



VILLAFANE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.

## Evaluación y análisis de la imagen corporativa

Quiero reiterar que éste no es un capítulo de metodología sobre técnicas de investigación y análisis. Ni ése es su objeto ni un consultor o un director de comunicación de una empresa necesitan ser especialistas en ellas para gestionar cabal y eficazmente la imagen corporativa de su organización. Existen en este campo magníficos especialistas que pueden resolver, con garantías, todos los requerimientos metodológicos que la evaluación de la imagen plantea. Si es, sin embargo, función del consultor en *corporate* o del «dircom» determinar aquellos aspectos nucleares de la imagen que deben ser conocidos para poder trazar la estrategia de dicha imagen. A este objetivo se consagra el presente capítulo.

Como ya he dicho anteriormente, la imagen corporativa es la síntesis de otras tres imágenes —la funcional, la interna y la intencional— producida en la mente de los públicos de una empresa a partir de sus experiencias concretas respecto al comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas. Evaluar la imagen, por tanto, exigirá analizar aspectos sustantivos de estos tres hechos y no atributos aislados que no respondan a una concepción concreta de lo que se entiende por imagen corporativa.

A continuación voy a plantear las que en mi opinión son las técnicas que más cabalmente nos ofrecen un conocimiento útil para evaluar la imagen y su concreción en dos instrumentos específicos para ello: la Auditoría de Imagen y el Observatorio Permanente de Imagen Corporativa.

### 1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

No existe, al menos en España, una gran tradición en la investigación de la imagen corporativa pese a que, desde que el *corporate* comenzó a ser admitido profesionalmente, haya sido frecuente encontrar entre la oferta de servicios de empresas de comunicación y de consultoría la evaluación y el análisis de la imagen.

Salvo escasas excepciones, hasta ahora se han empleado las técnicas de investigación propias del marketing y la publicidad para evaluar la imagen corporativa, lo que ha supuesto no pocos problemas a la hora de convertir en acciones estratégicas los resultados de las mismas.

La principal dificultad estriba en que los atributos de imagen no siempre están contruidos como tal. Una cosa es una impresión —positiva o negativa— sobre una empresa y otra distinta que ésta se precise fácilmente y con la suficiente concisión. Tales atributos de imagen poseen en ocasiones una cierta complejidad y no se explican con un juicio, sino que es preciso averiguar el sentido que se encierra detrás de dicho juicio.

Sin que ello implique criterio de valor alguno, lo que parece claro es que los requerimientos de una investigación de imagen son más complejos que los de un estudio de mercado, por ejemplo. No obstante lo dicho, los instrumentos para evaluar la imagen corporativa tienen una naturaleza muy similar a los de cualquier otra investigación y, en ese sentido, es necesario:

- • Definir un universo de análisis.
- • Establecer mecanismos de observación y registro de datos.
- • Interpretar esa información.

También en el análisis de la imagen nos encontramos con el tradicional dilema y la histórica confrontación en cuanto a la naturaleza, cuantitativa o cualitativa, de la técnica de análisis a elegir.

Todos los especialistas coinciden en la bondad de los métodos de investigación de la imagen que combinan las técnicas cuantitativas y las cualitativas. Sin embargo, y esto es una opinión muy personal, creo que tal coincidencia es fruto más de la consideración de que eso es lo «políticamente correcto» que de una honda convicción. Mi presunción, por supuesto, se basa en algunos datos empíricos existentes<sup>1</sup> y, fundamentalmente, en el conocimiento que me han proporcionado mis clientes sobre el tipo de investigación que estaban haciendo hasta el momento.

Personalmente creo que armonizar en un mismo diseño de investigación ambos tipos de técnicas ofrece mayores garantías: sin embargo, son las técnicas cualitativas las que, en mi opinión, sirven mejor al propósito de gestionar cabalmente la imagen corporativa. No nos olvidemos que la razón por la que es necesario evaluar la imagen corporativa es determinar su estado actual para definir posteriormente la estrategia que permitirá, si todo sale bien, convertir en realidad la imagen intencional, es decir, alcanzar el posicionamiento estratégico deseado.

<sup>1</sup> Pere Soler ofrece datos en su obra *La investigación cualitativa en marketing y publicidad. El grupo de discusión y el análisis de datos*, Paidós, 1997, pág. 32, sobre la proporción existente en el uso de las técnicas cuantitativas y cualitativas en EE.UU., Europa y Japón que son del 88 frente al 12 por 100 en EE.U.U. y Japón y del 84 y el 16 por 100 respectivamente en el caso de Europa. En España en 1995, según J. S. Alós, «Industria de los Estudios de Mercado en España», *Investigación y Marketing*, núm. 47, pág. 75, sobre una facturación del sector de la investigación de unos 25.000 millones, el 50 por 100 correspondió a los estudios cuantitativos, un 35 por 100 a los estudios sistemáticos y un 15 por 100 a los cualitativos.

Éste es un matiz que generalmente no se tiene en cuenta y que, desde mi punto de vista, resulta trascendental. Para gestionar estratégicamente la imagen es útil conocer algunas cuantificaciones sobre ciertas variables en relación, sobre todo, a la competencia; por ejemplo, que la credibilidad de nuestros mensajes es X frente a la de nuestro competidor más directo que es Y. Pero mucho más importante es saber cuáles son las razones de esa credibilidad o de su ausencia, las causas que han originado la situación presente, las necesidades sentidas y las que tan sólo se sospechan, etc. Esto es algo que sólo las técnicas cualitativas nos pueden ofrecer, de la misma manera que las cuantitativas son superiores en otras vertientes del análisis. Veamos antes de continuar una breve síntesis de las características de unas y otras.

Las técnicas cualitativas de investigación tienen en cuenta el marco de referencia del análisis, aportan un conocimiento rico y profundo de los hechos y explican las causas que los provocan. Establecen, en este sentido, una realidad dinámica del fenómeno estudiado, son flexibles e inductivas.

En cuanto a la determinación del universo de estudio, en los métodos cualitativos no se puede hablar de definición de una «muestra» porque no existe una representación estadística de dicho universo, ya que la información se extrae a partir de un número pequeño de personas, aunque sí de una representación tipológica, la cual, dicho sea de paso, es mucho más útil en la investigación sobre la imagen corporativa en la que es necesario evaluar la diversidad de opiniones de los públicos con un cierto nivel de implicación en la organización.

En lo que se refiere a los procedimientos de observación y registro de datos, el método cualitativo emplea técnicas psicológicas y psicosociológicas capaces de registrar no sólo lo superficial y lo evidente sino, también, aquellos otros materiales preconcientes que aparecen implícitamente en el discurso social.

Existe una gran diversidad de técnicas cualitativas de observación y de captura de información<sup>2</sup>, como son las entrevistas —abiertas o en profundidad— según sean, como la primera de éstas, entrevistas no centradas, con un carácter previo, de aproximación al objeto de análisis, que el investigador utiliza para contextualizar el tema a investigar y poder determinar con garantías la técnica de análisis más adecuada; o, como las entrevistas en profundidad, que tienen como antecedente la entrevista no directiva empleada en la psicología clínica y que buscan descubrir en la respuesta de los entrevistados las implicaciones actitudinales de éstos con el tema analizado y las causas que explican sus estados de opinión. Existe un tercer tipo de entrevista, la semiestructurada, pero dado su carácter directivo y la utilización para su ejecución de un cuestionario que contiene preguntas abiertas se encuentra más cerca de las técnicas cuantitativas que de las cualitativas.

La observación participante es una técnica etnográfica de recogida de datos, muy útil en el estudio de la cultura y del comportamiento corporativos, basada en la

<sup>2</sup> Véanse en este sentido las síntesis que hacen Soler, P.: op. cit., págs. 41 y ss.; Sanz de la Tajada: *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, 1996, págs. 83 y 84; Anguera, M. T.: *Manual de prácticas de observación*, Trillas, 1983, capítulo 7.

convivencia en el centro de trabajo del investigador con los sujetos analizados. Su presencia tiene que ser discreta, procurando no inmiscuirse más de lo necesario en el desenvolvimiento de los sujetos que se analizan, y es necesario registrar todos los hechos, incluso aquellos de apariencia más intrascendente, con el fin de poder establecer nexos que expliquen el comportamiento del grupo. Personalmente me parece una técnica excelente no sólo para la evaluación de las dos variables ya citadas —la cultura y el comportamiento corporativos—, sino también para el análisis específico de las rutinas productivas y profesionales<sup>3</sup>.

El grupo de discusión, o focus group en la terminología anglosajona, es, como dice Soler<sup>4</sup>, una estructura social que nace de la interacción de ocho o diez individuos, los cuales están dirigidos por un moderador que pretende establecer unas conclusiones a partir de las opiniones de los participantes. Esta técnica, originalmente formalizada por Kurt Lewin, se basa en los postulados de la teoría de la Gestalt, uno de cuyos conceptos básicos, el de «campo», se identifica precisamente con la estructura dinámica del grupo de discusión.

El grupo es, como afirma el conocido postulado gestáltico, algo más que la suma de sus miembros; entre éstos se crea en el interior del grupo una rica interacción psicosocial, con el establecimiento de roles, la emergencia de actitudes de adhesión, rechazo, complicidad... que descubre una suerte de estructura latente, de naturaleza afectiva y cognitiva, que le sirve al investigador para averiguar cómo se percibe un determinado fenómeno, una organización o una persona.

Existen, como ya he comentado, numerosas técnicas cualitativas de observación y registro de datos convenientemente descritas en la bibliografía citada, pero no es ni mucho menos necesario para el gestor de la imagen corporativa de una organización conocer prolijamente esas técnicas.

La interpretación es la tercera gran tarea de la investigación junto a la determinación de las unidades de observación y a la técnica de observación y registro empleados, y es aquí donde la metodología cualitativa muestra toda su complejidad, ya que la tarea y la competencia del investigador resultan decisivas para el buen fin del análisis. La complejidad de esta última etapa del análisis cualitativo es precisamente lo que exige contar para ello con profesionales solventes y con experiencia.

Las técnicas cuantitativas de investigación proporcionan, a diferencia de las cualitativas, datos sólidos y repetibles, que son generalizables y pueden ser extrapolados al conjunto del universo estudiado, con la posibilidad de calcular con precisión el error producido en dicha extrapolación. Se dice también que son técnicas objetivas, pero la discusión sobre la noción de objetividad nos apartaría dolosamente de nuestro camino, por lo que opto por evitarla.

<sup>3</sup> En Villafañe, J.; Bustamante, E., y Prado, E.: *Fabricar noticias. Las ruinas productivas en radio y televisión*, Mitre, 1987, el lector podrá comprobar el resultado de la «observación participante» en una investigación sobre *newsmaking* en algunos medios de comunicación españoles. Igualmente, un desarrollo más pormenorizado de esta técnica lo encontrará el lector en Anguera, M. T.: *Metodología de la observación en ciencias humanas*, Cátedra, 1982.

<sup>4</sup> Soler, P.: op. cit., págs. 77 y ss.

Las técnicas cuantitativas, o al menos la más genuina de ellas, la encuesta, se basan en la aplicación de un muestreo estadístico para la recogida y posterior análisis de la información. La muestra elegida debe ser «adecuada», es decir, de un tamaño proporcional al universo, con un error limitado y «no distorsionada» o, lo que es lo mismo, representativa del universo estudiado.

En la interpretación de los datos suministrados por las encuestas es donde se presentan las mejores oportunidades de esta técnica de investigación a partir de la posibilidad de utilizar «métodos de análisis multivariable» capaces de analizar al mismo tiempo más de dos variables en un muestreo de observaciones, como ocurre con los tradicionales métodos bivariantes.

No quiero concluir este epígrafe sin subrayar que no existe incompatibilidad alguna entre ambos tipos de técnicas. Simplemente, y tal como ya he dicho, la naturaleza de la imagen corporativa es muy intangible y su análisis exige el empleo de técnicas que no sólo certifiquen la existencia del conjunto de atributos que configuran esa imagen sino que, además, nos ofrezcan un conocimiento lo más hondo y exhaustivo posible acerca del sentido de dichos atributos. Para esto, en mi opinión, son más idóneas las técnicas cualitativas de investigación, pero su complemento con las cuantitativas está fuera de toda duda.

## 2. LA AUDITORÍA DE IMAGEN

Las auditorías de imagen son uno de los grandes mitos del *corporate*; tanto es así que he considerado seriamente la posibilidad de no denominar de esta manera a la metodología que voy a proponer a continuación para evaluar la imagen corporativa. Es cierto que existe alguna aportación seria, como la de Sanz de la Tajada<sup>5</sup>, pero en general se habla de modelos de auditoría con demasiada ligereza.

Ya en 1993, cuando publiqué *Imagen Positiva*, se había puesto de moda el término, y era frecuente encontrar en la oferta de servicios de algunas consultoras y empresas de comunicación la posibilidad de efectuar dicha auditoría de la imagen corporativa de sus potenciales clientes. He de confesar que por aquel entonces tuve la oportunidad de leer el informe final de una de estas auditorías y me produjo tal sonrojo comprobar la escasa solvencia profesional de esa supuesta metodología emergente llamada, pomposamente, «auditoría de imagen», que cuando me vi en el trance de proponer mi propio modelo reconozco que me enfrasqué en una aventura tan excesiva que, sin duda, pudo ser tan criticable como el ejemplo innominado que acabo de citar.

La propuesta que ahora ofrezco al lector es subsidiaria de la que la obra ya citada recoge en su capítulo tercero, pero premeditadamente adelgazada y simplifica-

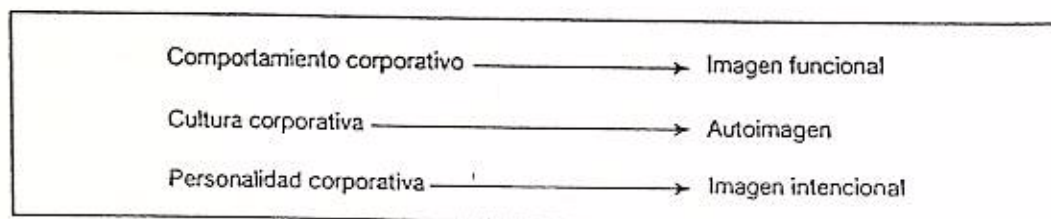
<sup>5</sup> Sanz de la Tajada, L. A.: *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, 1996.

da, porque su aplicación, en estos últimos años, al análisis de la imagen de algunas compañías para las que he trabajado me ha mostrado sus puntos débiles y alguna que otra incongruencia que he tratado de subsanar.

## 2.1. Modelo de auditoría de imagen

Una auditoría de imagen es un instrumento específico de evaluación de la imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada de las políticas de la empresa que más influencia tienen en dicha imagen. Este último extremo, sobre el que vengo insistiendo a lo largo del libro, es fundamental para una concepción cabal de la auditoría, ya que de nada sirve analizar, por ejemplo, la imagen que de una compañía proyectan los medios de comunicación —que se corresponderá con su perfil mediático exclusivamente— si no se integran en el mismo modelo de análisis otros aspectos igualmente importantes para su imagen, como puede ser su reputación financiera, el valor de sus marcas, el trato que sus empleados de contacto dispensan a sus clientes o la misma cohesión interna de su plantilla, por citar sólo algunas de las variables que influyen en la imagen de una empresa.

La imagen corporativa, como establecí en el capítulo anterior, es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional, interna (la autoimagen) e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos esa *gestalt* que es lo que denomino «imagen corporativa».



La auditoría, por tanto, debe plantearse de manera integrada como metas de análisis esas tres proyecciones o imágenes —funcional, autoimagen e intencional—, lo cual supone un primer problema: el distinto peso que las mismas pueden tener en la imagen de empresas diferentes, por lo que será necesario establecer un mecanismo que pondere el peso que cada una de ellas tiene en la imagen actual de la empresa y en la imagen necesaria que se persigue para alcanzar el posicionamiento estratégico previsto.

La imagen funcional es la inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales (la calidad de sus productos, su red comercial y de atención al cliente, su solvencia financiera...). De ella se extraen las dos primeras «variables de primer nivel» de la auditoría:

## Evaluación y análisis de la Imagen corporativa

1. La imagen financiera.
2. La imagen comercial.

Sin duda podrían atomizarse mucho más estas variables, y en el caso de algunas empresas que planteen ciertas particularidades será recomendable hacerlo, pero en esta formulación genérica de la auditoría creo que son suficientes las dos citadas.

La autoimagen es la imagen que la organización tiene de sí misma, y aunque básicamente tiene que ver con el tipo de cultura corporativa que exista en la empresa, con sus valores, costumbres y actitudes grupales, suele proyectarse también hacia el exterior en modos de comportamiento y relación muy concretos y fácilmente identificables. Por tanto la tercera variable a considerar en la auditoría será:

3. La imagen interna.

Por último, la imagen intencional, como indica su denominación, es aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de su comunicación (lo que incluye su relación con los medios informativos) y también de su identidad visual, es decir, de aquellos inputs con una clara y decidida vocación comunicativa que se plasmarán en una:

4. Imagen pública.

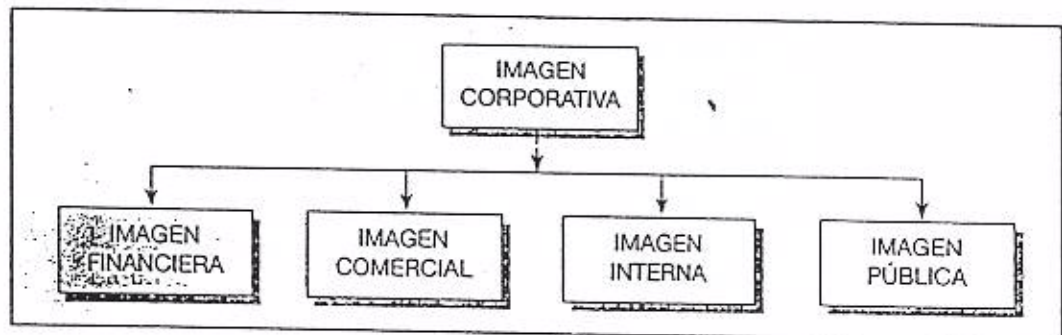


Figura 3.1.

Cada una de estas cuatro variables de primer nivel son subsidiarias de otras «variables secundarias», las cuales, como sucedía con las primeras, pueden diferir en función de la empresa de que se trate, pudiendo variar tanto en número como en cuanto a su naturaleza. En el modelo que estoy proponiendo, premeditadamente genérico y no exhaustivo, contemplo las siguientes diez variables secundarias:

La imagen financiera de una compañía dependerá de:

- Su reputación financiera.
- Su estructura de capital.

## La gestión profesional de la imagen corporativa

La imagen comercial será la síntesis de:

- El valor del producto.
- El servicio al cliente.
- El valor de la marca (o de las marcas).

→ La imagen interna será el resultado de:

- La valoración de los recursos humanos.
- La adecuación cultural.
- El clima interno.

La imagen pública de una organización será consecuencia de:

- Su imagen mediática.
- La imagen proyectada en su entorno.

A su vez, cada una de estas variables secundarias las podemos hacer depender de otras de «tercer nivel», y éstas, a su vez, de otras diferentes de «cuarto nivel». Esta descomposición en *n* niveles de análisis vendrá determinada por la complejidad que presente el propio análisis, y, obviamente, no existe ni un número preestablecido de niveles ni de subvariables de un nivel en relación a una variable del anterior.

En este modelo he considerado tres niveles y, convencionalmente, voy a desagregar cada una de las diez variables del segundo nivel en otras tres, lo que supone un repertorio de variables de tercer nivel de treinta, pero, insisto, en el caso particular de una empresa quizá sea necesario utilizar más de tres niveles y algunas de las variables deberán ser desagregadas en más de tres subvariables. El siguiente cuadro recoge las treinta variables correspondientes a los tres niveles de análisis previstos en la auditoría.

VARIABLES DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN CORPORATIVA	
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 de 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 la 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 RR.HH.
    - 3.1.2. Formación, reciclaje y desarrollo de carrera.
    - 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 los objetivos empresariales.
    - 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.
    - 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. Gestión de patrocinio.
    - 4.2.3. Relaciones intersectoriales.

El lector puede encontrar en mi obra ya citada al principio de este epígrafe<sup>6</sup> un amplio repertorio de variables y subvariables que pueden desarrollar las recogidas en el anterior cuadro en el caso en el que, como he dicho, la complejidad de la empresa analizada así lo requiera y fuese necesario recurrir a un mayor número de niveles y de variables de análisis.

<sup>6</sup> Villafañe, J.: op. cit., págs. 74 y ss.

## 2.2. Desarrollo de la auditoría de Imagen

El modelo de auditoría expuesto es muy flexible y permite, sin dificultad, adaptarlo a las peculiaridades de cualquier empresa. La orientación estratégica dominante de la entidad a analizar será el principal criterio para ajustar dicho modelo. De esta forma, por ejemplo, el análisis de la imagen de una compañía que cotice en Bolsa exigirá un esfuerzo suplementario de desarrollo de aquellas variables relacionadas con su imagen financiera, del mismo modo que el análisis de otra que opere en el mercado de productos de consumo masivo deberá tener en cuenta, principalmente, aquellas variables que construyen su imagen comercial. En cualquier caso, el desarrollo de la auditoría seguirá siempre las cinco etapas básicas que a continuación expongo.

### 1. Análisis de gabinete

Consiste en una primera aproximación al análisis de la compañía, de sus fines en relación con el conocimiento que se quiere obtener mediante la auditoría y de la situación de la que se parte. Esta primera etapa comprende una triple acción:

- El *briefing* con la alta dirección de la empresa, para fijar los objetivos y el alcance de la investigación.
- Un «análisis documental» de la situación de la organización, del mercado y de la competencia.
- La realización de un conjunto variable, pero no excesivo, de «entrevistas abiertas» a personas involucradas en el desenvolvimiento de la compañía.

El análisis de gabinete, que no tiene por qué demorarse más allá de unas pocas semanas, es de gran utilidad para diseñar la investigación posterior en cuanto a las variables de análisis pertinentes, las unidades de observación y las técnicas de observación y registro a emplear. En suma, el análisis de gabinete significa la adaptación del modelo de auditoría anterior a las particularidades de la empresa cliente.

### 2. Determinación de las variables de análisis

A partir del repertorio de objetivos establecidos en el análisis de gabinete se procederá a determinar el conjunto de las variables de análisis de la auditoría. Durante el año 1998, período de redacción de este libro, he tenido la oportunidad de analizar la imagen corporativa de dos entidades de la importancia y dimensión corporativa de Iberdrola y de Banca Catalana y, en ambos casos, fue necesario el análisis de gabinete previo para el establecimiento de ese repertorio de variables.

Podría darse el caso especial en el que fuera necesario utilizar alguna técnica de investigación suplementaria para determinar dichas variables; si así sucediera el procedimiento más simple puede ser la constitución de uno o dos «grupos de discusión»

con personas relacionadas con la entidad (directivos, periodistas, *stakeholders...*), o bien de un «grupo nominal», que es una técnica de validación por consenso de aquellos extremos que resultan polémicos o insuficientemente definidos pero que son decisivos para la auditoría, los cuales se someten a reflexión entre un grupo de personas implicadas en la empresa y en una secuencia de sucesivas etapas se van eliminando las posiciones con menor consenso hasta establecer las variables que gozan de mayor acuerdo entre los participantes.

Este repertorio de variables no contempla, como ya he dicho, un número fijo de las mismas ni tampoco de los niveles en los que éstas se organizan, y tampoco debe ser motivo de preocupación especial que los distintos grupos de variables secundarias y de tercer nivel no guarden un equilibrio cuantitativo entre ellas.

### 3. Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis

Son aquellas áreas, colectivos y personas que van a ser analizadas (áreas funcionales, delegaciones, directivos, mandos intermedios, empleados, periodistas, analistas financieros, clientes, ciudadanos...).

La estratificación de los individuos deberá contener las categorías típicas de sexo, edad, antigüedad en la empresa, niveles profesionales, puesto de trabajo, etc. La elección de la muestra, asimismo, deberá ser representativa del conjunto del universo cuando se empleen técnicas cuantitativas de análisis y respetar los criterios tipológicos habituales cuando recurramos a técnicas cualitativas.

### 4. Elección de las técnicas de análisis

La auditoría que propongo emplea en su desarrollo un método mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Las técnicas para analizar las diez variables de primer nivel citadas son éstas:

- La «reputación financiera» y la «estructura de capital» mediante *desk research*, una técnica de análisis documental que sistematiza los pasos a seguir.
- El «valor del producto» puede analizarse a través de una encuesta por cuestionario semiestructurado.
- El «servicio al cliente» puede ser evaluado por observación participante y grupos de discusión.
- La «valoración de los recursos humanos» se efectuará a través de la *desk research* y entrevistas en profundidad.
- Para evaluar la «adecuación cultural» puede emplearse el cuestionario de identificación de posiciones culturales de Pumpin o el de Gan (véase epígrafe 8.5.2).
- El «clima interno» puede analizarse mediante el cuestionario de satisfacción en el trabajo de Porter (véase epígrafe 8.5.3).

- El análisis de la «imagen mediática» puede resolverse mediante técnicas de análisis de contenido (el método de Codificación Estructural<sup>7</sup>, COES, es una buena herramienta para ello).
- La «imagen en el entorno» puede analizarse utilizando grupos de discusión y entrevistas en profundidad.

### 5. Cuantificación de los resultados

La cuantificación de una auditoría como la propuesta, en cuya estructura interviene un considerable número de parámetros cualitativos, podría tener una justificación estadística analizando el comportamiento de dichos parámetros mediante el diseño de un análisis factorial; no obstante, este procedimiento sin duda resulta excesivo para los objetivos del modelo de auditoría propuesto en el epígrafe anterior. En consecuencia, sugiero un modelo de cuantificación basado en el análisis de la calidad total de las empresas, que tiene similitudes con los tres modelos clásicos de los análisis sobre calidad: el modelo europeo de evaluación, el modelo americano de evaluación (Malcolm Baldrige) y el modelo japonés de evaluación (Deming).

El procedimiento que sugiero consiste en la asignación previa de puntuaciones máximas a obtener en las variables de imagen que contempla la auditoría como indicadores de su excelencia. La suma de esas puntuaciones máximas de todas las variables será de 1.000 puntos, lo que supondría el valor máximo de la imagen corporativa de la entidad, es decir, la correspondiente a su posicionamiento estratégico.

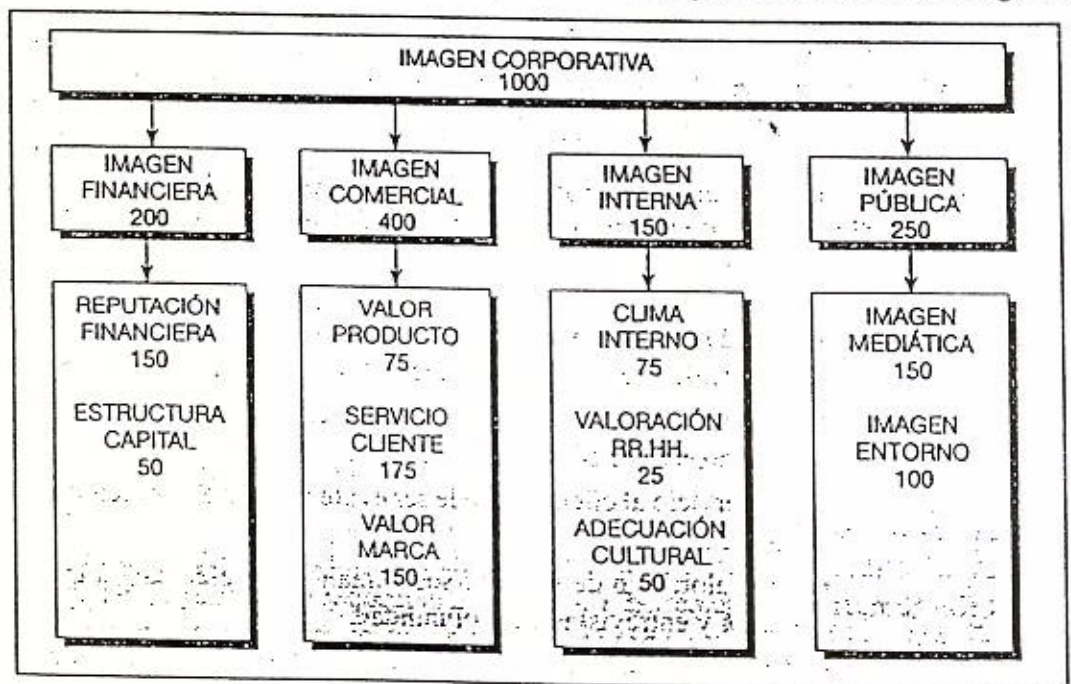


Figura 3.2.

<sup>7</sup> El lector encontrará una referencia exhaustiva de dicho método en Bardin, L.: *Análisis de contenido*, Akal, 1986, págs. 71 y ss.

La consolidación de las auditorías de imagen como instrumento de análisis de la imagen corporativa es un hecho en España. Llámense así o, simplemente, investigaciones de imagen, su desarrollo parece ya irreversible, como lo es la preocupación de los responsables de nuestras empresas, especialmente los de las grandes corporaciones, por la gestión de su comunicación e imagen.

Una auditoría, sin embargo, no es un procedimiento que haya que efectuar continuamente como se elabora el informe anual o se celebra la junta general de accionistas, sin que ello suponga descuidar el control sobre la imagen de la entidad. La auditoría es el mejor método para conocer el estado actual de la imagen, pero una vez que se dispone de sus resultados, existe otro procedimiento de control y evaluación —el Observatorio Permanente de Imagen Corporativa— que cumple esa importante función y evita una inversión más costosa, como supone la realización de una auditoría. Puede decirse que lo idóneo sería efectuar ésta, conocer nuestra imagen actual y a continuación controlar su evolución mediante el observatorio. Ambos instrumentos son complementarios.

### 3. OBSERVATORIO PERMANENTE DE IMAGEN CORPORATIVA (OPIC)

El OPIC es un instrumento permanente de evaluación y control de la imagen de las organizaciones cuyo establecimiento es muy sencillo una vez sean conocidos los resultados de una auditoría de imagen sobre el estado actual de ésta.

La descripción del OPIC que hago a continuación es premeditadamente esquemática, puesto que, como sucedía con el modelo de auditoría, su creación debe ajustarse a las necesidades y peculiares condiciones de cada empresa. El observatorio tiene dos componentes:

1. Una base de datos relacional.
2. Una parrilla de análisis de la imagen corporativa.

La base de datos relacional es un sistema de archivo de información contenida en ficheros intercomunicados que permite su procesamiento inmediato. La base de datos, que lógicamente deberá ser responsabilidad de la dirección de comunicación e imagen, será gestionada por un gabinete de análisis. En ella se deberá almacenar la información existente sobre los siguientes temas:

- Análisis y valoración de los clientes.
- Análisis de la opinión pública (públicos estratégicos principalmente).
- Análisis de contenido de los medios de comunicación.
- Análisis prospectivo de la imagen de la compañía.

El análisis de clientes y el análisis de la opinión pública se efectuarán utilizando un método mixto de investigación que emplee técnicas cuantitativas y cualitativas. Un desarrollo simple de este análisis sería el siguiente:

- Una «investigación cualitativa» mediante grupos de discusión y entrevistas en profundidad, con periodicidad anual, con el fin de detectar variaciones en la imagen propia y en la de la competencia.
- Una «investigación cuantitativa» que pondere los resultados anteriores mediante la inclusión de algunas preguntas específicas en encuestas realizadas por otros departamentos de la compañía.
- Un «informe aplicado de resultados» que recoja el análisis y la valoración de los resultados de las investigaciones anteriores.

Para llevar a cabo el análisis de contenido de los medios de comunicación puede emplearse el Monitor de Imagen Mediática (MIM)<sup>8</sup>, que, básicamente, incluye tres instrumentos de análisis.

- Un «barómetro de visibilidad mediática», elaborado a partir del dossier de prensa diario que muchas organizaciones producen, con una periodicidad mensual.
- Un «barómetro de imagen», confeccionado de acuerdo con los resultados del análisis de contenido (utilizando el método de la Codificación Estructural ya citado) de las informaciones publicadas sobre la compañía y sobre sus competidores, de periodicidad trimestral.
- Un «barómetro corporativo» del MIM que sintetice los anteriores informes, incorporando también otro tipo de informes y documentos, y elaborado anualmente.

Por último, el análisis prospectivo de imagen debe plantearse, con una cierta dosis de heurística, a partir de todos los informes anteriores, efectuando análisis específicos entre expertos, con una orientación prospectiva, mediante técnicas cualitativas, siempre que se produzcan cambios significativos en el sector.

El segundo componente del OPIC es la parrilla de análisis, compuesta por el repertorio de todas las variables significativas para la evaluación de la imagen (las mismas de la auditoría de imagen si ésta se ha efectuado previamente) de cada empresa.

El objeto de la parrilla es poder seguir la evolución de cada variable y del peso que cada una de ellas tiene sobre la imagen corporativa. Las técnicas de análisis serán las mismas que las descritas en la auditoría y los hipotéticos cambios que puedan producirse deben incorporarse a la base de datos.

A continuación reproduzco una síntesis de la naturaleza y fines del OPIC contenida en lo que podría considerarse la presentación profesional de este instrumento a aquellas empresas para las que he trabajado. La autoría se debe a Eduardo Moreno Amador y José María San Segundo, los directores de investigación con los que vengo colaborando desde hace tiempo en todos mis proyectos profesionales como consultor.

<sup>8</sup> Existe una formalización de este instrumento de análisis, no publicada, original de MaknoMedia Ricerca e Progettà nei Sistemi di Comunicazione, que lleva por título *Monitor sull'Informazione e l'Immagine Multimediale*, en el que me he basado para desarrollar el que utilizo profesionalmente.

## EL OPIC (OBSERVATORIO PERMANENTE DE IMAGEN CORPORATIVA)

### 1.1. EL OPIC ES UN INSTRUMENTO ESPECÍFICO

Aunque se parte de un diseño general y unos indicadores de imagen homologables, para garantizar su eficacia se requiere una perfecta adecuación a la empresa, a sus objetivos empresariales en el campo de la comunicación y a sus públicos objetivos. De otra forma, perdería buena parte de su capacidad de ayuda en la definición de la estrategia.

### 1.2. ES UN INSTRUMENTO DE ANÁLISIS

Y lo es en un sentido amplio, cubriendo tres vertientes:

- ✓ Medir: como tal barómetro, debe suponer un registro de la imagen y del impacto de la estrategia de comunicación.
- ✓ Identificar desviaciones sobre los objetivos establecidos y profundizar en las causas o factores que determinan esas desviaciones.
- ✓ Aportar un sentido estratégico para optimizar la comunicación y minimizar los riesgos.

### 1.3. ES UN INSTRUMENTO PERMANENTE

Lo que conlleva:

A. Una sistemática de aplicación. El observatorio implica un método continuo y operativo de evaluación y control que debe aplicarse de forma automática con puntos de inflexión pautados en función de las estrategias de comunicación de la compañía.

El método continuo se complementa con un mecanismo de flexibilidad y respuesta inmediata. La experiencia en sistemas de seguimiento de la comunicación ha demostrado que los grandes sistemas se ven desbordados por las necesidades inmediatas de la compañía. El actuar por excepción sin información suficientemente contrastada para ello, resta valor al seguimiento estable.

B. Un análisis evolutivo. Y para ello:

- ✓ Determinar un punto de partida que pueda servir de referencia de medición. A partir de él se establece una secuencia del proceso evolutivo, ya que la evolución supone, de hecho, la continuidad.
- ✓ Establecer procesos de acumulación y comparación. Se trataría de contestar a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué es comparable?
  - ¿Qué puede acumularse?
  - ¿En qué circunstancias?
  - ¿Cómo hay que corregir los coeficientes?
- ✓ Y contar con tests de significatividad de los cambios producidos.

### 1.4. ES UN INSTRUMENTO AL SERVICIO DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

A. Que elabora indicadores de comunicación.

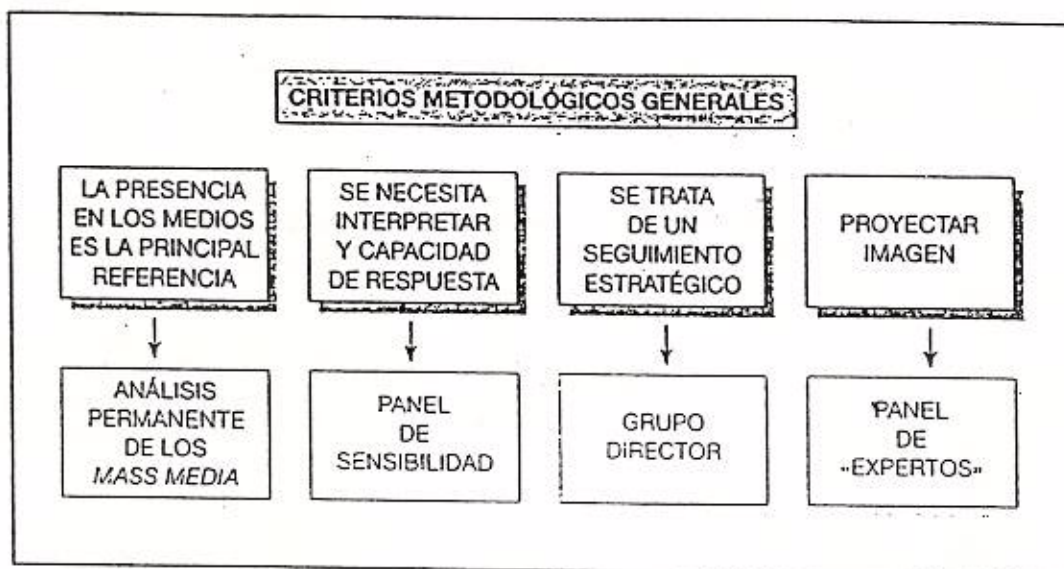
B. Que integra los distintos factores de comunicación e imagen.

C. Debe incluir tanto el público interno como externo.

Como público interno cabe incluir a las subcontratas y a los proveedores más involucrados.

**CRITERIOS METODOLÓGICOS GENERALES**

- A. La presencia en los medios es, obviamente, la principal referencia. El análisis permanente de los mass media desde sus diferentes perspectivas y agentes constituye una de las bases operativas fundamentales del Observatorio.
- B. Se necesita interpretar (y generar capacidad de respuesta) ante los diferentes acontecimientos que puede plantear la comunicación. Y a cubrir esta necesidad se dedicará el panel de sensibilidad.
- C. El OPIC plantea un seguimiento estratégico yendo más allá de un mero seguimiento de modos y opiniones. Se trata de tener un apoyo experto para las necesidades puntuales, sistemáticas y estratégicas de los responsables de comunicación. Consecuentemente, se necesita un grupo director que dé sentido, valoración e interpretación a todo el seguimiento de medios y públicos.
- D. Se necesita también proyectar la imagen como apoyo para definir estrategias, y para ello se pondrá en marcha un panel de «expertos».



**3. COMPONENTES DEL OPIC**

**3.1. EL MONITOR DE IMAGEN MEDIÁTICA (MIM)**

El Monitor de Imagen Mediática cubre unos objetivos genéricos que constituyen, a su vez, la estructura básica del mismo:

- ✓ Identifica y estructura sus actividades en función de:
  - La imagen institucional de la empresa.
  - Los diversos campos de actividad.
  - Las zonas de influencia o mercados de referencia.
- ✓ Pone en marcha unos indicadores específicos sobre los que construye el seguimiento mediático.
- ✓ Crea diversas herramientas de seguimiento.
- ✓ Integra todos los elementos participantes en la cobertura de los medios de comunicación.



- ✓ Estructura en fases secuenciales y complementarias todos los estudios a realizar, con el objetivo de construir un «mapa» de la realidad de los medios de comunicación.
- ✓ Recopila y evalúa los resultados obtenidos en función de los diversos intereses comunicacionales de la empresa.
- ✓ Proyecta todos estos datos sobre los objetivos del plan de comunicación, a fin de servir de detector de las posibles desviaciones existentes.

### LA INFORMACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA

El Monitor de Imagen Mediática utiliza como punto de partida la información recopilada a través de los dossiers de prensa, información que, dada su naturaleza, ya ha atravesado un «filtro» de selección, siguiendo las pautas establecidas por el interés informativo.

### ESTRUCTURA DEL MONITOR DE IMAGEN MEDIÁTICA

El MIM se basa en la integración de tres herramientas diferenciadas:

- A. El barómetro de visibilidad mediática.
- B. El barómetro de imagen.
- C. El barómetro corporativo.

### A. BARÓMETRO DE VISIBILIDAD MEDIÁTICA

Aplicando el esquema clásico de la comunicación —paradigma de Lasswell—, cada uno de los integrantes del Monitor de Imagen Mediática podría ofrecer respuestas a las preguntas planteadas por el esquema de la comunicación. En el caso del barómetro de visibilidad mediática, las cuestiones a aplicar serían las siguientes:

«Qué se dice» y «Cuánto se dice»

### GESTIÓN DE LA BASE DE INFORMACIONES

Para el correcto almacenamiento de las informaciones se utiliza una base de datos relacional en la que se reflejan diversos aspectos formales y de contenido de cada uno de los registros. Dicha base de datos, diseñada bajo el nombre de Sistema de Gestión de la Comunicación, opera actualmente en la red de diversas empresas con toda corrección.

### INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Uno de los requisitos básicos del barómetro de imagen mediática es la aplicación de los indicadores de seguimiento, un sistema de valoración cuantitativa de las informaciones:

En esta área existen dos vías posibles de trabajo, según sea la naturaleza de los indicadores:

— Indicadores estandarizados de análisis de medios, cuyos criterios de análisis de naturaleza económica ponderan la rentabilidad de los espacios publicitarios en los medios de comunicación.

Estos indicadores, que recogen los aspectos físicos de la noticia, son los siguientes:

— Difusión del medio (utilizando los baremos de la OJD y del EGM).

— Tarifas publicitarias que aplica cada medio.

— Espacio físico de cada noticia.

El objetivo de estos indicadores es graduar el valor económico del espacio periodístico.

— Indicadores que conforman un sistema relacional de elementos de seguimiento, en el que tienen cabida no sólo los aspectos físicos de la información, sino índices valorativos que examinan el contenido de la información y que producen tanto análisis de medios como análisis de contenidos. De esta forma, se persigue ponderar la importancia de la información.

Se trata de indicadores ya experimentados, que se agrupan según su naturaleza descriptiva o valorativa.

### ÍNDICE DE RELEVANCIA

Indicador global que pondere el Impacto de cada una de las noticias de interés. El resultado es el Índice de relevancia, una formulación matemática que engloba a los indicadores valorativos de seguimiento, asigna a cada uno de estos indicadores un valor asociado y los correlaciona entre sí.

El barómetro de visibilidad mediática integra los dos sistemas de indicadores de seguimiento. Los indicadores valorativos aportan una perspectiva de profundidad, al observar el contenido de las informaciones, que los indicadores de rentabilidad económica excluyen.

### B. BARÓMETRO DE IMAGEN

Se trata de una fase de carácter primordialmente cualitativo, donde el punto de partida es el análisis de contenidos.

Siguiendo con el esquema de preguntas planteado para ayudar a definir el barómetro de visibilidad mediática, podríamos decir que el barómetro de imagen ofrece respuestas a las cuestiones tipo:

«Quién lo dice» y «Cómo se dice»

#### 1. Análisis de contenidos mediáticos

El análisis de contenido mediático se configura como una herramienta para evaluar determinados hitos o corrientes informativas, relativos a áreas de interés de la empresa.

El análisis de contenido mediático estaría integrado por los siguientes factores de análisis:

- Configuración del medio: determina los aspectos formales del soporte.
- Configuración del mensaje: para el estudio del mensaje se aplican los métodos que tradicionalmente se han utilizado a la hora de analizar contenidos mediáticos.

#### 2. Evaluación del comportamiento mediático

Como complemento al análisis de los mensajes, se estudian individualmente los medios de comunicación de prensa escrita de mayor interés para la empresa, con el objetivo de identificar sus líneas editoriales, así como la incidencia de éstas y de otros factores en posibles posicionamientos que repercutan sobre la imagen corporativa que proyectan.

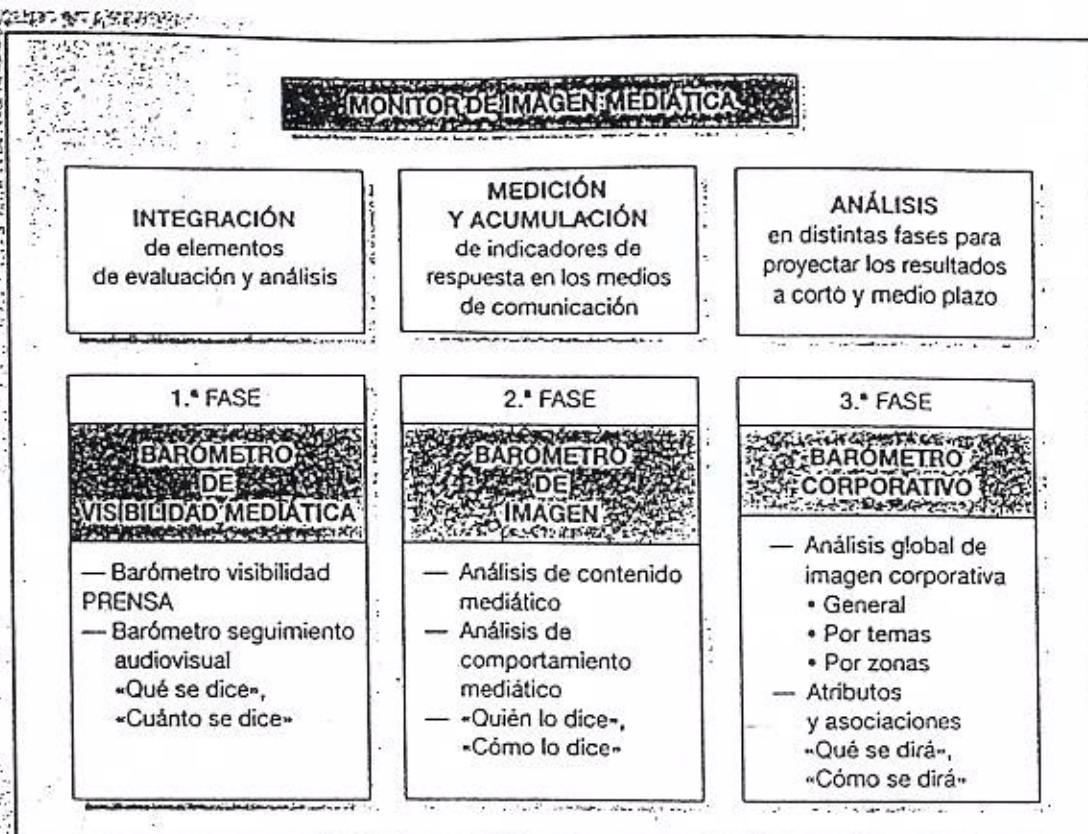
### C. BARÓMETRO CORPORATIVO

El último estadio del monitor de imagen mediática vincula toda la información, obtenida a través de las herramientas del MIM, a la imagen corporativa de la empresa.

De esta forma, compone un marco de referencia partiendo del cual se realizan las oportunas reflexiones sobre el avance del plan estratégico de comunicación.

El barómetro desarrolla un análisis global de comunicación e imagen, vertebrado en torno a tres directrices maestras:

- ✓ Imagen corporativa.
- ✓ Por temas, en relación con los campos de actividades que desarrolla la empresa.
- ✓ Por zonas, distinguiendo territorios de especial interés.



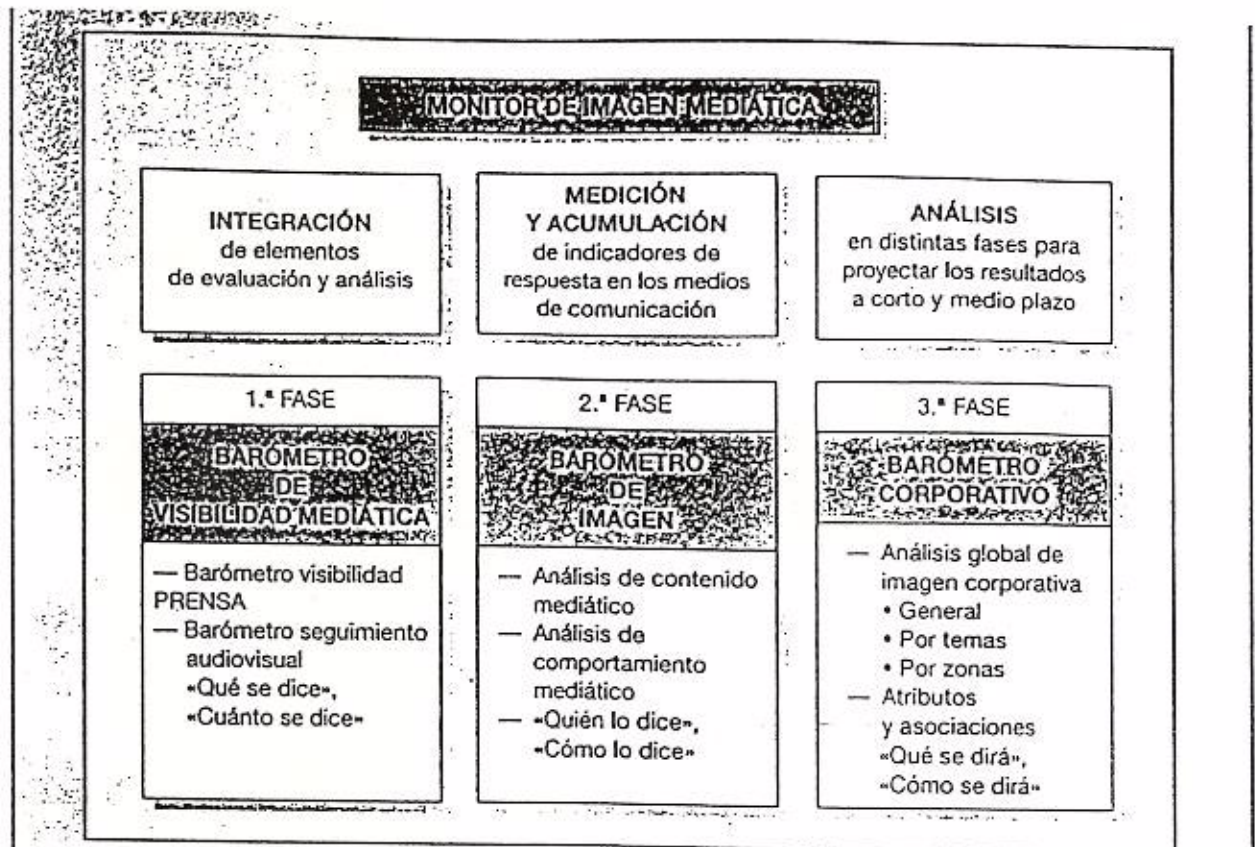
### 3.2. EL PANEL DE SENSIBILIDAD

El objetivo de este estudio es ofrecer una herramienta de interpretación ante determinadas circunstancias —crisis que se pueden producir en el ámbito de actuación de la empresa— que exigen una respuesta por parte de la comunicación:

- ✓ Impacto del problema o la situación.
  - ¿Qué se conoce?
  - ¿Qué se entiende?
  - ¿Qué se sabe?
- ✓ ¿Fuentes de información?
- ✓ Agentes y posicionamiento que se les otorgan.
- ✓ Valoración.
- ✓ Previsiones a corto y medio plazo.
- ✓ Test de argumentación.

Para cubrir adecuadamente estos objetivos se aplica una triple metodología muestral:

- ✓ Entrevistas en profundidad con personas que puedan servir para establecer adecuadamente el marco de la situación y para identificar los diferentes agentes.
- ✓ Entrevistas cualitativas con aquellos miembros de la muestra que tengan una opinión formada y hayan tomado partido o posición.
- ✓ Entrevistas semiestructuradas al resto del panel.



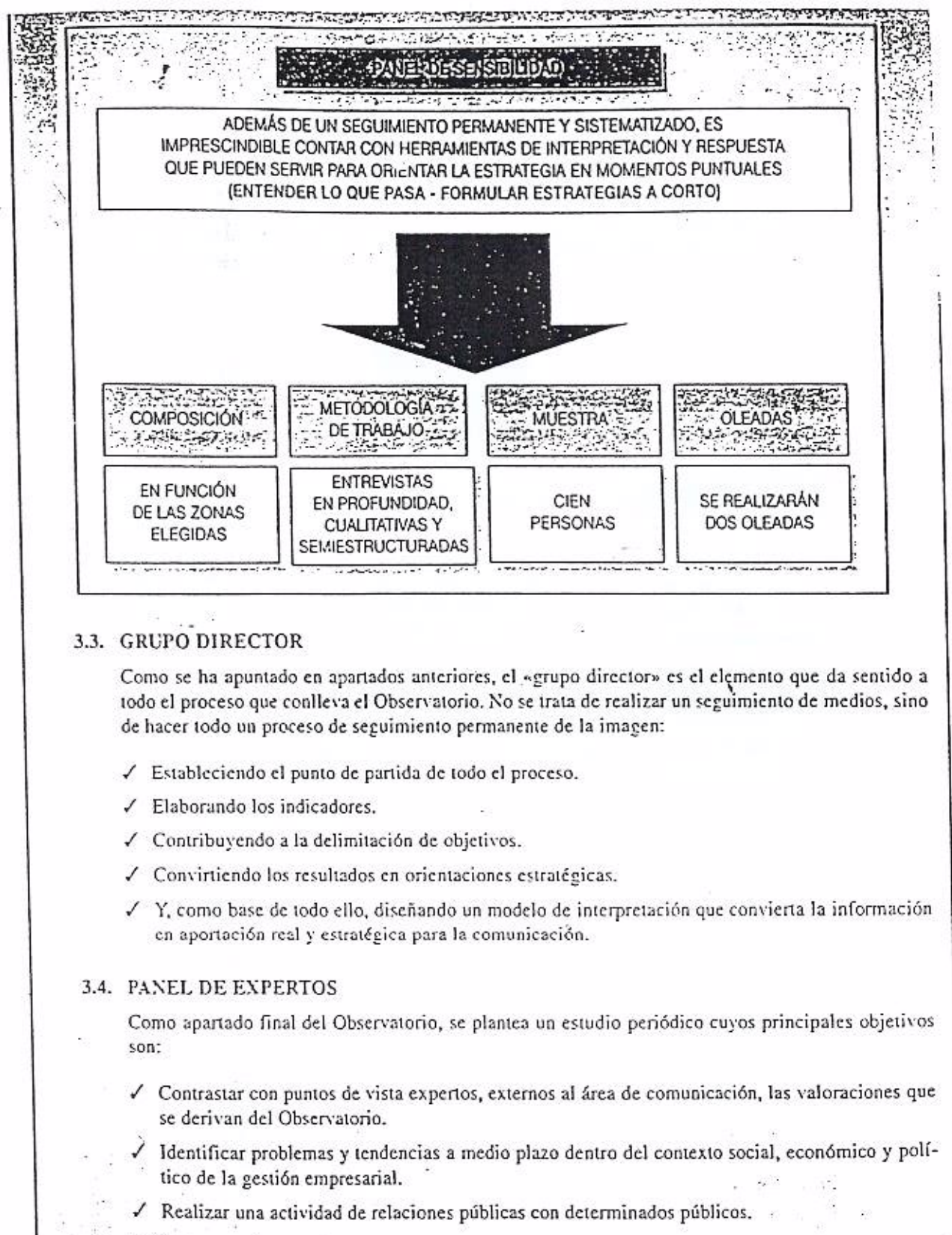
### 3.2. EL PANEL DE SENSIBILIDAD

El objetivo de este estudio es ofrecer una herramienta de interpretación ante determinadas circunstancias —crisis que se pueden producir en el ámbito de actuación de la empresa— que exigen una respuesta por parte de la comunicación:

- ✓ Impacto del problema o la situación.
  - ¿Qué se conoce?
  - ¿Qué se entiende?
  - ¿Qué se sabe?
- ✓ Fuentes de información?
- ✓ Agentes y posicionamiento que se les otorgan.
- ✓ Valoración.
- ✓ Previsiones a corto y medio plazo.
- ✓ Test de argumentación.

Para cubrir adecuadamente estos objetivos se aplica una triple metodología muestral:

- ✓ Entrevistas en profundidad con personas que puedan servir para establecer adecuadamente el marco de la situación y para identificar los diferentes agentes.
- ✓ Entrevistas cualitativas con aquellos miembros de la muestra que tengan una opinión formada y hayan tomado partido o posición.
- ✓ Entrevistas semiestructuradas al resto del panel.



### 3.3. GRUPO DIRECTOR

Como se ha apuntado en apartados anteriores, el «grupo director» es el elemento que da sentido a todo el proceso que conlleva el Observatorio. No se trata de realizar un seguimiento de medios, sino de hacer todo un proceso de seguimiento permanente de la imagen:

- ✓ Estableciendo el punto de partida de todo el proceso.
- ✓ Elaborando los indicadores.
- ✓ Contribuyendo a la delimitación de objetivos.
- ✓ Convirtiendo los resultados en orientaciones estratégicas.
- ✓ Y, como base de todo ello, diseñando un modelo de interpretación que convierta la información en aportación real y estratégica para la comunicación.

### 3.4. PANEL DE EXPERTOS

Como apartado final del Observatorio, se plantea un estudio periódico cuyos principales objetivos son:

- ✓ Contrastar con puntos de vista expertos, externos al área de comunicación, las valoraciones que se derivan del Observatorio.
- ✓ Identificar problemas y tendencias a medio plazo dentro del contexto social, económico y político de la gestión empresarial.
- ✓ Realizar una actividad de relaciones públicas con determinados públicos.

