto.
  - Las ventajas competitivas están cada vez más en los intangibles.
  - La inversión en imagen se amortiza mejor que la comunicación de producto.
  - Los procesos de liberalización, especialmente a partir del 96.
- El estado actual de la comunicación empresarial: la gestión de los recursos intangibles de las empresas:
  - Diferencia entre recurso intangible y activo intangible.
  - El valor de lo intangible.
  - Los intangibles estratégicos de las empresas: marca, cultura corporativa, reputación, gestión del conocimiento.

## 2.2. Principios básicos de la imagen corporativa.

- Integrar estratégicamente la imagen y la reputación de la empresa. La integración orgánica y funcional son menos relevantes.
- Concebir la imagen como una variable del management de la empresa antes que como una variable de su comunicación.
- Entender que el comportamiento corporativo es el primer determinante de la imagen y de la reputación corporativa.
- Alinear la cultura corporativa en la misma dirección que el proyecto empresarial.
- Configurar la personalidad corporativa, y especialmente la marca, de modo coherente con la identidad de la empresa.
- Gestionar profesionalmente la imagen corporativa: planificación y evaluación.

## 2.3. El modelo de gestión de la imagen corporativa.

Etapas	Objetivos	Programas
Definición de la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual de la empresa	Auditoría de imagen
Configurar la personalidad corporativa	Adaptar la personalidad a la imagen intencional	Gestión de marca Manuales normativos Intervención cultural
Gestión de la comunicación	Controlar la imagen a través de la comunicación	Comunicación corporativa Comunicación interna

## 3. EL ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA.



### 3.1. Técnicas de investigación de la imagen corporativa.

- Lo que hace específica la investigación de la imagen es la metodología, no las técnicas que se utilizan, que son convencionales.
- Las *técnicas cuantitativas* se caracterizan porque son generalizables, utilizan datos sólidos y repetibles, representan estadísticamente el universo de análisis y tienen una interpretación objetiva.
- Las *técnicas cualitativas* se caracterizan porque tienen en cuenta el marco de referencia, aportan datos ricos y profundos explicando el porqué de las cosas, establecen una realidad dinámica, son flexibles e inductivas, no representan el universo de análisis y no son generalizables, su interpretación es difícil y subjetiva.

### 3.2. La auditoría de imagen.

- Constituye la metodología específica para el análisis de la imagen corporativa y se construye de acuerdo a la concepción de la imagen.
- Las *variables primarias* deben definir esa concepción de la imagen y son: la imagen financiera, la comercial, la interna y la pública.
- A partir de las variables primarias se construye el árbol de variables que comprende 10 variables de segundo nivel y un número indeterminado de variables de tercer nivel (hasta 30 variables).

## ARBOL DE VARIABLES DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN

### 1. Imagen financiera:

#### 1.1. Reputación financiera:

1.1.1 Estado financiero de la compañía.

1.1.2 Relaciones con la banca.

1.1.3 Capacidad de autofinanciación.

#### 1.2. Estructura del capital:

1.2.1. Capital propio.

1.2.2. Formación y evolución del capital.

1.2.3. Rendimiento del capital.

### 2. Imagen comercial:

#### 2.1. Valor del producto:

2.1.1. Posición relativa en el mercado.

2.1.2. Fidelidad de los clientes.

2.1.3. Percepción de calidad.

#### 2.2. Servicio al cliente:



- 2.2.1. Red comercial.
- 2.2.2. Satisfacción con los servicios de atención al cliente.
- 2.2.3. Gestión de las reclamaciones.

2.3. Valor de la marca:

- 2.3.1. Percepción de liderazgo.
- 2.3.2. Conocimiento de la marca.
- 2.3.3. Índice de notoriedad.

3. Imagen interna:

3.1. Valoración de los recursos humanos:

- 3.1.1. Previsión estratégica de los recursos humanos.
- 3.1.2. Formación, reciclaje y desarrollo de carreras.
- 3.1.3. Evaluación y control de resultados.

3.2. Adecuación cultural:

- 3.2.1. Grado de implicación de la plantilla.
- 3.2.2. Alineamiento con el proyecto empresarial.
- 3.2.3. Capacidad de movilización corporativa.

3.3. Clima interno:

- 3.3.1. Satisfacción en el desempeño.
- 3.3.2. Canales de información y comunicación.
- 3.3.3. Expectativas y motivación.

4. Imagen pública:

4.1. Imagen mediática:

- 4.1.1. Visibilidad mediática de la empresa.
- 4.1.2. Tratamiento informativo.
- 4.1.3. Inversión publicitaria.

4.2. Imagen en el entorno:

- 4.2.1. Comunicación con los *stakeholders*.
- 4.2.2. Responsabilidad corporativa.
- 4.2.3. Relaciones intersectoriales.

- El desarrollo de la auditoría de imagen comprende cinco etapas:

1. Análisis de gabinete.
2. Determinación de las variables de análisis (adaptación del árbol de variables).
3. Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis.



4. Elección de las técnicas de análisis más útiles para evaluar las 10 *variables de segundo nivel*:
  - Reputación financiera y Estructura del capital: *desk research*.
  - Valor del producto: *encuesta por cuestionario*.
  - Servicio al cliente: *observación participante y grupos de discusión*.
  - Valor de la marca: *grupos de discusión*.
  - Valoración de los RRHH: *desk research y entrevistas profundidad*.
  - Adecuación cultural: *Cuestionario de Identificación de Posiciones Culturales*.
  - Clima interno: *Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo*.
  - Imagen mediática: *Técnica de Análisis de Contenidos (COES)*.
  - Imagen en el entorno: *Grupos de discusión y entrevistas en profundidad*.
5. Ponderación de las variables que determinan la imagen corporativa:
  - Cuantificación de la imagen corporativa actual.
  - Cuantificación de la imagen corporativa necesaria.

## **Parte Segunda** **CONFIGURACIÓN DE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA**

### **4. LA MARCA.**

#### **4.1. La marca entendida como un activo intangible de la empresa.**

- Existen dos concepciones de la marca: la marca como instrumento de marketing y la marca como activo intangible: la marca experiencia.
- La marca desde el p/v del marketing se entiende separada del resto de los activos del negocio: es un gasto necesario para vender.
- La marca desde el p/v de la gestión de los intangibles se entiende como un activo generador de valor económico para la empresa.
- La *marca experiencia* expresa el compromiso de la empresa con sus *stakeholders* y no sólo con los clientes: la marca reputada.

#### **4.2. Los componentes de la marca: identidad de marca, proposición de valor y posicionamiento de marca.**

- La identidad de marca implica la *visión de marca* constituida por el atributo que mejor define la promesa de la marca a sus públicos y por el *mensaje identitario* que lo expresa comunicativamente.
- La propuesta de valor son los *beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión* que la marca promete a sus públicos.
- El posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y de su proposición de valor que hay que comunicar activamente porque conlleva una ventaja competitiva clara.

#### **4.3. La gestión estratégica de la marca.**



- Implica tres aspectos: la *arquitectura de marca* o *branding*, la *gestión del valor de la marca* y la *estrategia de comunicación de marca*.
- El *branding* debe establecer dos aspectos: la estrategia de relación entre una marca matriz y sus marcas subordinadas y el sistema jerárquico de la marca, es decir, los roles de marca.
  - Estrategias de relación con la marca matriz: monolítica, de respaldo, de marcas independientes.
  - Roles de marca: estratégicas, conductoras, de respaldo, submarcas y balas de plata.
- Gestión del valor de una marca: Exige evaluar el *valor económico* y el *valor relacional* de la marca.
  - Para evaluar el valor económico se utilizan métodos como los de: Interbrand Group, Brand Finance Plc. y Trademark & Licensing Associates Consor.
  - Los dos métodos más conocidos para evaluar el valor relacional de la marca son el Brand Asset Valuator (Young & Rubicam) y el Brand Z (Milward Brown International).
- La estrategia de comunicación de marca variará mucho en función del sector, el territorio... pero al menos implicará tres aspectos: sus *atributos de identidad*, su *identidad visual* y la *publicidad de marca*.
  - Los atributos de identidad son de dos tipos: Identidad central (visión de marca) e identidad extendida (atributos secundarios).
  - La identidad visual es la traducción simbólica de la identidad de la marca: elementos básicos de identidad visual y aplicaciones.
  - La publicidad de marca debe ser armónica con la identidad y el posicionamiento de la marca: el estilo de comunicación.

#### 4.4. El Índice de Reputación de Marca.

- El Irma es el primer monitor de reputación de marca que existe en España. El primer estudio del Irma se publicó en Expansión el 11.06.03.
- Las seis variables primarias del Irma son siempre las mismas y las secundarias varían para adaptarse a las peculiaridades del sector evaluado. A continuación se citan las variables del sector bancario.

VARIABLES DE EVALUACIÓN DEL IRMA		
VALORES FUNCIONALES	VALORES SOCIALES	VALORES EMOCIONALES
<b>1. Calidad percibida</b>	<b>3. Perfil ético</b>	<b>5. Relevancia</b>
Relación calidad / precio Atención al cliente	Comportamiento ético Productos éticos	Conocimiento Comunicación



<b>2. Garantía</b>	<b>4. Responsabilidad social</b>	<b>6. Identificación</b>
Confianza en la relación Percepción de liderazgo	Sensibilidad ecológica Apoyo a causas sociales	Reconocimiento de la identidad Sentimientos positivos

## **5. LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA.**

### **5.1. Elementos básicos y estilos de identidad visual corporativa:**

- Elementos básicos: Logotipo, símbolo, logosímbolo, colores y tipografías corporativas.
- Estilos: Informalismo cromático y estilo estructural.

### **5.2. La traducción simbólica de la identidad corporativa.**

- Es el proceso de identificación de los atributos más característicos de la identidad de una organización con una imagen visual. Este proceso exige:
- Determinar cómo se va a producir esa identificación: seleccionando alguno de los atributos permanentes de la identidad de la empresa o seleccionando algún rasgo notable de su proyecto empresarial.
- Naturalizando la convención visual en la que se basa la IVC.
- Adoptando un estilo de identidad visual y utilizando los códigos visuales correspondientes.

### **5.3. Principios y funciones de la identidad visual corporativa:**

- Principios: simbólico, estructural, sinérgico y de universalidad.
- Funciones: de identificación, de diferenciación, de memoria y asociativa.

### **5.4. El manual de normas de identidad visual corporativa.**

- Su elaboración comprende siete etapas sucesivas:
  1. Determinación de los objetivos de la intervención sobre la IVC en función de la situación de la empresa: nueva creación, identidad visual obsoleta, disfunciones corporativas, imagen negativa.
  2. Análisis diacrónico de la identidad visual de la empresa, del sector y de los principales competidores.
  3. Selección de los atributos de identidad que van a traducirse visualmente.
  4. Selección y test de nombre. Existen 5 tipos de logotipos: descriptivos, toponímicos, contractivos, simbólicos y patronímicos.
  5. Creación de los elementos básicos de identidad visual restantes.
  6. Tests de análisis funcional de la identidad visual: tamaño, movimiento, enmascaramiento y memoria.
  7. Determinación de las aplicaciones de la identidad visual y realización del Manual de Normas.



## 6. EL MANUAL DE GESTIÓN DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN (Magico).

### 6.1. ¿Qué es y para qué sirve un Magico?

- Es una herramienta de gestión de la comunicación de las grandes corporaciones que cumple algunas funciones importantes:
  - ✓ Formaliza la política de comunicación por un periodo plurianual.
  - ✓ Contribuye a crear un estilo propio de comunicación.
  - ✓ Esquematiza la organización de la comunicación y favorece su descentralización.
  - ✓ Normaliza la práctica comunicativa emitiendo normas sobre ésta.

### 6.2. Estructura y contenidos de un Magico.

- Ningún Magico es igual a otro porque siempre se hacen *ex novo* para satisfacer las necesidades reales de cada organización. Un contenido común sería este:
  1. Plan estratégico de imagen corporativa:
    - Visión estratégica, misión y síntesis del proyecto empresarial.
    - Perfil de la imagen actual de la organización.
    - Estrategia de comunicación.
  2. Organización de la Dirección de Comunicación.
    - Perfil del *dircom*.
    - Diseño orgánico y funcional de la Dircom.
    - Instrumentos de gestión: Comité de Imagen, OPIC...
  3. Normas generales de comunicación:
    - Estilo de comunicación.
    - Comunicación corporativa.
    - Comunicación interna.
    - Comunicación de marketing.
  4. Mapa de públicos.
  5. Plan Anual de Comunicación.

## 7. LA CULTURA CORPORATIVA.

### 7.1. Aproximaciones al concepto de cultura corporativa.



- Edgard H. Schein.
- Justo Villafañe.
- José Antonio Garmendia.
- Andrew Mayo.
- Roger Harrison.

## 7.2. Componentes y niveles de la cultura corporativa.

- Existen tres componentes básicos en la cultura: el *somos* (los atributos que definen la identidad corporativa), el *pensamos* (los valores de la cultura) y el *hacemos* (la unidad estratégica).
- La cultura se manifiesta de forma diferente en tres niveles: el de los *comportamientos explícitos* (es visible, se accede y se cambia fácilmente); el de los *valores* (es perceptible, se accede con más dificultad y su cambio requiere tiempo); el de las *presunciones básicas* (son creencias preconscientes que inducen comportamientos difíciles de cambiar si no se actúa sobre ellas).

## 7.3. Funciones de la cultura corporativa.

- La cultura es el cemento que contribuye a construir una parte de la identidad de las organizaciones.
- Es el principal elemento de cohesión de una organización.
- Favorece la implicación y el alineamiento con el proyecto empresarial
- Determina el clima interno.

## 7.4. Variables de la cultura corporativa.

- La *ideología corporativa*, la *orientación estratégica* y la *dinámica cultural*. Son las tres variables operativas de la cultura porque se utilizan para *evaluarla* y para *intervenirla*.
- La *ideología corporativa* viene determinada por un conjunto de factores:
  - Los valores supraculturales de la organización.
  - Las formas de pensamiento y aprendizaje.
  - Las relaciones de influencia y poder dentro de la organización.
  - Los instrumentos de motivación y recompensa.

En función de cómo se manifiestan estos factores en una organización Harrison estableció la siguiente tipología:

- Cultura del poder.
  - Cultura de la función.
  - Cultura de la tarea.
  - Cultura de la persona.
- La orientación u orientaciones estratégicas es la prioridad que una compañía establece para alcanzar la meta contenida en su visión. Cuando esa orientación es muy firme determina la cultura corporativa. Las orientaciones estratégicas más frecuentes son:
    - Orientación hacia el cliente.



- Orientación hacia los recursos humanos.
  - Orientación hacia los resultados.
  - Orientación hacia la innovación.
  - Orientación hacia la tecnología.
- La *dinámica cultural* tiene en cuenta las manifestaciones cotidianas de la cultura con independencia de los contenidos de ésta. Se evalúa de acuerdo a las siguientes variables primarias y secundarias:
    1. Densidad cultural.
      - 1.1. Valores compartidos.
      - 1.2. Liderazgo.
      - 1.3. Identificación corporativa.
    2. Cohesión cultural.
      - 2.1. Extensión de los valores.
      - 2.2. Subculturas.
      - 2.3. Voluntad corporativa.
    3. Relación con el entorno.
      - 3.1. Grado de apertura o aislamiento hacia el entorno.
      - 3.2. Tendencia hacia el cambio o hacia el orden establecido.
    4. Singularidad cultural.
      - 4.1. Originalidad de los contenidos de la cultura.
      - 4.2. Poder de descripción de la cultura.

En función de cómo se manifiesta esta dinámica cultural se habla de:

- Culturas fuertes o débiles.
- Culturas concentrada o fragmentadas.
- Culturas abiertas o cerradas.
- Culturas autónomas o reflejas.

#### **7.5. Programa de intervención de la cultura corporativa.**

- Existen cuatro tipos de intervención sobre la cultura:
  - La creación ex novo de la cultura.
  - La interpretación cultural.
  - La adaptación de la cultura.
  - El cambio cultural.
- La cultura debe intervenir cuando:



- Cambia la visión o la misión (una reconversión industrial).
  - La cultura frena la competitividad (una cultura estamental rígida).
  - Se producen cambios profundos en la organización.
- Antes de iniciarse la intervención sobre la cultura deben garantizarse dos principios básicos:
    - Garantizar la existencia de una visión estratégica clara y una fuerte determinación por parte de la alta dirección.
    - Aportar los recursos necesarios para apoyar el cambio, especialmente en formación y comunicación interna.
  - Una vez decidido el cambio es necesario satisfacer algunos requisitos durante las dos etapas del proceso:
    - La etapa sensibilización.
    - La etapa de ejecución.
  - Cualquier clase de intervención sobre la cultura persigue la eliminación del gap cultural existente entre la cultura que el proyecto empresarial requiere y la cultura corporativa existente. La primera tarea será conocer el estado actual de la cultura y su adecuación al proyecto.

#### **7.6. Instrumentos para el diagnóstico de la cultura corporativa.**

- Evaluación cuantitativa de la ideología corporativa: Cuestionario Harrison.
- Evaluación cuantitativa de la orientación estratégica: Cuestionarios sobre Posiciones Culturales de Pumpin y Gan.
- Evaluación cuantitativa de la satisfacción en el trabajo: Cuestionario de Porter.
- Evaluación cualitativa de la dinámica cultural: Método ADC de Villafañe.
- Evaluación cualitativa del comportamiento de la organización: Método de la Entrevista Reiterada de Schein.

#### **7.7. El cambio de la cultura corporativa.**

- El proceso más complejo de intervención –el cambio cultural—se puede esquematizar así:
  1. Constitución del equipo impulsor del cambio.
  2. Diagnóstico de la cultura corporativa actual de la organización.
  3. Determinación de la nueva cultura a partir de los objetivos del proyecto empresarial vigente.
  4. Decisión sobre la implementación y el ritmo del cambio.
  5. Elaboración del Programa de Mejora.
  6. Comunicación del cambio.
  7. Implantación del cambio.
  8. Evaluación y ajuste del cambio.



## Parte Tercera LA GESTIÓN DE LA IMAGEN A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN

### 8. LAS RELACIONES INFORMATIVAS.

#### 8.1. El gabinete de prensa (GP).

- El GP es el órgano específico de gestión de las relaciones informativas de una organización. Un GP moderno funciona como una *agencia de noticias* y satisface cuatro funciones básicas:
  - Suministra información a los medios y a la alta dirección.
  - Mantiene una relación permanente con los periodistas.
  - Diseña y ejecuta campañas informativas.
  - Debe conocer las rutinas productivas y los sesgos informativos de cada medio.
- La *misión* de un GP es definir y ejecutar la política informativa de la organización y gestionar las relaciones con los medios de comunicación para generar valor para la empresa a través de la información.
- Los principales *objetivos* de un GP son:
  - Liderazgo informativo.
  - Lograr un perfil adecuado de visibilidad.
  - Consolidar la reputación corporativa de la empresa.
  - Integrar la información en el *management*.
  - Sistematizar las relaciones exteriores de la empresa.
- Entre los *instrumentos* específicos del GP se encuentran:
  - La agenda de previsiones informativas.
  - Los clubs de la comunicación.
  - El mapa de públicos del GP.

#### 8.2. El marketing informativo. Se concreta en cuatro tareas:

1. Captar información.
2. Elaborar información:
  - Nota de prensa.
  - Comunicado de prensa.
  - Dossier de prensa.
  - Resumen diario de prensa (*press clipping*).
3. Difundir información:
  - Rueda de prensa.
  - Entrevista a directivos.
  - Comunicaciones especiales.



4. Controlar la información.

## **9. LA COMUNICACIÓN FINANCIERA.**

### **9.1. Naturaleza de la comunicación financiera.**

- Tiene una naturaleza híbrida entre la comunicación de marketing y la corporativa. Además, es obligatorio comunicar ciertos aspectos.
- Exige una gran segmentación de los públicos. Existen cuatro básicos:
  - Los intermediarios financieros (*brokers*).
  - Los analistas financieros.
  - La prensa especializada.
  - Los accionistas: pequeños e institucionales.
- El mensaje de la comunicación financiera debe ser armónico conceptual, formal y funcionalmente.

### **9.2. Acciones de comunicación financiera.**

- Avisos financieros obligatorios.
- Informe anual.
- Publicidad financiera.
- Comunicación con los analistas financieros.
- Comunicación con los accionistas.

## **10. LA COMUNICACIÓN DE LA PRESIDENCIA.**

### **10.1. Principios de la comunicación del presidente.**

- El decálogo de la comunicación del presidente.
- El perfil de imagen del presidente.

### **10.2. Acciones de comunicación de la presidencia.**

- Definición de los públicos objetivo.
- Repertorio de acciones de comunicación del presidente.

### **10.3. Normas para la intervención de portavoces corporativos.**

## **11. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.**

### **11.1. Morfología de una crisis.**

- Antes de abordar una crisis hay que categorizarla y esto se debe hacer desde una triple perspectiva:



- La causa que la produce.
- Los efectos que produce.
- El desarrollo que tiene.

### **11.2. El dispositivo anticrisis.**

1. Evaluación de riesgos potenciales.
2. Guía para la acción.
3. Célula de crisis.
4. Instrucciones de comunicación en tiempo de crisis.

### **11.3. El plan de comunicación de crisis.** Tiene cuatro etapas sucesivas:

1. Identificación de la crisis.
2. Enfrentamiento de la crisis.
3. Resolución de la crisis.
4. Gestión de la post-crisis.

## **12. LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD: LA RSC.**

### **12.1. Noción de responsabilidad social corporativa.**

- El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente (AECA)
- El porqué, el cuándo y el cómo las empresas gestionan activamente sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, su rendimiento, sus resultados y sus relaciones. (AccountAbility)
- La integración de las expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*: empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores,...) en la gestión empresarial con el propósito último de contribuir a un desarrollo, social y ambientalmente sostenible y económicamente viable. (Ecodes)
- La responsabilidad corporativa es el compromiso de la empresa en la adopción y cumplimiento de estándares explícitos de comportamiento en la relación con sus stakeholders para lograr un desarrollo sostenible (Villafañe).
- Existen diversos enfoques de la RSC:
  - Devolver a la sociedad: La responsabilidad corporativa entendida como acción social. La empresa responsable (ER) devuelve parte de lo que la sociedad le ha dado.
  - Acoger a la sociedad en la empresa: La responsabilidad focalizada en las políticas de integración. La ER acoge en su seno a colectivos desfavorecidos.
  - Extender la empresa hacia la sociedad: el voluntariado corporativo. La ER coopera con la sociedad paliando carencias.
  - Dialogar con la sociedad: El enfoque reputacional de la responsabilidad basado en la ética dialógica. La ER formaliza sus compromisos con todos sus stakeholders



## 12.2. La gestión de la RSC: El Plan Integral de Responsabilidad.

- Los tres principios básicos del PIR:
  - Una *visión integral* de la responsabilidad corporativa.
  - El *carácter progresivo* de la implementación de las prácticas y políticas responsables.
  - El *equilibrio* entre los aspectos formales como el reporting y los contenidos referidos a los compromisos corporativos.
- La ejecución del PIR comprende tres etapas:
  1. La *auditoría de responsabilidad corporativa*, necesaria para averiguar el *perfil de responsabilidad* de la empresa cliente. Para ello es necesario:
    - Evaluar las *prácticas de responsabilidad* que la empresa esté desarrollando en la actualidad.
    - Analizar el *marco de relaciones* con sus stakeholders (análisis cualitativo de la calidad de la relación) y sus principales demandas (análisis de demanda).
    - Definir los *compromisos formales* que la alta dirección de la empresa asume expresamente con sus stakeholders.
  2. El *plan director de responsabilidad corporativa* que constituye la estrategia operativa para implantar la política de responsabilidad.
    - Definición de los *principios de gestión* de la responsabilidad.
    - Elaboración de la *matriz de responsabilidad* (variables de responsabilidad / stakeholders / compromisos de la empresa).
    - Creación de un *marco estable de relación* con los stakeholders.
    - Implementación de *programas de mejora* de la responsabilidad.
  3. El *plan de comunicación de la responsabilidad corporativa* que persigue el reconocimiento de la sociedad y de los stakeholders del comportamiento de la empresa: Incluye tres acciones:
    - Elaboración del *mapa de stakeholders* con el Coeficiente Cn.
    - Redacción y verificación de la *memoria de responsabilidad corporativa*.
    - Diseño de *acciones de comunicación de la responsabilidad*.

## 12.3. Monitores de responsabilidad corporativa de referencia.

- Monitores prescriptores de inversión responsable:
  - Dow Jones Sustainability Index.
  - FTSE4Good.
  - Domini 400 Social Index.
- Certificaciones de sostenibilidad y criterios de reporting:



- ISO 14001.
- EMAS (Eco Management audit. Échème).
- Social Accountability 8000.
- Global Reporting Initiative (GRI).
- Monitores españoles de responsabilidad y acción social.
  - Ranking de las empresas mejor percibidas por su AS de la FES.
  - Ranking de empresas socialmente responsables de ESF.

### **13. LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

#### **13.1. Misión, principios y objetivos de la comunicación interna (CI).**

- La CI tiene una doble misión: mejorar el desempeño y alinear la cultura corporativa con el proyecto empresarial.
- Algunos principios son imprescindibles para el éxito de la CI:
  - Diferenciar información y comunicación.
  - Actitud proactiva por parte de la alta dirección.
  - Proyectar la imagen corporativa a través de la CI.
  - Coherencia entre la comunicación externa e interna.
- Los objetivos operativos de la CI deben ser:
  - Implicar a la organización en el desarrollo de la visión estratégica.
  - Proyectar una imagen positiva fuera de la organización.
  - Equilibrar la información ascendente, descendente y transversal.
  - Implicar al personal en el proyecto empresarial.
  - Consolidar un estilo de dirección basado en valores.
  - Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

#### **13.2. Una concepción dinámica de la comunicación interna.**

- La organización concebida como un *mercado interno de información*:
  - Oferta informativa: productos informativos y canales informativos.
  - Demanda informativa: Contenidos informativos y canales.
- *Crear espacios de comunicación interpersonal.*
- *Evaluar la opinión pública interna.*
  - Diagnóstico inicial.
  - Panel de sensibilidad.

#### **13.3. Instrumentos de comunicación interna.**



- Intranet corporativa.
- Manual de acogida.
- Cartas del presidente.
- Módulos de formación.
- Manuales de procedimientos.
- *House organ*: periódico electrónico, videorevista...
- Línea directa.
- Notas de obligada respuesta.
- Reuniones: de integración, de trabajo, de equipo.
- Grupos de mejora.

#### **13.4. El plan de comunicación interna (PCI).**

- Un PCI tiene tres etapas canónicas: el diagnóstico de la práctica de la comunicación interna en la organización, el diseño del PCI y la ejecución de dicho plan.
- El *diagnóstico de la comunicación interna de la organización* requiere: evaluar la práctica comunicativa y, en segundo lugar, identificar las necesidades de comunicación interna.
  - Para evaluar la *práctica comunicativa* se utilizará el *Cuadro 1 de Indicadores de CI* y se elaborará un *inventario de recursos disponibles* en la organización.
  - Para identificar las necesidades de comunicación interna se elaborará un *mapa de públicos internos* y se aplicará el *Cuadro 2 de Indicadores de las Prioridades Funcionales de CI*.
- *Diseñar el Plan de Comunicación Interna* propiamente dicho requiere:
  - Establecer los *objetivos operativos* del plan: los relacionados con la *cultura corporativa* (Cuadro 1) y con el *desempeño* (Cuadro 2) e identificar las áreas de la organización concernidas.
  - Asignar y gestionar recursos.
  - Elaborar acciones de comunicación por objetivos y públicos, lo cual requiere: una instancia responsable; la esquematización de la acción; los instrumentos para su ejecución; el *target* y el presupuesto necesario.
- La *ejecución del PCI* comprende dos nuevas tareas:
  - La *implementación del PCI*, que requiere: una *difusión interna eficaz* y una *guía para la acción* que esquematice todo su desarrollo.
  - El *control de resultados*, que se llevará a cabo evaluando: los *problemas detectados en la implementación*, el grado de *cumplimiento de sus objetivos* y la evolución de la *opinión pública interna*.

### **Parte Cuarta DE LA IMAGEN A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

#### **14. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.**



### 14.1. El concepto de reputación corporativa.

- Charles Fombrun:
  - 'La representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*'.
  - 'la unión racional que los *stakeholders* tienen con una compañía'.
  - 'la imagen neta que una compañía tiene para sus *stakeholders*'.
- Justo Villafañe:
  - Las tres *conditio sine qua non* de la reputación.
  - Diferencias entre imagen corporativa y reputación.

### 14.2. La reputación y los intangibles empresariales.

- Marca:
  - Reputación de marca: valores funcionales, sociales y emocionales
  - Marcas reputadas y otras especies: marcas planas, cosméticas y mentirosas.
- Cultura corporativa: la reputación necesita valores y éstos forman parte de la cultura.
  - Los factores axiológicos condicionan la ideología corporativa.
  - Los valores profesionales determinan la orientación estratégica.
- Responsabilidad social corporativa versus peaje social.
- Ética: el estándar ético de la empresa reputada.

### 14.3. El valor de la reputación.

- La reputación cotiza al alza: eleva el valor bursátil y atrae inversiones.
- Vergin y Qorongleh analizaron el comportamiento bursátil de las empresas de los rankings de *The America's Most Admired Companies* de Fortune entre 1983 y 1997 concluyendo que:
  - i. El valor bursátil de las empresas del *top ten* se incrementó una media del 20% más que las 10 que ocuparon los 10 últimos puestos del citado ranking.
  - ii. Las empresas del *top ten* de Fortune se revalorizaron un 22.6% frente al 16.3% que lo hicieron las 10 primeras del Standard & Pooors 500.
- La revalorización obtenida por las empresas del *top ten* del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) con relación a las diez primeras del Dow Jones Global Index, fue superior a ésta en 5.3 puntos.
- La reputación puede ser el mejor argumento de venta porque:
  - Diferencia los productos y/o servicios.
  - Promueve la identificación emocional del consumidor.



- La reputación atrae y conserva el talento de las organizaciones.
- La reputación constituye un eficaz escudo contra las crisis porque:
  - i. La reputación de una empresa la hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca.
  - ii. Supone una reserva de confianza con los *stakeholders* estratégicos de la empresa.
  - iii. De la misma forma que la reputación exige más tiempo para formarse, también es menos volátil que la imagen corporativa.
- La reputación es un factor de liderazgo.

## 15. MONITORES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.

### 15.1. Los monitores de reputación.

#### TIPOS DE MONITORES

##### 1. Monitores de reputación corporativa.

- |                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| 1. Global Most Admired Companies    | Fortune                    |
| 2. Review 200                       | Far Easter Economic Review |
| 3. Britain´s Most Admired Companies | Management Today           |
| 4. Reputation Quotient              | The Wall Street Journal    |
| 5. World´ Most Respected Companies  | Financial Times            |
| 6. Merco                            | Cinco Días                 |

##### 2. Monitores prescriptores de inversión responsable.

- |                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| 7. Dow Jones Sustainability Index | Dow Jones        |
| 8. FTSE4Good                      | Financial Times  |
| 9. Domini 400 Social Index        | Standard & Poors |

##### 3. Monitores especializados.

###### 3.1. Rankings financieros:

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 10. Standard & Poors 100 | Standard & Poors |
| 11. Dow Jones Stoxx      | Dow Jones        |

###### 2.1. Monitores de empleo:

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 12. The Great Place to Work                 | TGPW Institute             |
| 13. The best companies for minorities       | CEP y Fortune              |
| 14. The best companies for working mothers  | Working Mothers Magazine´s |
| 15. The best companies for gay and lesbians | CEP y Fortune              |



## 2.2. Monitores de acción social:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 16. Empresa y sociedad   | Fundación Empresa y Sociedad |
| 17. Evaluación del comportamiento socialmente responsable de la empresa española | Economistas sin fronteras    |

## 3. Indicadores de sostenibilidad.

- |  |               |
|--|---------------|
| 18. ISO 14001                          | Aenor         |
| 19. EMAS (Eco Management Audit Scheme) | Unión Europea |
| 20. GRI (Global Reporting Initiative)  | CERES y ONU   |

## 4. Principios de sostenibilidad prescritos por organismos internacionales.

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 21. Global Compact                  | ONU   |
| 22. Principios de sostenibilidad    | World Business Council for Social Development |
| 23. Libro verde                     | Unión Europea                                 |
| 24. Social Accountability 8000      | Council for Economic Priorities               |
| 25. Principios para multinacionales | OCDE  |

## 15.2. El Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco).

- La *historia* del Merco es la siguiente:
  - Nace en 1991 como un proyecto de investigación universitaria adscrito a la cátedra del profesor Villafañe en la UCM.
  - Es fruto de una alianza con el instituto responsable del trabajo de campo, Análisis e Investigación, y el diario Cinco Días.
  - El Merco es un proyecto independiente que nunca ha gozado de subvención alguna y que se financia mediante la comercialización de los informes confidenciales que libremente adquieren las empresas para disponer de su perfil reputacional.
- Lo más destacable de su *metodología* es lo siguiente:
  - Se trata de un monitor con *doble evaluación*: una encuesta postal a directivos y una segunda evaluación directa a 50 empresas.
  - El Merco evalúa la reputación corporativa a partir de un árbol de 18 variables. Las seis de cabecera son: los resultados económico financieros, la calidad del producto/servicio, la cultura corporativa y la calidad laboral, la ética y la RSC, la presencia internacional y la innovación.
  - La primera *evaluación por cuestionario* se envía a los directivos de las empresas que facturan más de 45 M€. Tras procesar los resultados de la encuesta se obtiene un ranking provisional con las 50 empresas con mejor reputación, que no se hace público.
  - Esas 50 empresas son el objeto de la *evaluación directa* que incluye: el análisis de fuentes secundarias, una entrevista hecha por un técnico Merco y la valoración de



especialistas (los analistas financieros evalúan el comportamiento financiero, los miembros de ONG's la responsabilidad social corporativa...)

- El resultado del Merco se concreta en la elaboración de tres rankings que finalmente se publican: Las 50 empresas con mejor reputación, los 50 líderes más reputados, una veintena de rankings de reputación sectoriales.

## **16. MODELO DE GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.**

### **16.1. Definición de la visión reputacional.**

- La visión reputacional es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección, que identifica los hechos que le permitirán a la compañía alcanzar el liderazgo en reputación y los grupos de interés en los que tendrá que apoyarse para lograrlo.
- Se averigua mediante *entrevistas en profundidad* a la alta dirección.
- Tiene una formulación explícita en la que identifican: los *valores de reputación*, los *stakeholders* y del cruce de ambos en una matriz (Macro de Reputación) surgen las *variables de reputación*.
- La visión reputacional es la meta que la empresa tiene que alcanzar.

### **16.2. Diagnóstico de la reputación y *benchmarking* de la competencia.**

- Una vez conocida la meta que debe alcanzar la empresa, hay que saber cuál es la reputación actual y cuál la de los competidores.
- El diagnóstico de la reputación de la empresa cliente se efectúa así:
  1. Evaluación reputacional a través de la Base de Datos Merco.
  2. Meta-análisis de las investigaciones existentes sobre las políticas corporativas concernidas por la visión reputacional.
  3. Audit de reputación focalizado exclusivamente en aquellos aspectos sobre los que se carezca de información.
- El *benchmarking* puede tener una dimensión mínima –el *benchmarking triangular*—o extenderlo a las empresas que sea precisas.

### **16.3. El Plan Director de Reputación Corporativa.**

- El plan director comprende cuatro etapas sucesivas:
  1. Modelo de gestión reputacional de la compañía.
  2. Matriz corporativa de riesgos y oportunidades (Macro) de reputación.
  3. Monitor de reputación corporativa.
  4. Guía operativa de gestión reputacional.
- El modelo de gestión reputacional establece:
  - Los principios de gestión de la reputación.
  - La estrategia de implantación de la gestión reputacional.
  - La estructura orgánica de gestión de la reputación.



- La Macro de Reputación es el instrumento de control de la gestión reputacional (desde cada variable se accede a su ficha de control). A continuación se reproduce una Macro ficticia.

Valores Stakeholders	Cultura corporativa	Resultados económicos o financieros	Innovación tecnológica	Gobierno corporativo	Calidad comercial	Responsabilidad social y medioambiental
Clientes			Productos diferenciados		Imagen de marca	
Empleados	Cohesión cultural			Implicación proyecto		Calidad laboral
Analistas e inversores		Rentabilidad		Garantía en la gestión	Cuota de mercado	
Medios de comunicación		Imagen financiera		Imagen de la alta dirección	Imagen comercial	Transparencia informativa
Organismos prescriptores	Trato laboral igualitario		Certificación de la calidad	Certificación reputacional		Certificación medioambiental

- El Monitor de Reputación Corporativa es un instrumento específico para evaluar los resultados del plan director.
- La Guía Operativa de Gestión Reputacional es una suerte de manual de instrucciones para la implementación del plan director.

#### 16.4. El Plan de Comunicación de la Reputación.

- El posicionamiento reputacional.
  - Es el estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus stakeholders como resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional.
  - Se formula partiendo de la visión reputacional y de los resultados del *benchmarking* reputacional de la competencia.
- **El Mapa de Stakeholders.**



- Es una herramienta que determina la cantidad de comunicación que requiere un *stakeholder* con relación al valor estratégico que tenga para la reputación de la compañía. A continuación se reproduce un mapa de *stakeholders* ficticio.

<b>Variables Públicos</b>	<b>Importancia para la reputación</b>	<b>Difusión del posicionamiento reputacional</b>	<b>Influencia en el reconocimiento de la reputación</b>	<b>Capacidad de mitigar riesgos</b>	<b>COEFICIENTE COMUNICACIÓN NECESARIA</b>
Grandes clientes	5	5	4	2	0.80
Distribución	4	3	1	1	0.45
Proveedores y partners	4	3	1	2	0.50
ONG's	1	1	4	5	0.55
Entornos locales	2	2	1	3	0.40
Universidades	3	3	4	3	0.65
Medios comunicación	4	5	4	3	0.80
Directivos sectoriales	5	3	5	1	0.70
Altos directivos de grandes compañías	2	1	5	1	0.45
Organismos de certificación	5	4	5	2	0.80
Organismos de calificación	4	4	5	1	0.70
Administraciones públicas	5	3	4	2	0.70

- Programas de comunicación de la reputación.
  - Son los programas de comunicación permanentes con aquellos *stakeholders* estratégicos según el mapa (los que posean un Coeficiente Cn por encima del valor de corte). Los más frecuentes son:



- Comunicación con organismos de prescripción de la reputación.
  - Programa de sensibilización reputacional de la organización.
  - La comunicación con inversores.
  - La información destinada a los medios de comunicación.
  - Programas de comunicación con el Tercer Sector.
- El Triple Informe.
    - Es el balance económico, social, y medioambiental que una empresa debe hacer para informar a sus *stakeholders* acerca de su comportamiento corporativo.
    - Es una recomendación de la Unión Europea pero pronto será obligatorio.