



## *Gerencia proactiva de las comunicaciones para situaciones de crisis*

*Gustavo Manrique Salas (\*)*

### *Resumen*

La proactividad comunicacional es fundamental para la gerencia exitosa de los eventos críticos que continuamente deben enfrentar las organizaciones. La comunicación pasa a ser un articulador del sistema estratégico de la imagen, donde se desarrolla y proyectan tanto la cultura como la identidad corporativa, generándose las percepciones más idóneas de la organización por parte de la opinión pública.

(\*) Estudiante del Postgrado de Comunicación Social, mención Desarrollo Organizacional.

## ***Abstract: Communication Proactive Management for Crisis Situations***

This article was developed as one of the requirements of the course Organizational Development. The course is offered in the Social Communication Postgraduate Program at Andrés Bello Catholic University (Universidad Católica Andrés Bello). Communicational proactivity is very important to successfully manage critical issues that must be continually confronted by organizations. Communication articulates organizational image strategic system. In this system corporate culture and identity are projected, creating ideal organizational perceptions on public.

*Viene la crisis  
ojo  
guardabajo  
un pan te costará como tres panes  
tres panes costarán como tres hijos  
y qué barbaridad  
todos iremos  
a las nubes en busca de un profeta  
que nos hable de paz  
como quien lava.*

*Viene la crisis  
ojo  
quizá te esté subiendo  
por la manga  
quizá la tengas  
ahora  
enroscada sin más en el pescuezo ...*

Mario Benedetti

## 1.- La contingencia corporativa

Las contingencias organizacionales son cada vez más frecuentes y se presentan en mayor variedad, intensidad y magnitud, amplificándose en muchos casos de ámbitos locales a internacionales, a causa de la dinámica global de los medios de comunicación.

Impactos ambientales de gran magnitud o un simple rumor pueden cambiar radicalmente la percepción de la opinión pública sobre la conducta, seriedad y responsabilidad de una empresa.

Hoy, los grupos de presión organizados, comunidades más comprometidas con su entorno, medios de comunicación cada vez más especializados y globalizados, regulaciones gubernamentales cada vez más acentuadas, ubican a las organizaciones en el centro de la atención cuando sucede una contingencia.

El mayor reto de las organizaciones consiste en gerenciar las percepciones de sus públicos, para generar credibilidad y reputación, sustentadas en una forma transparente de actuar.

En el universo empresarial son múltiples los casos de crisis corporativas: fusiones y compras de empresas, decomiso de bienes empresariales, investigaciones del gobierno, acusación en un tribunal, despidos, demandas judiciales, reorganización de la empresa, huelgas y boicot, bancarota, escándalo de algún ejecutivo, accidentes, problemas con el ambiente son sólo algunas de las situaciones que pueden requerir de acciones comunicacionales proactivas y eficientemente gerenciadas.

La contingencia puede entenderse como eventos en los cuales puede ser modificada la buena imagen de la organización. La ocurrencia inesperada de un evento o proceso, o la presencia de un azar significativo. También como un evento contingente que desata una real y posible amenaza a la vida, salud y seguridad, al ambiente, al status financiero, a la credibilidad de la organización y a su buena imagen

La gerencia estratégica de las comunicaciones en situaciones de contingencia requiere por tanto, comprender claramente los niveles en los cuales se presentan las contingencias y gerenciarlos en el ámbito adecuado.

Para ello, Manrique y Monsalve proponen cuatro niveles de contingencias, que pueden ser útiles para generar lecturas adecuadas de los eventos que se presentan, estos son :

Riesgo.

Incidente,

Accidente

Crisis.

Para gerenciar una contingencia adecuadamente es necesario tipificarla. Para ello existen diversas propuestas:

1.- Si es interna o externa

2.- Si es local, nacional o internacional

3.- Si es una contingencia de industria o propia de la empresa.

4.- Ámbito de la contingencia: comercial, impacto ambiental, financiera, de recursos humanos, socio-política, catástrofes naturales, entre otras.

3.-Análisis de públicos claves.

El presente análisis tiene como objetivo profundizar en el modelo de contingencias y los niveles de actuación para cada situación coyuntural.

## **2.-Riesgo, accidentes y crisis.**

La amplificación de percepciones de riesgo en la opinión pública, por una mala gerencia de comunicaciones pueden generar crisis de grandes magnitudes. Incidentes aislados pueden generar accidentes y producir un impacto negativo sobre la organización.

El riesgo es definido como toda posibilidad latente de peligro, que si no es controlada a tiempo, puede ocasionar un accidente, una enfermedad o un daño

El Riesgo es una situación de contingencia corporativa que puede afectar la imagen de la organización.

Agregan Manrique y Monsalve (1995) que en aproximaciones a un concepto de riesgo encontramos fases que sugieren incertidumbre, daños, pérdida y probabilidad. Entre otras cosas, el riesgo está ampliamente ligado a un mundo cambiante, donde toda la gerencia debe hacer variaciones, adaptarse y superar estas contingencias.

El riesgo debe conllevar a un plan de prevención que favorezca la seguridad de la organización. El riesgo es la percepción de la posibilidad de un accidente o crisis ... Podemos llegar a la conciencia del riesgo a través de un incidente o un accidente.

Un accidente puede ser definido como un acontecimiento que produce daños a las personas, a la propiedad (equipos, instalaciones, productos, etc) o pérdidas en el proceso productivo.

La lectura de posibles accidentes se puede realizar a través de los incidentes, sucesos que no han producido daño alguno, pero que, bajo otras circunstancias, podrían haber derivado en un accidente. Es, por decirlo de alguna manera, un accidente en potencia... Si no controlamos situaciones que produjeron incidentes, éstos acabaron por convertirse en accidentes.

La mayoría de los accidentes pocas veces son el resultado de una casualidad, suelen generarse como consecuencia de una integración aleatoria de incidentes que no serían significativos por sí solos, pero que en su conjunto pueden llegar a tener impactos críticos en la organización.

Esta situación obliga a las empresas a mantener un monitoreo permanente de los incidentes que se repiten con más frecuencia, para generar acciones que permitan contrarrestar y controlar la ocurrencia inesperada de accidentes.

Explican Manrique y Monsalve (1995) que los accidentes pueden, además, tener un efecto negativo sobre la moral del público interno. Sin Embargo, cuando estos accidentes impactan negativamente a los públicos internos y a la opinión pública, la empresa debe estar preparada desde el punto de vista comunicacional para responder adecuadamente sobre los daños y remisiones que realizará, enmarcadas en su responsabilidad corporativa. La gestión proactiva

de las comunicaciones para situaciones de contingencia permitir superar el efecto negativo a la buena imagen corporativa que puedan causar estos accidentes.

Por otra parte, tal como hemos destacado en las líneas anteriores, la contingencia corporativa puede tener niveles distintos y cada uno de éstos presenta características particulares. El riesgo, los incidentes y los accidentes pueden transformarse en crisis si no son gerenciados eficiente y oportunamente, a los niveles adecuados.

En este sentido, una crisis es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse, sobre todo si esta no se circunscribe a la categoría exclusiva de catástrofe. En consecuencia los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma, hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente.

La crisis puede ofrecer oportunidades valiosas a las organizaciones que están preparadas para enfrentarlas. Una crisis es un momento crucial en la evolución de una organización; más allá de este punto la organización o continúa a lo largo de una trayectoria por lo general sana, o sufre un decaimiento serio en sus capacidades y su rendimiento, quizá al grado de su extinción.

Cuando una organización se enfrenta a situaciones de contingencia, la estrategia comunicacional debe estar orientada a generar un clima de credibilidad y entendimiento, así como asegurar la viabilidad de la empresa en el futuro. Por ello, la comunicación de contingencias es uno de los programas más genuinos del ámbito de la gestión de la comunicación corporativa, por dos razones fundamentales. Primero, porque una crisis, sea ésta de la naturaleza que sea, afecta a la totalidad de la empresa, a su imagen corporativa y, en tal sentido, la respuesta ha de ser igualmente global... La segunda razón tiene que ver con la idea misma de gestión comunicativa y con los objetos prioritarios de dicha gestión, uno de los cuales -la crisis- por la trascendencia que puede alcanzar, debe estar previsto, al menos en sus efectos iniciales y en los dispositivos que serán necesarios para su correcta administración.

Según Sam Black (1994) existen muchas clases distintas de crisis que pueden atacar a una empresa u organización, pero las reglas fundamentales para tratar las emergencias se aplican

a todas por igual. Los detalles, naturalmente, dependerán de las circunstancias y de la naturaleza de la crisis.

Las organizaciones, por tanto, deben generar procesos proactivos para situaciones de contingencias, tales como: planes y manuales, equipos de crisis, entrenamiento de voceros, temarios de mensajes, simulaciones, alianzas estratégicas y relaciones permanentes con públicos claves, entre otras.

Específicamente, un plan de crisis, soportado en un manual, se diseña para:

- ◆ Ofrecer sugerencias y alternativas que permitan anticipar posibles situaciones de contingencia. Los pasos a seguir para generar acciones proactivas orientadas a manejar dichas situaciones si éstas llegaran a ocurrir.

- ◆ La organización y los procedimientos necesarios para clasificar y analizar las informaciones y sonidos del entorno. Para ello, muchas industrias han desarrollado Departamentos de Asuntos Claves, con el fin de monitorear permanentemente el entorno.

- ◆ Coordinar acciones coherentes y efectivas que permitan contrarrestar y controlar las situaciones de contingencia..

- ◆ Facilitar la toma de decisiones con procedimientos claramente preestablecidos para contener la situación de contingencia a tiempo, de manera organizada y decidida.

- ◆ Canalizar acciones a los niveles adecuados para enfrentarse a la contingencia

A su vez, es una exigencia vital, definir los voceros de la empresa y desarrollar destrezas comunicacionales para situaciones de contingencia. Los voceros oficiales de la organización son los representantes de ésta ante la opinión pública. Por tanto, su opinión es siempre la posición de la empresa. Los voceros deben, entre otras cosas:

Estar entrenados

Conocer del tema que van a tratar.

Tener credibilidad

Estar informados de los acontecimientos

Disponer de acceso directo a las personas e informaciones de la empresa.

Estar disponibles para los medios.

Facilitar informaciones que sintonicen con la filosofía de gestión de la empresa.

Mostrar claridad de contenido.

Coherencia.

Mostrar sensibilidad social.

Entre los principios fundamentales a considerar en los procesos de comunicación ante situaciones de contingencia destacan:

Responsabilidad de aclarar de forma transparente y profunda las causas de la contingencia.

Explicar cómo se está controlando la contingencia.

Recursos que se están poniendo a disposición.

Brindar alternativas de solución para contingencias colaterales.

Generar procesos que garanticen que la contingencia no se va a repetir.

La comunicación proactiva para enfrentar las contingencias es de gran importancia, un accidente o un desastre son primordialmente un problema de gestión, pero el suceso se convierte inmediatamente en un problema de los medios... El suceso puede tener serias repercusiones para la compañía involucrada, incluso puede amenazar su existencia futura. Por ello, la gestión de las crisis se convierte inmediatamente, en las Relaciones Públicas de las crisis.

La afirmación anterior presenta una aproximación sobre los efectos de las crisis en los esquemas de funcionamiento preestablecidos en las organizaciones y destaca la importancia de una actuación anticipada y planificada, para poder superar estos eventos con un mínimo de daños a la imagen corporativa.



### ***3-El sistema estratégico de imagen***

*Todo el mundo tiene la oportunidad  
de ser tan grande como le plazca.*

Jeremy Collier

La buena imagen corporativa es un elemento de amortiguación en tiempos de crisis. En este sentido, gran parte del trabajo del comunicador corporativo y su proactividad se justifica en la importancia de apuntalar la credibilidad y reputación de la organización en la opinión pública. Un Sistema Estratégico de Imagen, implica el desarrollo de la cultura corporativa, la comunicación permanente de dicha cultura para consolidar una identidad compartida e integrada en torno a una filosofía de trabajo. La herramienta que da cohesión al sistema es la comunicación estratégica, la sangre que fluye por todo el sistema organizacional. La gestión y comunicación de estos elementos (cultura e identidad) al entorno es lo que genera percepciones favorables o no en la opinión pública para dar origen al fenómeno de imagen.

### ***Desarrollo del sistema estratégico de imagen***

El Sistema Estratégico de Imagen como modelo para generar procesos proactivos ante las contingencias, se desarrolla a través de la suma de recursos asignados de manera estructural y permanente, destinados al seguimiento del entorno y la generación de mensajes con objetivos posicionantes. Se entiende por seguimiento del entorno al estudio de la opinión pública y de los líderes de opinión, así como los medios de comunicación social.

En cuanto a la generación de mensajes con objetivos posicionantes, entendemos que la identidad es el mensaje a comunicar. Este sistema por extensión puede llegar a generar una capacidad de respuesta ante las contingencias.

Para el desarrollo del Sistema Estratégico de Imagen se requiere, tal como apunta Italo Pizzolante (1994), evaluar las fortalezas y debilidades de la imagen actual de la empresa. Definir los factores que determinan la imagen que la empresa quiere proyectar, crear temas o mensajes para audiencias específicas, coordinar todos los canales de comunicación para construir la imagen deseada.

Es vital, tal como apunta Clive Chajet (1992), establecer prioridades para sus prácticas y políticas de comunicación. Articular con claridad el papel apropiado que habrá de tener la comunicación en las relaciones con la comunidad, asegurar que tales comunicaciones sean satisfactorias y refuercen la imagen deseada de la organización.

Establecer un sistema de puntos de referencia para evaluar y luego monitorear la evolución y los logros ulteriores del programa.

### ***3.1- Proactividad comunicacional en las organizaciones***

*Uno de los más serios problemas del mundo actual  
es que muchas personas creen que,  
porque han estudiado  
no tienen que pensar*

Aldo Cammarota

Las contingencias generan procesos de percepción en la opinión pública que requieren ser gerenciados a tiempo, con buena y oportuna información. En muchos casos la opinión pública conoce aquello que realmente sucede, pero en la mayoría de los casos, se construyen

percepciones sobre aquello que se cree está sucediendo. Esta brecha de información entre lo que es y lo que se cree, constituye un factor crítico de éxito en la gestión de contingencias.

Para lograr sintonía entre la organización y sus públicos se requiere un cuidadoso proceso de comunicación. Evidentemente, el estado ideal es aquel en que la opinión pública conoce aquello que realmente sucede, pero en la realidad esta es una situación poco frecuente.

La gerencia de comunicaciones de contingencia implica que, de una forma radical y explosiva, la opinión pública en general espera información veraz sobre la organización y sus acciones para controlar la contingencia.

Plantea Villafañe (1993) que muchas crisis corporativas se resuelven o se agravan comunicacionalmente, entendiéndose que por debajo de la acción comunicativa se produce otro tipo de comportamiento corporativo, menos explícito, tendente a subsanar el origen funcional del conflicto. La naturaleza de esta comunicación, que presenta algunas peculiaridades respecto a la de otros programas de gestión comunicativa debe inspirarse, tal como apunta este autor, en cuatro objetivos específicos:

a) La anticipación que exige disponer de un plan anticrisis y, lo que es más importante, de una actitud preventiva por parte de la compañía para conseguir un objetivo que en circunstancias anómalas y de gran tensión resulta trascendental: la no improvisación.

b) Agilidad: Una vez declarada la crisis, la respuesta a la misma por parte de la compañía debe ser inmediata. Las primeras veinticuatro horas suelen ser capitales, sobre todo en lo que se refiere a la necesidad de inducir ciertas posiciones de los medios de comunicación que pueden determinar la postura de éstos respecto al conflicto en el futuro.

c) La calidad informativa: Exigible en cualquier programa de comunicación corporativa, debe ser extremada en una situación de crisis.

d) La veracidad: Es otro de los principios incuestionables de la comunicación de crisis, en la cual puede tener explicación el hecho de preservar, en un momento determinado, una cierta información, pero nunca difundir datos o informaciones que no se ajusten a la verdad.

Para De Greene (1989), una deficiencia importante y quizás fatal de muchas organizaciones es que esperan hasta que tienen la crisis encima de ellas para responder.

Es en las contingencias cuando toma real valor para la organización la imagen y la reputación alcanzada, a través de la gestión de un Sistema Estratégico de Imagen. Cuando la contingencia se hace evidente, la buena imagen, la credibilidad y la reputación se convierte en un soporte que protege a la empresa y facilita nuevos caminos y oportunidades para la misma.

La idea es tan simple como rotunda: El mejor escudo anticrisis es una Imagen Positiva, lo que no significa que este hecho suponga, a modo de vacuna infalible, una protección absoluta, sino, y no es poco, un elemento de amortiguación de los efectos de la crisis una vez que ésta se ha desencadenado. Sin duda, la implementación de un Sistema Estratégico de Imagen es en sí mismo, una gestión de comunicación proactiva.

### ***3.1.1.- El Impacto de los medios de comunicación***

Frecuentemente las organizaciones transmiten sus informaciones a través de los medios tradicionales: prensa, radio y televisión. Hoy, el desarrollo de nuevas tecnologías hace posible acceder a una amplia gama de públicos y facilitar el acceso de estos a informaciones actualizadas minuto a minuto sobre la empresa y las contingencias cuando lo deseen.

Una herramienta de amplio alcance para lograr este objetivo es Internet, una vía expedita para establecer una comunicación permanente y directa con públicos claves, que facilita el proceso comunicacional entre la organización y sus audiencias. Internet es un recurso cada vez más útil para la Gerencia Estratégica de Contingencias, ya que a través de un sitio especial en la Web en situaciones de contingencia, se pueden dar respuestas a las necesidades de información de toda una gama de públicos oportunamente, y con posibilidad de feedback.

Estima De Greene que en la actualidad se necesitan con urgencia nuevas perspectivas, orientaciones, teorías, modelos y diseños si la mayor parte de las organizaciones desean tener buen éxito para adaptarse y sobrevivir a la turbulencia.

En tal sentido, es importante determinar cómo se deben desarrollar y gerenciar dichas herramientas de comunicación, en circunstancias específicas y situaciones variables.

Los Medios de Comunicación, institucionales y masivos, son un recurso fundamental para gerenciar las percepciones de los públicos de la empresa y minimizar la brecha de lo que es la situación de contingencia y lo que se cree. Los medios tienen características, efectos particulares y generan percepciones distintas en las personas. Por ello, las herramientas tradicionales: radio, prensa y televisión, deben ser utilizadas adecuadamente y pueden estar acompañadas por otro tipo de estrategias comunicacionales dirigidas a audiencias claves, tales como relaciones cara a cara e internet.

### **3.2.-Públicos**

*Evidentemente debo muy poco  
a los esquimales o al congo,  
pero en realidad,  
Hago cuanto puedo  
para ser digno de la universidad del mundo.*

Jorge Luis Borges

Un elemento a considerar permanentemente para el desarrollo de procesos comunicacionales son los públicos. Las empresas requieren una nueva inserción en la vida social, como un instrumento al servicio del desarrollo y del mejoramiento de la calidad de vida de los hombres, comenzando por aquellos que la integran y continuando con los que reciben sus servicios, sus productos, sus creaciones, sus ofertas, que son el resultado del ingenio, la creatividad y el trabajo del hombre (LOPEZ Y RICCARDI, 1995)

La comunicación es una herramienta fundamental para lograr esta inserción a la vida social de las organizaciones, que tienen un impacto directo en una amplia gama de públicos.

Esta realidad compromete aún más a las organizaciones con sus públicos internos y externos. La credibilidad y la buena imagen se desarrollan a partir de procesos permanentes de acercamiento e intercambio de valores entre las empresas y sus públicos. Por ello, la gerencia estratégica de las comunicaciones debe reconocer cuales son los escenarios más eficientes para interactuar con audiencias claves de la organización y a su vez, el efecto comunicacional que se genera a partir de esta interacción.

El esquema anterior explica como una acción comunicacional puede impactar en públicos específicos. Por ello, las decisiones en materia de comunicación deben contemplar los públicos metas, según los objetivos estratégicos establecidos.

Explica Ollins (1989) que ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los ruidos que emiten los diversos grupos con que se relacionan. El consumidor siempre ha exigido mucha atención, y el objetivo del marketing siempre ha sido dar al consumidor lo que quiere, a ser posible antes incluso de que sea consciente de ello. Pero ahora ya no basta con satisfacer al consumidor.

### ***3.3 -La cultura corporativa***

*Mira las estrellas  
pero no te olvides  
de encender la lumbre en el hogar*

Proverbio Alemán

La cultura corporativa se refiere a la forma como actúa la organización, esta forma de actuación y de respuestas al entorno exige coherencia. Muchas contingencias se acentúan por la falta de coherencia en la actuación de las organización ante las demandas del entorno.

La cultura de las organizaciones se manifiesta a través del comportamiento de los individuos que la conforman, gestándose esquemas colectivos de actuación. Esto no quiere decir coartar el desarrollo y la creatividad individual, sino más bien potenciar el análisis crítico de las situaciones, a través de marcos de referencia que satisfacen al resto de la organización.

Cada día más las organizaciones sustentan sus ventajas competitivas en su cultura. La actividad de desarrollo de recursos humanos en algunas empresas se orienta a promover aptitudes en el personal. La aptitud entendida como la idoneidad para desempeñar un cargo.

La cultura corporativa y la consolidación de una identidad coherente en las organizaciones, debe enfocar sus objetivos en potenciar actitudes como ejes para el desarrollo de la organización y sus recursos humanos. La actitud entendida como una disposición de ánimo, de entusiasmo por el mejoramiento continuo, la capacitación, la responsabilidad y el compromiso. En la actitud de los individuos está el valor agregado real de las organizaciones.

El sustento de la organización en una cultura vigorosa y una identidad corporativa bien sustentada, permite armonizar los criterios gerenciales para dar respuestas a las contingencias, en sintonía a los valores de la organización.

Como hemos visto líneas atrás, la comunicación de la cultura modela identidad. La cultura se genera por un proceso fundamentalmente espontáneo, en la interacción diaria entre los individuos y las formas acordadas en conjunto para hacer las cosas, la identidad se canaliza y orienta de acuerdo a las estrategias de la empresa. La comunicación de la filosofía de gestión de la organización: su visión, misión y valores genera la identidad conceptual, que no es más que la extracción de los elementos funcionales de la cultura.

En este sentido, la cultura corporativa es un mecanismo instrumental de reducción de carácter equívoco para los miembros de la organización, lo que les da sentido de orden al interpretar la gran cantidad de procesos, metas y predicamentos de organización que encuentran.

El desarrollo de una cultura vigorosa con base en valores claramente definidos y compartidos, héroes y rituales que refuercen los valores y una adecuada red de comunicación que mantenga vivos los valores es clave para dar coherencia a los procesos organizacionales,

lo cual facilitar la gerencia de contingencias, mediante un conocimiento de la actividad de la empresa, su forma de enfrentar eventos específicos y un consistente plan de acción global para minimizar su impacto.

En cuanto al logro de una cultura compartida, explica Recasens que para que una conducta inicialmente individual se transforme en un modo colectivo, es preciso que a esa conducta individual se adscriba un poder social en cuya virtud y por cuya función logre colectivizarse. Una conducta individual se colectiviza, entre otras formas, en virtud de la adhesión que los valores que contiene suscitan en los componentes de un círculo social.

De allí la importancia de los valores en las empresas. Los valores son una instancia de apelación para la toma de decisiones, pues de acuerdo como la organización los defina y ponga en práctica, serán un sustento fundamental para la toma de decisiones. Los valores compartidos son como el engranaje de un conjunto de individuos y permitirán una gerencia coherente de los procesos. Por ello, la toma de decisiones en situaciones de contingencia debe hacerse, siempre, a la luz de los valores. La gente con valores homogéneos, puede concertar acciones con mayor rapidez y seguridad.

El futuro es comprometedor para las compañías de culturas vigorosas. Las culturas sólidas no se limitan a reaccionar ante un ambiente, sino que también se adaptan a circunstancias diversas y cambiantes. En épocas difíciles, estas empresas penetran en lo más profundo de sus valores y creencias y de ellos obtienen la verdad y el valor necesarios para seguir adelante.



### 3.4-La identidad como estrategia

Lo que soy cuando estoy siendo  
es lo que veo más claro  
y lo que menos entiendo.

*J. Bergamin*

La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, es algo único. Puede proyectarse o comunicarse por medio de programas de identidad corporativa, ya que constituye el verdadero eje en torno al cual gira la existencia de la propia organización.

Para Scheinsohn (1994) la identidad es un instrumento de acción y una estrategia de empresa para la competitividad, gracias a la fuerza memorística de la imagen. Esta fuerza es exactamente la estrategia de diferenciación.

La identidad corporativa define un repertorio de valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propios para la construcción de su discurso.

La identidad corporativa, en su dimensión conceptual, se sustenta en la visión, misión y los valores. Al ser posicionados los mismos de una forma clara, se traducirán en una expresión que identifique de manera clara y precisa a la organización.

La importancia de la identidad reside en que un claro sentido de visión, misión y valores facilita la toma de decisiones. Cuando las empresas pierden de vista su razón de ser, terminan cometiendo errores que a la larga pueden desencadenar en contingencias. En este sentido observamos frecuentemente alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones inviables en el tiempo, procesos de diversificación que desvirtúan la misión de la empresa y crean dispersión en el mercado y la opinión pública, decisiones erradas en materia de comunicación, etc; las cuales son causa, muy probablemente, de la pérdida de identidad.

Para que la comunicación empresarial construya una imagen positiva, coherente y estable en el tiempo, debe estar sustentada en un claro sistema de identidad. Sugiere Pizzolante (1996) que esto quiere decir, que el trabajo interno de organización y la gerencia de fortalezas y debilidades es anterior a todo proceso de proyección de imagen. Los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal modelan lo que se ha llamado la cultura corporativa. Forma de ser y hacer de la empresa que constituye la identidad corporativa y que al ser proyectada crea un fenómeno de opinión pública denominado imagen.

Por otra parte, es importante destacar el papel que juega la identidad visual en el marco de la presente propuesta. La identidad visual permite generar reconocimiento sobre la empresa.

El aspecto visual es una parte primordial en el proceso de comunicación, para consolidar la identidad de las organizaciones. Nicholas Ind destaca cinco aspectos claves de la identidad visual:

Define de qué tipo de compañía se trata y lo que hace.

Comunica un estilo social.

Distingue a la compañía de sus competidores.

Transmite la lógica de la estructura corporativa.

Comunica los cambios que se produzcan.

Una identidad visual, en su dimensión gráfica (logotipo, colores, etc) y ambiental (Infraestructura, equipos, etc) reconocida por el público y bien posicionada, minimizar el riesgo de confusión en situaciones de contingencia.

### 3.5-La imagen corporativa

Disculpen si les llamo caballeros,  
pero es que no los conozco muy bien

*Groucho Marx*

Una buena imagen requiere de la confianza y la credibilidad de la opinión pública en la organización, entendiendo credibilidad como la aceptación a priori de la veracidad (real o aparente) del mensaje que una fuente emita (organización) y tomando en cuenta que, cuando el mensaje que emite la fuente se desacredita, se menoscaba la seriedad de la misma. Cabe destacar que estos procesos de credibilidad se tornan más fuertes en los públicos externos, ya que estos no tienen acceso a la vivencia que se produce en los públicos internos. La credibilidad del mensaje determina la credibilidad de la fuente.

La imagen corporativa es un fiel reflejo de los valores y creencias de la empresa; por lo tanto, todo plan comunicacional debe descansar en la identidad de la empresa para proyectarla adecuadamente. La imagen es resultado de un desarrollo coherente de eventos. La buena imagen es resultado de un proceso lento, sostenido y coherente de comunicación.

La imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. Scheinsohn (1994) establece que todo ente de la existencia real o ideal es el generador de imágenes en quienes lo perciben, por lo que, la realidad no sólo se compone de cosas, sino también y fundamentalmente de imágenes.

Las percepciones de la opinión pública sobre la empresa, como soporte de la imagen de la misma, son relevantes debido a que la percepción es la verdad, en la medida en que no se canaliza y se alimenta con informaciones veraces y comprobables.

Las organizaciones, preocupadas por su buena imagen, deben asegurar que la imagen percibida por la opinión pública, tenga una íntima relación con su identidad conceptual.

En la práctica según Roy Caple, la gerencia de percepciones, para construir una imagen corporativa cónsona con la realidad de las empresas, está caracterizada por:

- Involucrar a los gerentes de planificación estratégica y gerentes de línea, así como a profesionales de la comunicación.
- Definición cuidadosa de resultados medibles del negocio y un claro conocimiento de cómo el cambio de las percepciones del público puede afectar esos resultados.
- Investigación cuantitativa que documente las percepciones de las audiencias claves y define los niveles racional y emocional que puedan cambiar las percepciones.
- Actividades comunicacionales a la escala, alcance y tiempo que registre el reto perceptual.

Esto es lo que la nueva realidad exige: un proceso estructurado que lidere el camino hacia objetivos bien definidos del negocio y programas de comunicaciones específicos.

La imagen corporativa debe ser cónsona con la realidad de la organización y sustentada en una sólida cultura corporativa. Frente a las contingencias, ocultar o mentir sobre la realidad de lo que acontece y evadir la responsabilidad de la organización ante un hecho coyuntural, no se enmarca en una solución estratégica y proactiva, sino más bien responde a un alternativa netamente táctica, que oportunamente y sin piedad se revertirá en contra de la organización, afectando su reputación y su buena imagen.

Una imagen positiva, una vez garantizada una cierta optimización de los resultados de las políticas funcionales, se consigue a través de la gestión cotidiana de la personalidad y la cultura corporativa, es decir, administrando las políticas formales, las cuales se basan primordialmente en la comunicación, el mismo instrumento con el que se combaten las crisis. Por tanto, una empresa orientada hacia la comunicación, que la gestione cotidianamente con eficacia, es una empresa que estará mejor preparada para afrontar una crisis. Por el contrario, las empresas con un perfil comunicativo bajo serán más vulnerables ante conflictos inesperados que requieran destrezas comunicativas para su resolución.

El papel de la comunicación proactiva para situaciones de crisis se resume en la gestión de un Sistema Estratégico de Imagen, el desarrollo de un sistema de identidad sustentado en una

sólida cultura corporativa y la gestión de un programa de imagen coherente con la realidad organizacional. La comunicación como elemento articulador de todo el proceso, debe tomar en cuenta la formulación de planes de contingencia que faciliten la gerencia de riesgos, incidentes, accidentes y crisis corporativas.

El reto gerencial propuesto en el presente trabajo, tiene su esencia en el compromiso global de la organización. Es una gestión a mediano y largo plazo que requiere consistencia y compromiso, en especial de la alta gerencia.

## ***Bibliografía***

- PIZZOLANTE, Ítalo (1996) Curso Gerencia de la Imagen Corporativa, IESA. Gerardo Cabañas. (Entrevista Personal- Julio 1995).
- MANRIQUE,G y MONSALVE,T. (1995). La Imagen de la Contingencia o la Contingencia de la Imagen, Trabajo de Grado, UCAB.
- MANRIQUE,G y MONSALVE,T. (1995). Op. Cit. (1995) Guía de Prevención de Riesgos en la PYME. (1996). Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) en colaboración con la Dirección General V de la Comisión Europea, España, p.13.
- MANRIQUE,G y MONSALVE,T. Op. Cit. (1995). p.35.  
Gerardo Cabañas (Entrevista Personal-Julio 1995).
- Guía de Prevención de Riesgos de la PYME. Op. Cit. (1996). p. 14.
- Guía de Prevención de Riesgos de la PYME. Op. Cit. (1996). p.14.

MANRIQUE,G y MONSALVE,T. Op. Cit. (1995). p.40.

Villafañe, Justo. (1993). Imagen Positiva. Ediciones Pirámide, Madrid, p.294.

DE GREENE, Kenyon. (1989). La organización adaptable. Anticipación y Manejo de la Crisis. Editorial Trillas, México p.62.

VILLAFANE, Justo. Op. Cit. (1993). P.294.

Black, Sam. (1994). ABC de las Relaciones Públicas. Ediciones Gestión 2000, Londres p.169

BLACK, Sam. Op. Cit. (1994) p. 177.

MANRIQUE,G y MONSALVE,T. Op. Cit. (1995). p. 242.

PIZZOLANTE, Ítalo. (1993). Ingeniería de la Imagen. Colección Ayakía. Caracas, p. 87.

Secretos de la Imagen e Identidad Corporativa. CHAJET, Clive. (1992). Cultura Corporativa, número 1, p. 8.

VILLAFANE, Justo. Op. Cit (1993), p. 302, 303, 304.

DE GREENE, K. Op. Cit (1989), p.62.

VILLAFANE, Justo. Op. Cit. (1993)p. 295.

DE GREENE, K, Op. Cit. (1989), p. 7.

LOPEZ, Jorge y Ricardo Riccardi (1995). El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional. Ediciones Macchi, p.14.

OLLINS, Wally. (1989) Identidad Corporativa. Celeste Ediciones, Madrid, p.210.

Gerardo Cabañas. (Entrevista Personal, Julio-1995)

KREPS,Gary (1995). Comunicación en las Organizaciones. Addison Wesley. USA. p. 155.

DEAL,T y KENNEDY,A. (1985). Culturas Corporativas. Fondo Educativo Interamericano, México.

RECASENS, Luis (1956). Tratado General de Sociología. Editorial Porrúa, México, p212.

DEAL,T y KENNEDY, A. Op. Cit. (1985). p. 211.

IND, Nicholas. (1992). La Imagen Corporativa. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, p.3.

SCHEINSOHN, Daniel. Op. Cit. (1994). p. 29.

Identidad e Imagen, estrategia para crecer. PIZZOLANTE, Italo. (1995). El Diario de Caracas, 3 de julio, p. 16.

IND, Nicholas (1992) Op. Cit. P.133.

Gerardo Cabañas. (Entrevista Personal. Agosto-1995).

SCHEINSOHN, Daniel. Op. Cit. (1994).p. 101.

CABLE, Roy. (1997). La Muerte de la Imagen. Notas del IV Congreso de Comunicación Estratégica, Vector & Forma, UCAB.

VILLAFANE, Justo. Op. Cit. (1993). p. 295.