



A efectos de ampliar el contenido de la Unidad, se remite a continuación:

Imagen Corporativa

1.1 Crisis de la comunicación publicitaria

A comienzos de la década de los 90 tuvo lugar una crisis estructural en el sector publicitario que condicionó el desarrollo posterior de la misma, y que hizo emerger procesos alternativos de comunicación aplicada como el corporate. Esta crisis afectó a todos los actores de la estructura publicitaria:

*Anunciante: -reducirá su inversión en publicidad (de un crecimiento del 24% se pasa a un crecimiento negativo de 1990-1995).

-se desvía la inversión publicitaria hacia otros medios no tradicionales, y la compra de medios se centralizará en las Centrales de Medios.

-revalorización de los servicios diversificados de marketing. Apuesta por el marketing directo.

-fortalecimiento de los departamentos de comunicación propios de cada empresa.

-desorientación y cambio en la relación con las agencias: mayores exigencias a las mismas, contratos más breves, diversificación de cuentas en diferentes agencias, renegociación de la remuneración...

*Agencia: -reestructuración de los departamentos de medios y producción (reducción de plantillas).

-pugna con las centrales de medios.

-menos ingresos y menor rentabilidad. Pierden importancia en la estrategia comunicativa de los anunciantes.

-incorporación de nuevos servicios. Ruptura con el estilo publicitario idílico (Benetton es el nuevo modelo).

*Medios: -aparición de las primeras TV privadas en Argentina.

-la inversión publicitaria se concentra en TV, pero la multiplicidad de canales dispersa a la audiencia. (Oferta muy agresiva y estancamiento o bajada de los precios)

-la fragmentación de la audiencia pone en duda el modelo tradicional de la publicidad TV. Se buscan nuevas fórmulas: teletienda

*Consumidores: -se acaba con la idea de un consumidor homogéneo e universal con la dispersión de las audiencias.

-Zapping: aumenta el nº de anuncios por la bajada de precios; bloques de publicidad simultáneos en las diferentes cadenas; merma la eficacia publicitaria por impacto.

1.2 El papel de la imagen corporativa

La imagen es una variable más del management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles, y porque se trata de una política transversal (que al igual que la parte financiera, implican a todas las partes de la empresa). La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa (cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen).

Existe una triple dimensión de la imagen en función de los 3 tipos de públicos de toda

compañía:

-corporativa: Comunicación corporativa

-de mercado: Marketing *La armonía entre estos 3 elementos es básica para

-interna: Comunicación interna: construir una imagen positiva.

1.3 El estado actual del corporate en Argentina

El corporate ha logrado asentarse en las grandes corporaciones españolas, pero aun no es así en las pymes. Las causas de este asentamiento son: la crisis de la comunicación publicitaria; entender la imagen como un importante factor de competitividad empresarial (valor de diferenciación, valor añadido para cualquier producto, efecto de fidelización, importancia de los intangibles); los procesos de privatización de las empresas públicas han hecho necesaria una actualización de la imagen de las mismas.

* Tendencias más probables en el futuro.

1º) Gestión profesional de la imagen corporativa: reconocimiento orgánico de los departamentos de comunicación de las empresas; uso de nuevos instrumentos de gestión y control de imagen que reduzcan la intuición en el proceso; contratación de servicios de consultoría externos.

2º) Armonización de las políticas duras (funcionales) y las blandas (menores) del management de la compañía: los objetivos empresariales se traducen en objetivos de imagen; creación de planes estratégicos rigurosos.

3º) Integración de todas las funciones de la imagen corporativa: del pancomunicacionismo a la gestión estratégica de la imagen; política de imagen como creación de un valor.

4º) Revalorización del marketing interno: mayor interés por la comunicación interna.

LA IMAGEN CORPORATIVA

2.1 Conceptos básicos sobre el corporate:

*Identidad corporativa: (no confundir con identidad visual corporativa) Sinónimo de Realidad Corporativa, es el conjunto de atributos asociados a la historia, el proyecto empresarial y la cultura corporativa que definen la esencia de una organización, identificándola y diferenciándola.

*Visión: (=Tren del Norte) Imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y de cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, y debe tratarse de un concepto claro, que suponga un objetivo noble (para que implique a todos) y que además sea factible y creíble.

*Misión: Nos dice cómo llevar a cabo la visión. Es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer la visión estratégica.

*Proyecto empresarial: Es la concreción particular de la misión. Es la estrategia sobre la forma de lograr el objetivo de la misión. Debe incluir la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción) y las políticas de gestión (funcionales y formales).

*Comportamiento corporativo: actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de los procesos productivos (financiero, tecnológico, comercial...)

*Cultura corporativa: es la construcción social de la identidad de la organización expresada a través de un conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de sus miembros. La cultura corporativa se convierte en una especie de ideología.

*Personalidad corporativa: manifestaciones que la organización efectúa

voluntariamente con el fin de proyectar una imagen positiva entre sus públicos. Se expresa mediante la comunicación y también a través de la identidad visual corporativa. (= personalidad pública).

*Imagen intencional: conjunto de atributos de una organización, que se pretende inducir en la mente de los públicos mediante la expresión de la personalidad corporativa (= imagen necesaria).

*Imagen corporativa: es el estado de opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la síntesis de 3 inputs básicos: el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.

2.2 Imagen corporativa como síntesis de identidad

a) La imagen debe basarse en la realidad corporativa, y destacar sus puntos fuertes. Debe diferenciar la función de imagen de otras que aun siendo comunicativas no sean globales; además debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. La imagen expresa atractivamente la identidad corporativa.

b) La imagen debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario, y evaluándolo todo en términos de imagen. La alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.

Imagen = expresión de la identidad. Identidad = comportamiento (políticas funcionales), cultura y personalidad corporativa (políticas formales)

2.3 Imagen corporativa como principio de gestión empresarial

Consideraremos a la empresa como un sistema global, formado a su vez por dos subsistemas:

1º Sistema Fuerte: formado por una organización básica es gestionado de acuerdo a políticas funcionales. Comprende los productos, servicios o mercados de la compañía; su estructura organizativa y de decisión y su saber hacer técnico y comercial.

2º Sistema Débil: formado por los activos intangibles de la empresa; se gestionan a través de las políticas formales. A valores intangibles pertenecen: la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa.

La gestión de la imagen es una función del management, ya que es una variable de la competitividad; puede representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa puesto que es una política transversal. Por último resaltar el hecho de que imagen no es necesariamente = a comunicación, aunque en el corporate es la única herramienta de la que disponemos.

2.4 El peligro del pancomunicacionismo

El pancomunicacionismo es la tendencia a considerar que la imagen corporativa es una función casi exclusiva de la comunicación. La imagen se forma en la mente de los públicos a partir de 3 inputs: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa, así pues no todo es sólo comunicación dentro de la imagen.

Sin embargo, la comunicación es el instrumento básico de gestión de la personalidad pública de la organización, y es uno de los más importantes para intervenir en la cultura corporativa, pero nada tiene que hacer la comunicación en el comportamiento corporativo.

3.LA IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa de una organización es su esencia, lo que es y no lo que parece; en este sentido no debemos confundirla con la imagen (que es lo que parece, más que lo que es).

La identidad corporativa, es el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial. Éstos 3 factores son bastante estables en sus registros, y constituyen los elementos identificativos y diferenciadores de la empresa.

3.1 Una concepción dinámica de la identidad corporativa.

3.2 Componentes

La identidad corporativa es la esencia de la empresa, y los atributos que la conforman son permanentes, o bien poco cambiantes. La identidad corporativa está asociada a:

-la actividad productiva (identidad sectorial): acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.

-la competencia comercial (identidad mercadológica): la capacidad de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Depende de: el precio del producto, su calidad, la cuota de mercado que posea, una imagen positiva...

-la historia de la organización: relación de las personas, hitos, acontecimientos... acaecidos en la organización. Se nutre de la declaración fundacional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa...

-la naturaleza societaria (identidad mercantil): es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser civiles (sin fines mercantiles) o bien mercantiles (fines mercantiles) en sus diferentes variables.

-el corpus social (identidad social): conjunto de características que definen la organización como un organismo social. Viene definida por: el entorno geográfico, el tejido social de su plantilla, su compromiso con la comunidad...

*Pero si la entendemos de un modo dinámico, además la relacionaremos con:

-la estrategia empresarial: visión, misión y proyecto empresarial.

A. La visión es una imagen compartida por los dirigentes de la empresa sobre lo que quieren ser, y de cómo llegar a serlo.

B. La misión es la declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica. Debe contener 3 premisas:

1º Premisa de necesidad del cliente: la razón que lleva al cliente a hacer negocios con nuestra empresa.

2º Premisa de valor de nuestro producto: el valor que posee para satisfacer la necesidad del cliente.

3º Premisa diferencial: lo que nos diferencia de la competencia a la hora de satisfacer al cliente.

La misión debe ser formulada de modo que exprese claramente lo que ofrecemos al

cliente, que nos identifique como empresa; debe expresarse de modo conciso y completo, y poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica, que además resulte digno de recordar (memorable).

C. El proyecto empresarial es la estrategia que desarrolla la empresa para cumplir su misión. Debe contener al menos: la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción), y las políticas de gestión (formales y funcionales).

-cultura: comportamientos explícitos, valores compartidos y presunciones básicas

A. Comportamientos explícitos: un nivel más visible y cambiante de la cultura corporativa. Comprende factores como el entorno físico, el lenguaje, la conducta no verbal, la imagen personal, las normas escritas...

B. Valores compartidos: Conjunto de creencias conscientes (aunque no siempre identificadas) que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización; son transmitidas a los nuevos miembros. Forman una especie de ideología corporativa con muy diferentes expresiones (ejemplo: lo que cuentan son los resultados; la publicidad siempre aumenta las ventas...

C. Presunciones básicas: creencias incontrovertibles e indiscutibles que orientan la conducta, y enseñan a los miembros la forma de pensar y percibir la realidad. Son invisibles y preconscientes. Ejemplo: el valor simbólico del espacio en una organización: despacho grande = persona más importante)

3.3 La Carta de Identidad Corporativa como comunicación de la identidad corporativa

La carta de identidad es la comunicación expresa que hace una organización de su propia identidad, con el propósito de afirmar su personalidad corporativa. Una carta de identidad debe contener los siguientes elementos:

-una síntesis de su historia

-la visión estratégica

-la misión

-una síntesis del proyecto empresarial

Una carta de identidad es la referencia interna y externa de la identidad corporativa de la organización (presente-pasado-futuro); y es la llave para abrir una comunicación con el público. Su finalidad es la comunicación de la identidad corporativa.

4. GESTIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Etapas Objetivos Instrumento/programas

1º definir la estrategia de *analizar la imagen actual *Auditoria de imagen. I

imagen Observatorio permanente I.C

2º Configurar la personalidad *crear una norma corporativa * Programa de intervención cultural

corporativa Programa de identidad visual

Manual de gestión comunicativa

3º Gestión de la comunicación *controlar la imagen a través de la *Programas de comunicación

comunicación corporativa y comunicación interna.

4.1 Definir la estrategia de imagen

Una estrategia de imagen es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas. La imagen intencional coincide generalmente con el posicionamiento estratégico que es la imagen deseada por la organización.

Para lograr una imagen intencional debemos conocer de qué punto partimos, cuál es nuestra imagen actual; existen dos métodos para analizar la imagen corporativa:

- la auditoria de imagen: es una revisión orientada de la totalidad de la empresa, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles de su imagen corporativa.
- el observatorio permanente de imagen corporativa: instrumento de evaluación de la imagen que combina una base de datos sobre nuestra imagen, y sobre la de la competencia.

4.2 Configurar la personalidad corporativa

Es la construcción de una personalidad corporativa de acuerdo con las premisas de una estrategia. Para lograr una personalidad corporativa que nos identifique y nos diferencie, debemos actuar normativamente sobre la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativa. Existen 3 programas para configurar la personalidad pública:

- identidad visual corporativa
- intervención de la cultura corporativa
- el manual de gestión de la comunicación

4.3 Gestionar comunicativamente la imagen corporativa

La imagen se gestiona comunicativamente a través de la comunicación interna y de la comunicación corporativa, quedando excluida únicamente la comunicación del producto.

Programas de comunicación corporativa son:

- la comunicación del presidente
- la comunicación financiera
- la comunicación de crisis
- la comunicación interpersonal
- el patrocinio

Programas de comunicación interna son:

- intranet
- periódico de empresa
- videos corporativos
- notas de obligada respuesta
- informe interdepartamental
- línea directa

5.EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA

5.1 Técnicas de investigación de la imagen corporativa

La principal dificultad para la investigación de la misma, estriba en que los atributos de imagen no siempre están contruidos como tales; además, una cosa es una impresión (positiva o negativa) sobre una empresa, y otro factor es que ésta pueda precisarse con facilidad.

Los atributos de imagen poseen cierta complejidad, y no se explican sólo con el conocimiento de un juicio, sino que se hace necesario averiguar el sentido que se esconde detrás del mismo. Es por esto por lo que la técnica de investigación que empleemos puede llegar a condicionar los resultados.

Cualquier investigación técnica requiere de las siguientes parte: definir el universo a analizar, decidir cuáles van a ser los mecanismos de observación y registro; y aplicar las reglas de interpretación.

*Técnicas cuantitativas: son generalizables; emplean datos sólidos y repetibles; son estadísticamente representativas del universo (muestra); tienen una interpretación objetiva. Un ejemplo de investigación cuantitativa son las encuestas;

*Técnicas cualitativas: tienen en cuenta el marco de referencia; explican el porqué; establecen una realidad dinámica; necesita de una representación tipológica de los públicos; emplean técnicas psíquicas y socio-psicológicas para recoger los datos a interpretar. Son más flexibles e inductivas, pero sus conclusiones no son generalizables; interpretación complicada y subjetiva. Técnicas de investigación cualitativa son las entrevistas (abiertas: sirven para contextualizar el objeto de estudio; y en profundidad: buscar las implicaciones actitudinales del sujeto como objeto de investigación).

*Técnicas mixtas: suponen un estudio exploratorio mediante un análisis cualitativo, o bien un estudio descriptivo mediante análisis cuantitativo. Técnicas mixtas son:

Grupos de discusión: 8-10 personas coordinadas por un investigador. Reproducen a pequeña escala el sistema social y las interacciones grupales con lo que el investigador puede analizar los comentarios y extraer datos representativos de las repuestas que ofrezcan. Como técnica cualitativa, reconstruye las categorías específicas que los participantes emplean en la conceptualización de sus experiencias y en su forma de ver el mundo. Se trata de un método fenomenológico.

Observación participante: el analista se integra en el objeto de estudio y discretamente toma nota de lo que ve. Es una técnica cualitativa muy útil para el análisis de las culturas.

5.2 La auditoria de imagen Es un instrumento específico para el análisis de la imagen corporativa; descompondremos la imagen de una empresa en: su imagen financiera, su imagen interna, su imagen pública y su imagen comercial. Éstas componen el primer nivel

IMAGEN CORPORATIVA IMAGEN FINANCIERA IMAGEN INTERNA IMAGEN PÚBLICA IMAGEN COMERCIAL

- reputación financiera
- valoración de las RRHH
- imagen mediática
- valor del producto
- estructura de capital
- adecuación cultural

- imagen en el entorno
- servicio al cliente
- clima interno
- valor de la marca

A = nº de apariciones mediáticas; tratamiento informativo; inversión publicitaria.

B =comunicación con los públicos cercanos; gestión de patrocinio; relaciones intersectoriales: competencia y agentes que intervengan en la actividad.

A =cuota de mercado; fidelidad de los clientes; percepción de la calidad.

B =red comercial; satisfacción con los servicios de atención al cliente; gestión de reclamaciones.

C = percepción de liderazgo; conocimiento de marca; índice de notoriedad.

La auditoria combina la estructura de rutas, con las técnicas más efectivas para el análisis particular de cada nivel; es un instrumento general que puede adaptarse a las particularidades del cliente.

La imagen corporativa es una síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de:

-su imagen funcional: la inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales. De aquí parten las variables de la imagen financiera y la imagen comercial.

-su auto-imagen (fruto de la cultura corporativa): imagen que la organización tiene de sí misma, la cual siempre se proyecta hacia el exterior. De la auto-imagen parte la variable de la imagen interna.

-la imagen intencional (personalidad corporativa): que se materializa en la variable de la imagen pública.

5.2.1 Desarrollo de la auditoría de imagen

1º- Análisis de gabinete: Es una primera aproximación al análisis de la compañía, y posee una triple vertiente:

-un briefing con la alta dirección para fijar objetivos

-un análisis documental del mercado, la competencia, la gestión, las políticas comunicativas y de imagen...

-serie de entrevistas abiertas a personas relacionadas con la compañía.

2º-Determinación de las variables de análisis: las variables propuestas anteriormente son válidas para la mayor parte de las empresas, pero en ocasiones habrá que introducir variables específicas.

3º- Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis: son aquellas áreas, colectivos o personas que vamos a analizar. La estratificación de los individuos deberá contener categorías de sexo, edad, antigüedad en la empresa, niveles profesionales y puesto de trabajo. La muestra elegida debe ser representativa.

4º- Elección de las técnicas de análisis: la auditoría emplea técnicas mixtas, cuantitativas y también cualitativas. La reputación financiera se mide con un desk research; el valor del producto mediante cuestionarios; el servicio al cliente mediante observación participante y grupos de discusión... y así con todas las variables, aplicándolas en cada caso la técnica más correcta.

5º- Ponderación de los componentes de la imagen: asignación de puntuaciones a cada variable que influya en la imagen, la cual tendrá un valor igual al de todos los componentes.

5.2.2 Modelo de cuantificación de la imagen corporativa Este modelo tiene por objeto ilustrar los resultados de la Auditoría de Imagen, con lo que nos indica la importancia de cada una de los componentes en la imagen corporativa.

IMAGEN CORPORATIVA = 1000

Imagen financiera =200 Imagen comercial =400 Imagen interna =150 Imagen Pública =250

-reputación =50

-estructura de capital = 200

-valor del producto = 75

-servicio al cliente = 175

-valor de marca = 150

-clima interno = 75

-valoración RRHH = 25

-adecuación cultural =50

-imagen mediática =150

-imagen entorno =100

5.3 El observatorio permanente de imagen (OPIC) El OPIC es un instrumento permanente de evaluación y control de la imagen de las organizaciones. Está formado por los siguientes componentes:

a) Base de datos: gestionado por el gabinete de análisis contiene:

-análisis y valoración de los clientes -----

**Emplearemos técnicas mixtas: grupos de

-análisis de la opinión pública discusión y entrevistas en profundidad anuales para determinar las variaciones.

-análisis del contenido de los medios Finalmente haremos un informe aplicado de

-análisis prospectivo de la imagen de la compañía. los resultados de estas investigaciones.

**El análisis del contenido de los medios se efectuará a través de un Monitor de Imagen Mediática (MIM); éste cuenta a su vez con:

-Un barómetro de visibilidad mediática: se crea a partir de un dossier de prensa diario con una periodicidad mensual. Analiza la imagen propia y la de la competencia. Tiene una periodicidad trimestral, y sintetiza informes previos, incorpora estadísticas y todo tipo de datos anuales.

**El análisis prospectivo de imagen: cuando se producen cambios significativos en el sector, se llevan a cabo análisis específicos con una orientación prospectiva, empleando técnicas cualitativas.

Parrilla de Análisis: es un repertorio de todas las variables significativas para la evaluación de la imagen; pueden agruparse en 3 áreas: imagen del producto, imagen del servicio, imagen de marca

LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA (IVC) 6.1 Elementos de la identidad visual corporativa

Un programa de IVC es un repertorio de elementos básicos regulados por un código combinatorio, que reciben el nombre de constantes universales de identidad. Dentro de la IVC se hallan los siguientes elementos:

-Logotipo: diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa (=marca)

-Símbolo: imagen que simboliza la identidad corporativa (=anagrama)

-Logosímbolo: combinación normativa del logotipo y el símbolo.

-Colores corporativos: son los empleados por el programa de IVC, y pueden ser principales o bien complementarios (usados en el logosímbolo, o bien en versiones secundarias del mismo).

-Tipografía corporativa: es la familia tipográfica que el programa de IVC adopta como normativo. Posee caracteres principales y secundarios.

6.2 Formas y estilos de la identidad visual corporativa En las dos últimas décadas se puede decir que el diseño de la identidad está dominado por dos estilos:

1º) El informalismo cromático: su mayor virtud es el dinamismo que logra gracias a la tensión que crean los contrastes de forma y color. Suele emplear colores primarios y

formas irregulares (o inacabadas). El impacto visual es su mayor baza, mientras que la rapidez con la que pasa de moda es su principal defecto.

2º) El estilo estructural: usa formas de gran pregnancia (simétricas, regulares...), cerradas y de gran compacidad. Emplea menos colores que el estilo informal, y son mucho más discretos. Su simplicidad es su mayor virtud (lo que es importantísimo para la lectura y el recuerdo). Tiene menor capacidad de impacto pero soporta mejor el paso del tiempo.

6.3 La traducción simbólica de la identidad corporativa La IVC es un símbolo que traduce visualmente la identidad corporativa. En esta traducción se produce el proceso de identificación de los atributos más característicos de la identidad de una organización, con una imagen visual.

En la búsqueda de esta identificación existen dos posibilidades:

- 1) seleccionar 2 o 3 atributos permanentes de la organización (su actividad productiva, su historia...)
- 2) seleccionar algunos rasgos dominantes de su proyecto empresarial.

La selección posterior de formas y colores no puede ser arbitraria. La traducción simbólica implica siempre la existencia de una serie de códigos visuales, que para satisfacer su función deben expresar el criterio de pertenencia al que responden. El estilo estructural tiene su principio de codificación en la simplicidad estructural, mientras que el informalismo cromático se basa en el contraste de formas y colores.

Los códigos visuales en los que se basa la traducción simbólica siempre tienen algo de convencionales, y el carácter arbitrario irá disminuyendo a medida que crezca el consenso en su descodificación.

6.4 Principios de la Identidad Visual Corporativa Existen dos principios genéricos en todo programa de IVC: la normatividad (de la que derivan las normas que regulan la aplicación de la identidad visual a todo tipo de soportes) y el carácter integrador (que asegura la multiplicidad de elementos que forman la IVC no sean un conjunto desestructurado, sino homogéneo en su diversidad).

De estos dos principios derivan otros 4 principios particulares muy importantes para la IVC:

-el principio simbólico por el cual la identidad visual debe traducir simbólicamente la identidad de la organización, mediante un proceso de naturalización de una convención gráfica.

-el principio estructural por el que una identidad visual será más eficaz cuanto más simple sea su estructura.

-el principio sinérgico con el resto de los elementos que transmiten la personalidad corporativa de la organización.

-el principio de universalidad: el programa de IVC debe asegurar universalidad espacial, temporal y cultural.

6.5 Funciones de la IVC

La IVC, junto a la comunicación, son las herramientas para transmitir la personalidad corporativa de la organización. Debe cumplir con 4 funciones:

-Identificación: facilitar el reconocimiento de la identidad de la organización. Que se nos conozca e identifique, al igual que nuestros productos, mensajes, edificios...

-Diferenciación: individualizar la identidad visual y diferenciarla de las demás organizaciones.

-Memoria: la IVC debe recordarse y permanecer en el mayor tiempo posible en la memoria. Factores decisivos en este punto son: la simplicidad estructural del logotipo; el equilibrio entre originalidad y redundancia; y el carácter simbólico que implique elementos emotivos.

-Asociativa: asegurar el vínculo entre la identidad visual y la organización. Esta función puede lograrse de diferentes formas:

*analógicamente: el logotipo tiene un parecido intrínseco con el producto.

*alegóricamente: se usan elementos conocidos pero utilizados de una forma novedosa y original.

*lógicamente: asociación basada en una correspondencia unívoca entre la imagen simbólica y su referente de sentido (la identidad de la empresa).

*emblemáticamente: la marca se asocia a determinados valores emblemáticos.

*simbólicamente: cuando la asociación incorpora algún elemento de contenido emotivo.

*convencionalmente: asociación arbitraria o fruto de una convención que no posee traducción visual. También son conocidos como abstractos.

6.6 Adecuación de la IVC a la estructura corporativa (branding)

Los grupos empresariales que poseen decenas de marcas necesitan encontrar una estrategia de identidad visual que sea coherente, y que reproduzca la estructura corporativa del grupo. Existen 3 tipos de estrategias en función del tipo de empresas u organismos:

1º- Estrategia Monolítica: la organización emplea una denominación corporativa y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones. (Ejemplo: BMW, IBM) Suele tratarse de empresas líderes en el sector y en el estado de opinión, que poseen un gran crecimiento orgánico y que están orientadas hacia la calidad de sus productos; además sus estrategias de diferenciación comercial suelen estar más centradas en su identidad que en la diferencia real de sus productos.

2º- Estrategia de Respaldo: tiene lugar cuando la organización está compuesta por un grupo de compañías identificadas cada una con su propia marca; coexistiendo además con la denominación de marca o grupo de la compañía que les respalda (Ejemplo: General Motors matriz- y Opel marca del grupo matriz). Las compañías que usan este tipo de estrategias suelen estar muy diversificadas en sectores y actividades comerciales, y basan su crecimiento en la absorción o fusión de otras empresas.

3º- Estrategia de Marcas: se da cuando la organización posee diferentes marcas que aparecen con total independencia en el mercado (ejemplo: Procter & Gamble). Son compañías que comercializan productos de consumo masivo, y que basan toda su estrategia en la competitividad de sus productos aisladamente.

EL MANUAL DE NORMAS DE IDENTIDAD VISUAL

7.1 Determinación del estado de la IVC y de los objetivos corporativos Existen 4 estados corporativos en cuanto a la identidad visual se refiere:

1- entidades de nueva creación

2- entidades con una identidad visual obsoleta (no hace falta crear una identidad visual, basta con intervenir en la existente)

3- entidades con disfunciones corporativas: basta con intervenir en la identidad visual existente. A esta situación puede llegarse: *por cambios cualitativos importantes

*por absorciones o fusiones

*por dispersión de su identidad visual

4- entidades con una imagen negativa: recomendable el cambio de identidad visual.

Una vez precisados los objetivos de la identidad visual, debemos seleccionar un nº reducido de ellos, jerarquizarlos en orden de importancia, y armonizarlos debidamente.

7.2 Análisis diacrónico de la IVC de la empresa, del sector y de la competencia (para entidades que se hallen en los casos 2 y 3)

Debemos realizar un análisis diacrónico y estudiar la evolución que ha sufrido la identidad visual de la empresa a lo largo del tiempo; para ello disponemos de 3 variables:

*estructura y colores básicos

*el estilo visual

*el predominio del símbolo o del logotipo

El siguiente paso es la constatación de la existencia, o no, de un estilo corporativo sectorial, para evaluar si nos conviene o no, seguir en la tendencia. Si existiese un estilo visual, sería necesario objetivar cuales son las constantes vitales de identidad del sector, pero este es un factor que sólo valoraremos si existe dicha constante en el sector.

Finalmente, resulta conveniente analizar a su vez la identidad visual de los principales competidores, y también nuestra posición en el ranking sectorial.

7.3 Selección de atributos corporativos

Hay que determinar qué atributos de la IVC van a intentar traducirse simbólicamente a través de la identidad visual. El nº de estos atributos debe ser reducido (2-3) y para

seleccionarlos habrá que recurrir a los componentes de la identidad. Existen algunas pautas para la selección de los atributos que se convertirán en símbolos o representaciones visuales:

-usar la actividad productiva de la IVC (Burger King)

-aprovechar la historia de la organización (Ford)

-traducir la principal orientación estratégica de la compañía. Por ejemplo: *hacia el cliente

*hacia la acción

*hacia la innovación

*hacia lo social

*hacia los RRHH

7.4 Selección y Test de nombres

La determinación de la denominación corporativa es sumamente importante, puesto que va a ser la marca de la empresa expresada mediante un logotipo. Existen 5 tipos de logotipos:

1- Descriptivos: la denominación corporativa se identifica con la actividad básica de la empresa (EMT)

2- Toponímicos: el nombre corporativo se identifica con el lugar geográfico de origen (Caja Madrid)

3- Contractivos: el nombre surge como una agregación de letras o palabras contraídas mediante siglas, o bien mediante acrónimos (EMT-RENFE)

4- Simbólicos: usan el nombre de una cosa, animal... para crear el nombre corporativo (CAMEL, SHELL)

5- Patronímicos: el logotipo es el apellido del fundador de la empresa, o de una de sus personalidades más importantes (Ford).

7.5 Creación de las constantes universales de identidad

La traducción simbólica se expresa a través de 4 constantes universales: símbolo, logotipo, colores y tipografías corporativas. Como asociación del logotipo y el símbolo surge el logosímbolo, y existen a su vez 6 formas de asociación entre la identidad corporativa y el logosímbolo:

-analógica -emblemática

-simbólica -alegórica

-convencional -lógica

7.6 Test de análisis funcional

Estos tests nos sirven para evaluar un logotipo en función de 3 factores que lo definen funcionalmente:

- fácil lectura **Nota: de acuerdo con estos 3 factores, se utilizarán test de tamaño y movimiento,
- fácil identificación de memoria, y de enmascaramiento.
- fácil recuerdo

Para esta evaluación se usa un conjunto de test funcionales, en los que nos valdremos de un conjunto de sujetos para extraer los resultados de la evaluación.

7.7 Contenido de un Manual de Normas

Presentación

1º- INTRODUCCIÓN

Características, definiciones y uso del manual

2º DEFINICIÓN DE LAS CONSTANTES UNIVERSALES DE IDENTIDAD

Símbolo, logotipo y logotipo

Versiones del logotipo y pautas de construcción

Colores y tipografías

Usos incorrectos

3º SISTEMA DE APLICACIONES: -impresos corporativos

-publicaciones

-publicidad y merchandising

-señalética

-uniformes

-vehículos...

4º COMPLEMENTOS TÉCNICOS material de reproducción control de colores

El Manual de Gestión de la Comunicación

8.1 ¿Qué es y para qué sirve el Manual de Gestión de la Comunicación?

Es el instrumento específico de gestión de la comunicación en las grandes corporaciones, y cumple las siguientes funciones:

*formaliza la política de la empresa de modo generalmente plurianual.

*afianza un estilo de comunicación, que define y diferencia a la organización.

*esquematiza la organización de la comunicación de la empresa.

*normativiza la práctica de las comunicaciones.

Sirve para planificar una materia como la comunicación, que por lo general carece de dicha organización en el management. Supone una visión de conjunto de todas las variables del corporate a la vez que favorece la descentralización. Pero no todo son cualidades: por un lado puede generar rutinas no deseadas y pérdida de creatividad, mientras que tb puede producir resistencias internas a la hora de su implantación.

8.2 Estructura y contenidos.

8.2.1 El Plan estratégico de imagen corporativa (PEIC)

En este punto se concretan los objetivos de imagen (a medio-largo plazo) al igual que la estrategia comunicativa que habrá que utilizar para alcanzar dichos objetivos. La elaboración de un PEIC exige:

1. La formulación de la visión estratégica
2. El conocimiento del perfil de imagen actual de la organización.
3. Definir el posicionamiento estratégico más adecuado para el proyecto empresarial (lo que exige la concreción de la imagen intencional).
4. Traducir los objetivos empresariales a objetivos de imagen (coherentes con el posicionamiento).
5. Establecer la estrategia de comunicación: las líneas de actuación estratégica y las acciones de comunicación destinadas a cada tipo de público.

8.2.2 La dirección de comunicación (DIRCOM)

El DIRCOM es un profesiograma impreciso puesto que incluye un conocimiento empresarial a la vez que un conocimiento estructural de la comunicación. Su objetivo principal es traducir el proyecto empresarial a la imagen. Algunas de sus funciones son:

- elaboración del Manual de Gestión Comunicativa (MGC).
- actuar como el portavoz profesional de la compañía.
- dirigir personalmente la comunicación del presidente.

Diseño orgánico y funcional de la DIRCOM:

Se sitúa en la primera línea del organigrama para armonizar así las políticas formales y funcionales de la empresa; su actividad debe estar definida con precisión en sus funciones y actividades. Así sus funciones podrían agruparse principalmente en 4:

1. Normativa: persigue sinergias entre los activos de imagen de la compañía a partir del cumplimiento de un conjunto de normas (Carta de identidad corp ,identidad visual...)
2. Servicio al resto del departamento en cualquier tema relacionado con la comunicación.
3. Formativa (interna) tanto en la capacitación comunicativa como en la difusión de la cultura corp.
4. Prospectiva: de la imagen propia y de la de la competencia (incluyendo opinión pública interna).

Instrumentos al servicio de la DIRCOM:

a) Comité de imagen: coordina las políticas formales y funcionales. En dicho comité se integran los responsables de dichas políticas y el primer ejecutivo de la empresa además del DIRCOM. Existen varias formas de equilibrar las políticas fuertes con las comunicativas:

- evaluando el comportamiento en términos de imagen.
- equilibrando la imagen pretendida con la realidad de nuestra empresa o producto, dando mayor realismo a nuestros objetivos.
- revalorizando comunicativamente la labor comercial de cualquier sector de la

compañía.

-eliminando barreras internas entre las políticas fuertes y las débiles.

b) Observatorio Permanente de Imagen Corporativa (OPIC): es un instrumento de análisis de imagen, y es clave en el diseño de la estrategia comunicativa. El OPIC consta de 2 componentes:

Base de datos Parrilla de análisis

-Objetivos: -Objetivos:

evaluación clientes analizar las variables de imagen

análisis de la opinión pública

análisis de los contenidos mediáticos -Técnicas:

análisis prospectivo de imagen investigación mixta

-Técnicas

investigación mixta

MIM

Investigación cualitativa

8.2.3 Normas generales de comunicación

El Manual debe establecer las directrices (desde la imagen) que han de regular las diferentes acciones comunicativas de la entidad, para lograr así un efecto sinérgico en ellas.

1.- Estilo de Comunicación: debemos lograr un estilo corporativo que nos identifique en todas las acciones de la empresa a partir de 3 planos:

-conceptual: contenidos clave de la comunicación (Carta de identidad, identidad corporativa y posicionamiento deben resultar unitarios.)

-formal: la forma de expresar los contenidos (personalidad corp., identidad visual, libre de estilo).

-aplicativo: modo en el que se transmiten los contenidos (rr con la prensa, intervención de portavoces, personal de contacto...)

2.- Política informativa: el manual debe establecer unos principios generales que regirán las relaciones con los medios de comunicación: transparencia y claridad; eficacia y capacidad de reacción; disponibilidad y colaboración... Igualmente deben establecerse las normas para regular las acciones informativas de la compañía. A mayor tamaño de la empresa, mayor será la importancia de la comunicación con los medios (sobre todo si cotiza en bolsa)

Las empresas no deben, ni están obligadas a transmitir información estratégica, pero toda comunicación que si se pueda hacer debe ser clara y transparente; una buena capacidad de reacción con los medios en momentos de crisis puede ayudar muchísimo a la hora de salvar la situación. Una buena relación con los medios se basa en una buena relación del director de comunicación de la empresa con los distintos medios.

Existen 5 formatos de relaciones informativas:

-comunicados de prensa: texto breve en el que la empresa informa a los medios sobre alguna cuestión de interés de la que ella misma es protagonista.

-dossier de prensa: informes que recogen un conjunto de documentos que amplían un tema informativo.

-ruedas de prensa: se convoca a los medios masivamente para comunicar un hecho de cierta trascendencia.

-entrevistas: contacto bilateral entre un representante de la empresa y el periodista; muy útil para profundizar sobre un tema en concreto.

-comunicaciones especiales: off the record hacemos conocer los hechos al periodista pero éste no puede transmitirlos; filtración la fuente transmite una información publicable, pero de la que no quiere figurar como tal fuente.

3.- Comunicación de crisis: si no existe un manual específico para situaciones de crisis, el Manual de Gestión debe establecer unas normas generales para afrontar las 4 etapas de una situación de crisis:

a) identificación de la crisis: se convoca a la Celula de Crisis (Dircom, asesor jurídicos, director de RRHH...) para que haga una primera evaluación y redacte un Discurso de Espera. En esta etapa no entra ningún tipo de consultor externo.

b) enfrentamiento de la crisis: se constituye el Comité de Crisis y se designa a un portavoz. Se hace ahora una evaluación de las necesidades comunicativas de la situación. Aquí si actúan consultores externos.

c) resolución de la crisis: una vez obtenida toda la información documental se pasa a la difusión informativa. Es una mediación cualitativa de información, en la que hablaremos de antecedentes, responsabilidades...

d) Gestión de la post-crisis: recuperar lo antes posible la imagen perdida.

Una situación de crisis no tiene porqué ser necesariamente una catástrofe; mismamente una huelga de trabajadores ya puede constituir una situación de crisis. Pero también para estas crisis menores el Manual debe contener algunas normas.

4.- Política de patrocinio: la política de patrocinio debe responder al posicionamiento estratégico de la compañía. Con la creciente influencia del patrocinio social como valor de la imagen corporativa, deberíamos elaborar un marco específico para las acciones de patrocinio y protección social, de modo que podamos regular las condiciones de nuestras colaboraciones con terceros. El patrocinio estratégico es aquel que comprende acciones estratégicas orientadas a consolidar los atributos de la imagen intencional.

5.- Comunicación interna: con independencia de la existencia de un manual específico

para este tipo de comunicación, en nuestro Manual de Gestión deberemos trazar las líneas generales y los conceptos básicos a seguir en la comunicación con nuestra plantilla. Estos conceptos básicos son: la Carta de Identidad (historia, proyecto, visión), y la Cultura Corporativa

6.- Intervención de Portavoces: el Manual establece un conjunto de normas para intervenir eficazmente en los públicos. Estas normas hacen mención a:

-Preparación de la intervención -Declaraciones

exactitud y precisión del contenido -Intervenciones en TV

ideas claras

conocimiento de las ideas importantes -Precauciones genéricas

aspecto personal del portavoz

formación práctica

-Desarrollo de la intervención

olvidarse de la presencia de micros, cámaras...

atención a las preguntas

mirar a cámara

respuestas breves y claras

actitud colaboradora

7.- Personal de contacto: son importantes en el corporate porque crean imagen. El Manual regula los siguientes aspectos:

-principios generales de relación con el público: a cada intención comunicativa le corresponde un estilo concreto.

-comunicación telefónica: respuesta rápida, eficaz e identificada.

-servicios de atención al cliente: deben estar diseñados de acuerdo a la dimensión de la demanda, los niveles de respuesta requeridos y la organización funcional de interconexión con las áreas implicadas en la atención al público. Debe contar con la formalización de unos protocolos de actuación: lista de posibles problemas, ciclo de servicios...

8.- Oficinas y dependencias corporativas: también éstas deben transmitir la personalidad corporativa, y proyectar a su vez una imagen positiva. Para ello necesitamos:

-cumplir las normas de identidad visual

-facilitar los contactos entre las personas eliminando barreras

-renovar la comunicación de productos con cierta frecuencia (dentro de la oficina)

-contar con una correcta señalética

-transmitir la identidad y cultura corp.

-ofrecer un mínimo de comodidad al cliente.

8.2.4 Mapa de públicos

Con dicho mapa podemos establecer una definición cualitativa/cuantitativa de los públicos de la compañía

Este mapa nos dirá qué variables son importantes para cada público de un modo cualitativo, y también la cantidad precisa de comunicación para cada público en función de las diferentes variables.

*Variables de Configuración: se establecen en función de las características de cada empresa. Las más habituales son:

a) dimensión estratégica: importancia de los públicos en el desarrollo del proyecto empresarial. Públicos estratégicos = básicos; Tácticas = no vitales; Coyunturales = episódico.

c) intereses económicos que la compañía comparte con cada público:

*providencia: muy benéfico para nuestros intereses

*aliados: comparten directamente su interés con la empresa

*potenciales aliados: fundadas expectativas de ser aliados

d) capacidad de influencia en la opinión pública: proyecta una imagen (+o -) de la compañía:

*prescriptores: líderes de opinión con altísima capacidad de influencia en los comportamientos sociales.

*mediadores: influencia no directa, pero si pueden ejercerla transmitiendo valores que condicionan la imagen de la empresa.

*difusores: difunden información sobre la compañía pero sin intención de crear corrientes de opinión.

e) transmisión directa de la imagen corporativa: tipos de públicos:

*internos: plantilla. Función comunicativa directa

*asociados: distribuidores y demás intermediarios de la empresa

*esporádicos: su relación con la empresa es circunstancial

f) necesidad de información funcional (la precisa para llevar a cabo la actividad profesional):

*estructurales: información que abarque a toda la compañía (razonable en técnicos)

*funcionales: información circunscrita a la realización de tareas particulares

*superficial: información de aspectos muy parciales

g) composición interna del grupo (tamaño y grado de homogeneidad):

*macro: homogéneo: audiencia indiferenciada (publicidad)

heterogéneo: marketing directo

*micro: homogéneo: comunicación directa (reunión)

heterogéneo: casi nunca de da.

8.2.5 Plan Anual de Comunicación (PAC)

Es la concreción anual de la estrategia comunicativa y de imagen de la empresa. Consta de:

1. Análisis de la situación (estado actual de la imagen, resultados del plan anterior, oportunidades y problemas. De este punto se deriva la Estrategia de imagen, que a su vez da lugar al Plan Director de Comunicación.
2. Determinar los objetivos generales (posicionamiento y líneas argumentales).
3. Determinación de los objetivos operativos por públicos: determinar acciones por públicos, jerarquizar las actuaciones y los públicos, realizar la programación (presupuesto y calendario).
4. Ejecución y seguimiento
5. Evaluación

LA CULTURA CORPORATIVA

9.1 Concepto de Cultura Corporativa

9.1.1 Aproximaciones al concepto de Cultura Corp. (C.C)

C.C = conjunto de presunciones básicas (creencias que se convierten en valores, en pautas de comportamiento, en modos de actuación...) -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y que en consecuencia merecen ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Para Schein existen 2 niveles en la cultura: Nucleo donde se hallan las presunciones básicas.

Periferia donde se observan manifestaciones

Nota: las presunciones son inconscientes superficiales de la cultura. Son los comportamientos externos observables

Para Garmendia la C.C es: un sistema de valores y símbolos de la organización, más o menos compartidos, históricamente determinados y determinantes, relacionados con el entorno. La cultura vendría a ser:

- una auto-imagen de la organización
- un diseño estratégico interno
- una consecuencia de la cristalización del entorno (social, normativa, institucional, política...)

Mayo: la C.C es la interrelación de 6 factores: Valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos (formales e informales).

9.1.2 Componentes de la C.C

- 1º. Identidad corporativa = el somos
- 2º. Sistema de valores corporativos = el pensamos
- 3º. Unidad estratégica = el hacemos

Debemos recordar siempre, que cualquier acción que emprendamos debe hallarse dentro de los parámetros de la CC, en caso contrario fracasaremos. Cada uno de estos valores pueden observarse desde un conjunto muy amplio de indicadores culturales, que día a día, conforman la C.C:

-Historia de la organización

-Estructura y organización interna: (políticas corp., diseño orgánico y funcional, decisiones...)

-RR jerárquicas y gestoras: estrategia y valores directivos, RR internas, consenso e implicación.

-Cohesión y configuración corporativa: valores corp, acogida, círculos de calidad...

-Disposición espacial y ubicación geográfica

-Imagen externa y proyección social: identidad visual corp, estilos de comunicación, patrocinio, marcas, permeabilidad social en la empresa, ecología...

9.1.3 Niveles de la C.C

Existen 3 niveles decrecientes en cuanto a la visibilidad de las manifestaciones, y en cuanto a la posibilidad de manipular y cambiar dichas manifestaciones:

1º. Comportamientos explícitos: son visibles y fácilmente cambiables (entorno físico, tecnología, resultados, conducta verbal/no verbal, normas escritas...)

2º. Valores: son conscientes, constituyen unas pautas de acción validadas, son consuetudinarias y normativas. Son tan habituales que ni siquiera reparamos en ellas pero ahí están.

3º. Presunciones básicas: invisibles, pre-conscientes y difíciles de cambiar (RR con el entorno, la naturaleza de la realidad, la naturaleza del hombre, la naturaleza de las RR humanas y el poder de la organización).

9.1.4 Funciones de la C.C (el para qué)

Construye la identidad de la organización: la diferencia de las demás y favorece el consenso hacia la misión.

Cohesiona internamente a la organización: identifica a sus miembros, crea en ellos sentido de pertenencia, legitima las formas de influencia y poder y determina las formas idóneas de aprendizaje.

Favorece la implicación en el proyecto empresarial: hace converger los intereses individuales y grupales de los miembros de la organización, crea implicación y produce motivación (a mayor satisfacción, mayor implicación)

Determina el clima interno: marca la pauta sobre las condiciones del desempeño

del trabajo, facilita el conocimiento de métodos y objetivos, equilibra resultados y recompensas, resuelve problemas internos.

9.2 Variables Culturales

Son los factores que definen, identifican y clasifican una cultura corporativa (son los elementos que nos sirven para modificarla):

- ideología de la organización (su RR con los valores) 9.2.1
- la orientación estratégica adoptada (dimensión estratégica) 9.2.2
- la dinámica cultural (el día a día) 9.2.3

9.2.1 La ideología de la organización (valores)

Los valores pueden determinarse a partir de 4 factores:

- a) algunos atributos culturales genéricos (valores supra-culturales: son atributos genéricos que definen la cultura a través de la estructura jerárquica de las RR en la organización; los valores profesionales, la formalidad del diseño orgánico, los criterios de eficacia profesional, la valoración del individuo...)
- b) sus formas de pensamiento y aprendizaje: mentalidad empresarial. Criterios modélicos para la formación del personal
- c) las RR de influencia y poder en su seno
- d) los instrumentos de motivación y recompensa

VALORES CORP = IDEOLOGÍA CORP

Los VALORES explican el comportamiento de una organización; son externos o internos y todos ellos son acciones válidas. Los valores acaban por traducirse en costumbres, y éstas son una suerte de leyes consuetudinarias que todos aceptan en el seno de la corp.

En función de cómo se manifiestan los 4 factores anteriores podemos hablar de 4 tipos de Cultura Corp o ideología de una organización:

1) CULTURA DE PODER:

Valores supra-culturales:

- estructura de tela de araña
- cultura dependiente de un poder central muy fuerte
- red de sujetos clave repartidos jerárquicamente en función de su distancia al centro
- el equilibrio en la influencia es básico e la toma de decisión
- organizaciones orgullosas y fuertes
- actúan con rapidez y reaccionan eficazmente

-su modelo de trabajo es la unidad

Formas de pensamiento y aprendizaje:

-sus miembros piensan de modo diferente

-decisiones rápidas, ejecutadas idem

-frecuentes tutorías

-culturas de protegidos y príncipes coronados

Relaciones de influencia y poder:

-es la cultura del carisma, y los cambios se producen al cambiar las personas

-los individuos son eslabones que cuando no funcionan son sustituidos sin más

-el éxito en ellas depende de a quién se conoce, y de qué se sabe hacer

-es una cultura de personalidades y poder, basada en el reconocimiento

-escasa influencia en el organigrama

Instrumentos de motivación y recompensa

-el dinero es la recompensa básica = éxito y resultados

-las personas se acaparan como si fueran dinero, formando redes internas o sub-culturas

-la incertidumbre es valorada como libertad de maniobra

en esta cultura sirven de poco los nombramientos o los fondos de pensiones.

2) CULTURA DE FUNCIÓN

Valores supra-culturales:

-estructura de templo griego: grandes columnas (funciones) sosteniendo el frontispicio

-cultura burocrática (no peyorativo)

-valores clave: la lógica y la racionalidad

- operativamente se sustentan en la solidez de sus funciones o especialidades, que a su vez son la base del presidente
- la descripción exacta y la función del trabajo, es más importante que la persona que lo lleva a cabo.
- la posición en el organigrama otorga poder (no poder personal). Se valora relativamente la experiencia.
- es fácil predecir el futuro profesional y hay seguridad
- el útil, y propia de empresas con economía de escala (basadas en el flujo y la copia)
- modelo de trabajo de flujo y copia

Formas de pensamiento y aprendizaje:

- miembros con personalidad analítica
- creen en un mundo formalmente científico
- la capacidad profesional es la expresión de la inteligencia convergente: la que resuelve problemas.
- aprendizaje aditivo o acumulativo (cursos)
- énfasis en la planificación, organización y control

Relaciones de Influencia y poder:

- el poder lo da la posición, no el carisma
- explicita los derechos y las responsabilidades
- énfasis en el organigrama
- no dudan en realizar los cambios que el sistema o la estructura requiera

Instrumentos de motivación y recompensa:

- contratos precisos y delimitados
- se valora mucho la seguridad
- el incremento de autoridad o status es el mayor incentivo, al reconocer la autoridad formal de la función.

3) CULTURA DE LA TAREA (empresas punteras en innovación)

Valores supra-culturales:

- su estructura es una red
- se basa en un proyecto o trabajo concreto (metas muy claras)
- algunos cabos de la red son más fuertes o importantes
- el poder y la influencia reside en los núcleos
- sólo se reconoce la experiencia como fuente de poder
- cultura de equipo, el poder homogenizador del grupo es la vía para obtener eficacia individual.

- cultura muy adaptable y flexible (frecuentes grupos ad hoc que se disuelven cuando satisfacen los objetivos planteados a la hora de ser creado dicho grupo).
- propia de estructuras matriciales.

Formas de pensamiento y aprendizaje:

- resolución de problemas a partir de una mezcla de pensamiento vertical y lateral.
- el equipo es la fórmula para la resolución de problemas, y para el aprendizaje
- autoformación, movilidad...
- énfasis en tareas particulares antes que en funciones generales como la planificación o el control.

Relaciones de influencia y poder:

- cultura de la profesionalidad (tecnócratas). Diálogo y discusión
- lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos cohesionado por el espíritu de equipo
- para cambiar es necesario redefinir el problema central (la tarea)
- se gana influencia a través del debate racional =tanto sabes, tanto vales (competencia profesional).

Instrumentos de motivación y recompensa

- se aprecia la variedad y la promoción profesional
- se responde a la remuneración por resultados (fueron las primeras en aplicar este sistema)

4) CULTURA DE LA PERSONA (persona como mayor activo de la empresa)

Valores supra-culturales:

- su estructura es una constelación (cielo estrellado); típica de buffets profesionales, consultorías...
- el sujeto es el centro de todo
- podría decirse que carecen de estructura

Formas de pensamiento y aprendizaje:

- escasa planificación de futuro
- formación discontinua (años sabáticos, segundas carreras...)

Relaciones de influencia y poder:

- individuos poco influyentes al carecer de cultura de organización
- poco controlables

- se encuentran seguros porque tienden a ser imprescindibles
- el cambio es sólo contractual (frecuentes rotaciones)
- relación individual entre el líder y sus colaboradores

Instrumentos de motivación y recompensa:

- el máximo valor es la libertad individual, y su expresión más genuina es el tiempo libre
- las relaciones con empresas suelen ser endebles. No existe una identificación con la cultura corporativa.

NOTA: los 4 modelos anteriores nunca se suelen mostrar en un estado al 100% puro, sino que se entremezclan entre si.

9.2.2 Las orientaciones estratégicas

Son las prioridades que establece la empresa para cumplir sus metas corporativas = visión. No son una declaración única de intenciones, sino que comprometen a la empresa en el plano operativo. Cada uno de las orientaciones estratégicas se caracteriza por un sumatorio de valores culturales que la definen: Las más comunes son:

Orientación hacia el cliente

- contacto regular y proactivo con el cliente
- suficiente personal dedicado a la atención del cliente
- máximo compromiso en su servicio al cliente
- controles de calidad exhaustivos
- retroalimentación a partir de la máxima comunicación con el cliente, y de sus reclamaciones.
- estrategia de nichos: grupos homogéneos de clientes. Personalización del producto

-adecuación del trabajo a las necesidades del cliente

Orientación hacia la persona

- los RRHH son considerados el principal activo de la empresa
- confianza en colectivos e intermediarios
- calidad de trabajo en equipo
- transparencia en promociones y ascensos
- buena cohesión interna de la plantilla (sentido de pertenencia)
- retribución media y prestaciones sociales
- gestión itinerante y participativa

- el lenguaje connota un estilo de trabajo informal
- abundante comunicación interna
- cadena jerárquica flexible
- atención a la formación

Orientación hacia los resultados

- énfasis en la planificación y el control
- flexibilidad funcional y orgánica
- exacta definición de los objetivos
- estricto cumplimiento de los plazos de ejecución de las tareas
- gran movilidad interna
- buena disposición personal para la resolución de imprevistos
- retribución variable en función de los resultados
- buen conocimiento del personal no directivo, de los planes y los objetivos de la empresa.

Orientación hacia la innovación

- predisposición al aprendizaje y al cambio
- mentalidad de experimentación en la mejora de los procesos
- tolerancia al fracaso
- inversiones importantes en I+D
- líderes creativos
- la mejora de la calidad es responsabilidad de personas concretas
- renovación continua del portafolios de productos
- estructura orgánica y de gestión descentralizada y flexible
- atención a la formación orientada hacia la innovación

Orientación hacia la empresa

- identificación y lealtad del personal con la empresa
- comportamientos y actitudes constructivas ante los conflictos
- sacrificios personales a favor del interés general
- fácil cooperación interna entre las diferentes áreas funcionales
- implicación en los objetivos generales de la empresa

Orientación hacia la tecnología

- extensiva a todos los niveles de la empresa
- equipamiento tecnológico suficiente en todos los ámbitos
- inversiones relativamente altas en tecnología
- incorporación al lenguaje comercial
- captación de clientes con argumentos tecnológicos
- responsabilidad ante la renovación tecnológica en personas concretas
- buena disposición sectorial en cuanto al liderazgo tecnológico

Orientación hacia los costes

- énfasis en la eficiencia (resultados menos los costes)

- mentalidad de ahorro eficiente
- existencia de programas y directrices sobre el control de costes

9.2.3 La dinámica cultural

Tiene en cuenta las manifestaciones cotidianas y el desarrollo de la cultura, al margen de cuáles son los contenidos de dicha cultura. Sus valores pueden ser:

- *axiológicos: relacionados con la ideología. (contenidos)
- *estratégico/profesionales: orientaciones estratégicas (contenidos)
- *dinámicos: desarrollo de la cultura corporativa en el día a día.

Existen 4 factores dinámicos:

- Densidad cultural: culturas fuertes/débiles
- Cohesión cultural: culturas concentradas/fragmentadas
- Relación con el entorno: culturas abiertas/cerradas
- Singularidad cultural: culturas autónomas/reflejas

Según la dinámica cultural una empresa puede ser:

FUERTE (densidad):

- existen muchos valores compartidos en el seno de la organización
- éstos valores están fuertemente arraigados y no se cambian fácilmente
- existe una decidida voluntad corporativa, un alto grado de conciencia colectiva de ser un equipo.
- se ejerce un liderazgo claro que alimenta culturalmente a la organización, reforzando y matizando sus valores compartidos. El líder interno explica los valores de la cultura
- gran capacidad para orientar procedimientos y ritos entre los miembros y stake holders
- apuesta por los RRHH como receptores y transmisores de la cultura
- frecuente uso de símbolos que favorecen el sentido de pertenencia

DÉBIL (densidad)

- baja densidad cultural
- dirección estratégica poco clara, lo que es el origen de su debilidad
- la debilidad es directamente proporcional al arraigo que se sienta por los valores corporativos
- es más flexible y se adapta mejor a las divergencias entre cultura y proyecto
- desconfianza, descuido y poca inversión en la formación de los RRHH
- inexistencia de pautas de comportamiento al margen de los reglamentos.
- culturas anómicas

CONCENTRADAS (cohesión)

- sus valores son compartidos por la totalidad de las personas y los grupos de la organización

- existe una buena comunicación interfuncional (aquella que pretende mejorar las relaciones entre las áreas funcionales)
- se gestiona de modo centralizado, y por un único departamento o dirección
- no existen sub-culturas.

FRAGMENTADAS (cohesión)

- los valores no son compartidos, hay diferencias con respecto a ellos
- surgen numerosas subculturas
- (lo contrario a las concentradas)

ABIERTAS (relación con el entorno)

- permeable a los cambios del entorno. Flexibilidad para adaptarse
- orientada hacia la innovación y el cambio
- algunas culturas abiertas son las del tipo: exploratoria, (más bien orientada al orden) ,las tribales (aperturista pero conservadora) y las de mentalidad amplificadora.)

CERRADAS (relación con el entorno)

- las culturas cerradas no son flexibles a los cambios, y no les agradan en absoluto
- están orientadas al orden establecido y a la disciplina.
- la cultura más cerrada es la de mentalidad narcisista: son aislacionistas, autócratas, rígidas, jerárquicamente autoritarias, verticales, prima el ordeno y mando, buscan la inmutabilidad, y la mayor parte de sus esfuerzos se encaminan al control

AUTÓNOMAS (singularidad: son singulares pero no en el sentido de la originalidad de sus contenidos o de su capacidad de influir en el entorno.)

- valores culturales muy fuertes e incluso tangibles.
- muy originales y prescriptivas

REFLEJAS (singularidad)

- no son originales sino copias
- tampoco son prescriptivas

1 DINÁMICA DE LA CULTURA

Densidad Cohesión Relación con el entorno Singularidad

*valores compartidos *extensión valores *grado de apertura *poder de pres-
 *liderazgo *subculturas (si/no) *tendencia a la cripción.
 *identificación corp. *voluntad corp. innovación o al *originalidad de
 por parte de la orden establecido. contenidos.
 plantilla.

Valores compartidos (densidad): son creencias y principios fuertemente arraigados en la organización y que son comunes a la mayoría de los trabajadores. Son elementos muy asentados y difíciles de manipular. Pueden ser: Profesionales (relacionados con el desempeño del trabajo), Comportamientos Culturales (expresan la ideología corp.), o bien Presunciones Básicas.

Debemos trabajar sobre estos 3 tipos para conocer los valores compartidos; éstos pueden asentarse de formas muy diferentes: los puede transmitir el primer líder de la empresa, los puede encauzar la alta dirección, pueden originarse por parte de los empleados, los pueden introducir consultores externos, provenir de una normativa legal existente, o estar condicionados por los resultados económicos (permanecen los valores o se cambian).

Liderazgo (densidad): es la capacidad de transmitir y matizar los valores culturales de la organización. No sólo depende de los valores corporativos, sino que se compone de muchos elementos, como por ejemplo: los objetivos de la empresa, la capacidad de dirección para concentrarse en lo importante, la capacidad de cambio o movilización interna, la experiencia en la especialidad, la capacidad para la toma de decisiones, la habilidad para medir el progreso de los empleados y el control de los procesos, el fomento razonable del riesgo, la aceptación de errores como parte de la experiencia, orientación hacia las oportunidades, buena capacidad labora... (Para conocer el liderazgo debemos preguntar a la propia plantilla.)

Identificación corp. (densidad): correspondencia emocional entre los individuos y la organización a la que pertenecen. En las organizaciones los RRHH se están revalorizando. Se aprovecha una pequeña parte de los recursos humanos lo que se debe en parte a la falta de motivación, de satisfacción en el trabajo, o bien por falta de implicación: no deben limitarse a trabajar, sino que deben formar parte activa del proyecto. La identificación corporativa es el primer paso hacia la implicación.

La identificación se logra integrando la comunicación estratégica y la gestión de los recursos humanos. Una vez logrado esto deberían darse los siguientes puntos:

- coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace
- dar moral y motivar para que se valore positivamente el trabajo bien hecho
- renegociación del contrato psicológico entre trabajadores y empresa
- autorregulación equitativa entre lo que se da y lo que se recibe

Extensión de valores (cohesión): ésta puede ser máxima (cultura concentrada) o bien limitada (cultura fragmentada). La extensión de valores depende de la centralización de la gestión cultural, de la comunicación interna y de la imagen cultural que tenga la alta dirección.

Existencia de sub-culturas (cohesión): una subcultura es un espacio dentro de la organización en el que se aprecia una mayor densidad de algunos valores específicos, lo que es propio de una forma distinta de entender la organización y los comportamientos grupales. La existencia de las mismas es síntoma de fragmentación, pero no siempre son negativas; aunque sería fatal si los valores que la caracterizaran fuesen distintos a los de la cultura general. El número de subculturas es inversamente proporcional al grado de concentración, y directamente proporcional al grado de fragmentación.

Las variables para evaluar estas subculturas son: el nivel de integración de las

personas y las funciones; las zonas de instalación o influencia que tienen dentro de la organización; y sus prioridades en cuanto a la acción (si dan mayor importancia a la cultura general o a la suya particular). No debemos confundirlas con las islas culturales: espacio en el que se hallan personas no satisfechas con determinadas situaciones.

Voluntad corp. (cohesión): es la conciencia colectiva de sentirse un solo equipo profesional, con indiferencia hacia los roles o responsabilidades que ejerza cada miembro en la organización. Hace que predominen los valores corporativos por encima de los valores jerárquicos o funcionales, y armoniza lo organizativo con lo funcional.

Grado de apertura (relación con el entorno): es la tendencia de la empresa de orientarse bien hacia la innovación y el cambio, bien al orden establecido. Una cultura será abierta si tiende hacia la innovación y no le asustan los cambios.

Tendencia a la innovación o al orden establecido (relación con el entorno)

Poder de prescripción (singularidad cultural): la capacidad que posee para influir en el entorno.

Originalidad de los contenidos (singularidad cultural)

EL CAMBIO DE LA CULTURA CORPORATIVA

10.1 Fundamentos del cambio cultural

El cambio cultural es un proceso complejo y muy costoso en tiempo y dinero, y provoca generalmente grandes dosis de ansiedad colectiva; por ello cualquier intervención en la cultura requiere de decisiones muy meditadas por parte de la alta dirección.

La intervención quiere introducir algunos cambios, mientras que el cambio quiere una transformación radical; se produce cuando la cultura se opone a la satisfacción de las metas empresariales, o bien cuando se dan profundos cambios en el entorno.

Básicamente existen 3 formas de intervención:

- 1º. Creación ex novo de la cultura. Aportar y consolidar valores en la organización.
- 2º. Interpretación cultural. Explicar el comportamiento desde una perspectiva cultural.
- 3º. Adaptación de la cultura a las necesidades del proyecto empresarial.

10.1.1 ¿Cuándo y cuánto hay que cambiar la cultura?

Todo depende de:

a) los factores del cambio: (Deal/Kennedy)

-cuando los valores de una cultura se vuelven obsoletos ante cambios del entorno, y frenan nuestra capacidad de adaptación a los mismos;

-cuando no somos capaces de ajustarnos a las necesidades del cliente por

cambios súbitos en entornos muy competitivos;
-cuando los resultados son pésimos y existen grandes problemas con el personal;
-cuando una empresa se convierte en un gigante corp. y sus valores se tornan demasiado burocráticos;
-cuando una compañía crece muy deprisa y exige de una masiva contratación de personal.

(Villafañe):

-cuando tiene lugar un cambio de misión;
-cuando la cultura es obsoleta y frena la competitividad
-en el caso de cambios estructurales profundos
-resultados negativos sostenidos que demuestran la inadaptación al mercado

b) la dimensión del cambio: (Gan)

-tiempo: largo plazo y vía lenta del cambio apoyándonos en las islas culturales; y corto plazo o vía rápida en la que implicamos a toda la organización. En una situación drástica se optará por la vía rápida (su inconveniente es que es cara y que es más complicado subsanar errores en ella). El largo plazo supone una mayor capacidad para afrontar los problemas.

-espacio: islas culturales como base del cambio (largo plazo), o bien toda la organización de golpe (corto plazo).

10.1.2 Los principios del cambio cultural

Mayo: existen 3 principios genéricos:

- 1) una fuerte determinación y una visión clara del cambio por parte de la alta dirección
- 2) un incremento constante de las ayudas a los procesos y sistemas de cambio
- 3) un gran esfuerzo de formación y comunicación

Villafañe: la clave se halla en que la alta dirección esté dispuesta a llegar hasta el final, y de que se esquematice correctamente todo lo que hay que hacer. De estos principios genéricos se concretan en otros objetivos particulares que rigen las dos etapas del cambio cultural: la sensibilización y la ejecución.

Sensibilización:

-construcción del consenso a través de relaciones personales (de lo más alto a lo más bajo)
-transmitir confianza al hablar del cambio
-entender el cambio como la adquisición de nuevas habilidades, y su aprendizaje es una parte del mismo
-emplear el tiempo necesario
-flexibilidad para la adecuación al cambio a partir de un concepto claro (slogan que lo resuma)

Ejecución:

-poner a un líder carismático al frente del proceso de cambio (debe ser querido y valorado)
-identificar el cambio con una amenaza real (para darle importancia)
-hacer de los rituales el eje del cambio
-promover y facilitar el entrenamiento de los nuevos valores y comportamientos corp.

- incorporar consultores externos al proceso
- crear símbolos tangibles que emblematicen el cambio: intervenir en la identidad visual y aplicar un sistema retributivo por resultados.

10.1.3 La gestión del cambio cultural

Una vez satisfechos razonablemente los principios del cambio debemos: diagnosticar el estado actual de la cultura corporativa, y determinar el nuevo pattern cultural. Este proceso debe ser esquematizado y concretado en etapas:

- *ideología de la organización
- *orientación estratégica
- *dinámica cultura
- *comportamiento de la organización

El estado actual y la nueva cultura deben esquematizarse en la naturaleza cultural para que podamos visualizar las líneas principales del cambio.

10.2 Instrucciones para el diagnóstico de la cultura corporativa

Existen diferentes instrumentos y metodologías para el diagnóstico de la C.C; unas se hallan formalizadas en cuestionarios mientras que otras son de tipo cualitativo. Los cuantitativos son muy concretos pero de una utilidad limitada para conocer globalmente la cultura. Los cualitativos nos permiten como complemento llegar a ese conocimiento total.

Instrumentos para el diagnóstico de las diferentes variables de la cultura corp:

- Cuestionario de Harrison: ideología corp
 - Cuestionarios sobre posiciones culturales de Pumpin y Gan: orientación estratégica
 - Cuestionario de Porter: satisfacción en el trabajo
 - Villafañe: análisis de la dinámica cultural
 - Método de la entrevista reiterada de Schein: comportamiento de la organización
- #### **10.2.1 Cuestionario de Harrison (evaluación de la ideología corp.)**

Consta de 15 preguntas que a su vez tienen 4 posibles contestaciones, nos ayudan a determinar cuáles son las variables dominantes en la organización: el poder, la función, la tarea, la persona... y que a su vez definen la ideología corporativa.

Se estructura en dos columnas de preguntas de este tipo: ¿cuáles de estos valores, estilos, comportamientos... representa mejor a la organización en la que usted trabaja?, ¿qué valores, estilos y comportamientos serían los ideales?

El entrevistado dispone de 40 min y deberá puntuar con un 4 a la respuesta que más le identifique (con 3-2-1 sus preferencias en orden decreciente).

Cada una de las puntuaciones obtenidas en las respuestas (a-b-c-d) se suman y se

dividen entre , el resultado más alto será el dominante en la organización y se corresponderá con uno de los 4 tipos d ideología.

10.2.2 Cuestionario de Pumpin y Gan (identificación de posiciones culturales)

Ambos cuestionarios son casi iguales, y su finalidad es el diagnóstico de la situación de la orientación estratégica (posición) dominante desde el punto de vista de la cultura. Estas posiciones son:

cliente/personal/resultados/innovación/costes/empresa/tecnología (Gan no tiene en cuenta los costes)

PUMPIN: Forma 7 grandes grupos de preguntas (una por posición cultural) y se cumplimenta puntuando de 1-6 en función del grado de correspondencia entre la pregunta y la situación existente en la organización (1= nada/ 6= todo).

Posteriormente y con ayuda de una matriz correctora puntúa las respuestas y clasifica la presencia de las diferentes posiciones culturales en la organización como: débil/media-baja/media-alta/fuerte.

GAN: tiene 36 preguntas que el entrevistado debe ponderar en función del grado de acuerdo con sus contenidos de acuerdo a la siguiente escala: 1=muy de acuerdo; 2= de acuerdo; 3=algo en desacuerdo; 4=bastante en desacuerdo; 5=totalmente en desacuerdo.

Nota: en las preguntas repondidas con un 3 (o superior) se solicita al entrevistado la razón de su calificación.

Para valorar el cuestionario y determinar las posiciones culturales dominantes se hace la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las diferentes posiciones estudiadas. (Las preguntas alternan las diferentes posiciones para despistar al entrevistado; así las preguntas con una determinada numeración pertenecen a una posición en concreto). Se toman en cuenta la valoración personal de la organización y la que cree que existe.

10.2.3 Cuestionario de Porter sobre la satisfacción en el trabajo (no sustituye a una investigación de clima interno)

-15 preguntas que deben ser respondidas en el orden de preferencia del propio entrevistado. Puntuará de 1(mínimo)-7(máximo). Cada pregunta se refiere a 3 situaciones: lo que ocurre en la actualidad; lo que debería ocurrir; la importancia que le da el entrevistado a ese item.

-la relación entre los valores obtenidos en las preguntas y las situaciones nos darán la distancia entre la situación actual y la idea que de ello tiene cada sujeto en relación con la importancia que cada cual le otorga a los siguientes factores: seguridad en el trabajo/sentido de pertenencia y amor/valoración del puesto de trabajo.

10.2.4 Método Villafañe para el análisis de la Dinámica Cultural

Evalúa los hechos contingentes que configuran de un modo particular de comportamiento cultural. El método consta de 5 etapas:

1º. Análisis de gabinete: aproximación a la dinámica existente. Se vale de:

-un briefing de la alta dirección

-análisis documental: sobre el grado de formalización de la estrategia empresarial; sobre la integración de la estrategia con la política de RRHH; sobre el grado de centralización...

-diagnóstico de la cultura a través de cuestionarios de ideología, posición cultural y

satisfacción en el trabajo.

-entrevistas en profundidad a representantes de diferentes niveles jerárquicos.

2º. Determinar las variables de análisis:

-4 de primer nivel: densidad cultural/cohesión cultural/relación con el entorno/singularidad.

-10 variables de segundo nivel: valores compartidos-liderazgo-identificación corp. /extensión valores-subculturas-voluntad corp. /grado de apertura-tendencia a la innovación o al orden/originalidad-prescripción

3º. Variables de observación: unidades jerárquicas/actividad funcional/localización geográfica

4º. Técnicas de análisis:

-valores compartidos = grupos de discusión/encuestas vía cuestionario

-extensión de valores = observación participante

-subculturas /voluntad corp. = grupos de discusión/observación participante

-apertura/tendencia innovación = encuesta vía cuestionario/desk research

-originalidad /poder prescriptivo

5º. Metodología del análisis de la dinámica cultural:

Densidad cultural: auditoría de valores culturales de la organización

Grado de liderazgo en la org.

Grado de convergencia entre el sujeto y la organización

Cohesión: integración de la gestión cultural

Identificación y valoración de las subculturas

Conciencia de equipo

Relación con el entorno: mentalidad organizativa

Tendencia ante el cambio

Singularidad: repertorio de contenido cultural

Símbolos culturales

NOTA: la clave de este análisis de la dinámica cultural se halla en las variables de tercer nivel, a partir de las cuales obtenemos unos resultados que se corresponden con las variables de segundo nivel, de las que extraemos conclusiones sobre las de primer nivel: ¿qué valores dominantes determinan la fortaleza o debilidad de la cultura? (Densidad), el grado de cohesión existente (Cohesión), la permeabilidad al cambio de la cultura (RR con el entorno), y si la expresión de la cultura es autónoma o bien refleja (Singularidad)

VARIABLES DE TERCER NIVEL:

*valores compartidos = Repertorio de Valores Culturales

*Liderazgo = Perfil de Liderazgo

*Identificación corp. = Convergencia Sujeto/Organización

*extensión de los valores = Integración de la Gestión Cultural

*subculturas = Repertorio y Localización de Subculturas

*Voluntad corp. = Conciencia de Equipo

*Apertura = Mentalidad organizativa

*Innovación/orden = Capacidad de Innovación

*Originalidad = Contenidos de la Cultura

*Prescripción = Símbolos culturales

10.2.5 Método de la Entrevista Reiterada de Schein, para el análisis del Comportamiento en la organización

Es el método ideal para conocer las bases de una cultura puesto que nos acerca a las presunciones básicas, y a partir de ellas podemos explicar el comportamiento corporativo. Combina diferentes técnicas de análisis (mayormente las cualitativas): desk research, entrevistas abiertas, observación participante... **Consta de 10 etapas:**

1º. Atención sistemática a las empresas: cómo somos recibidos, el ambiente de trabajo, decoración, edades/sexo, aspecto externo de la gente, información y comunicación en la empresa, relación entre el organo lineal y el departamento staff, comprobar cómo es el control interno.

2º. Formalización de las sorpresas categorizadas (hipótesis)

3º. Localización de un sujeto integrado que colaborará con nosotros en el análisis

4º. Comunicación de las primeras hipótesis al sujeto integrado que colabora con nosotros

5º. Exploración conjunta y explicación de las hipótesis (cómo se adapta interna/externamente la empresa). En esta fase surgen dos problemas:

*en cuanto a su adaptación externa debemos lograr un consenso sobre la misión, y si no es así debemos hallar la causa. La empresa debe tener unas metas claras, y nosotros debemos conocer en qué se basan los criterios internos de formación, la jerarquía, la evaluación de resultados... para conocer las presunciones básicas a las que responde la empresa.

*la adaptación interna implica otro problema: debemos conocer el lenguaje que los identifica, los límites de grupo, los criterios de impulsión establecidas implícitamente, los criterios de gestión de poder, las reglas que rigen las relaciones personales

6º. Formalización de las hipótesis a partir de las presunciones básicas:

*Sobre la propia organización: tenemos que conocer las ideas que se tienen sobre nuestra empresa; saber quiénes somos. Función e identidad de la empresa.

Posteriormente saber en qué entorno encuentra la empresa sus mejores oportunidades, y qué posturas adopta la misma ante dichos entornos.

*Sobre la realidad y la verdad: las tomas de decisión de la empresa se orientarán a través de lo que es real y lo que es verdad. Según sea la presunción de la realidad se adoptarán 3 posturas: -realidad física = Decisiones basadas en cuestiones de hecho/ realidad social = decisiones tomadas mediante consenso/ realidad subjetiva = decisiones verificadas a través de comportamientos subjetivos.

Presunción sobre lo verdadero: tradición = siempre se ha hecho así/ moral =hay que hacerlo así / juicios de autoridad = el presidente opina así / razón = que el comité de expertos decida/ debate = el resultado final es.../ ensayo-error = problemas/ciencia = la investigación aconseja/

*Sobre el tiempo y el espacio: tiempo: puede poseer una orientación hacia el pasado-presente-futuro. Debe existir un consenso interno sobre el significado del tiempo de acuerdo a los plazos de planificación a nivel funcional, la medida del tiempo para realizar las tareas, consensuar el lenguaje para informar de la dimensión temporal, concepción básica del tiempo (lineal, no lineal, cíclico) espacio: conocer las normas de distancia (íntima/señal/pública/personal...) y también el significado simbólico del espacio (puede expresar rango jerárquico, igualdad, privacidad) y la disponibilidad del mismo (limitado/infinito/mínimamente disponible).

*Sobre la naturaleza y su entorno: características de la naturaleza humana básica por la que se agrupan a los hombres en 3 categorías: malos (perezosos, improductivos...), buenos (trabajadores, generosos..) y neutros. Y por el otro lado se contempla la mutabilidad de la naturaleza humana, que puede entenderse de dos formas opuestas: el ser humano no va a cambiar jamás; o bien el ser humano cambia.

En función de estas dos presunciones se conforma la actitud de los trabajadores al entorno: Activa (el entorno y la naturaleza son dominables. Hacer); Reactiva (la naturaleza nos domina. Ser); y Armoniosa (el desarrollo del hombre está en la naturaleza, en su medio vital. Ser en transformación.)

*Sobre el poder (rrhh): responde a estas presunciones básicas que hacen relación a cómo se ejerce, se concibe o se legitima el poder: autocracia (el poder está para ejercerlo), paternalismo (el poderoso debe ocuparse de los desfavorecidos), participativo (el poder debe ser compartido), la consulta (cualquier opinión es válida), delegación (gobierno de los más capaces), colegiación (el poder debe comportarse).

7º. Comprobación de las hipótesis mediante fuentes directas: entrevistas con personas de la organización, información documental .

8º. Conexión de las presunciones básicas con los comportamientos de la organización: atribuir significados a ciertas conductas observadas en los miembros de la empresa.

9º. Comprobación del paradigma cultural: comprobar nuestros datos y conclusiones testándolos con algunos sujetos integrados más. Entrevista en profundidad en la que les comunicamos nuestras hipótesis.

10º. Descripción de la cultura corp.: informe final redactado que debe describir pomenorizadamente la cultura y entrar en las presunciones básicas que más intervengan en el comportamiento. Elaborar una Guía para la acción.

10.3 El cambio cultural

Es un proceso difícilmente formalizable por sus múltiples particularidades, pero podemos esquematizar el proceso de modo que pueda ser entendido y aceptado.

ETAPAS:

Constitución del equipo impulsor que debe gestionar el cambio. Debe integrar a personas polivalentes y con buena capacidad de aprendizaje; conocer a la organización; control y resistencia al stress; incluir a algún líder dialogante y buen comunicador. (Incluir a alguien de la alta dirección, de las áreas funcionales, de RRHH, de islas culturales...y algún consultor externo)

Diagnóstico cultural de la organización: es la primera fase real del cambio. Emplea los diferentes instrumentos de diagnóstico vistos anteriormente. Encontraremos las debilidades culturales que serán el fruto de ciertas formas de pensar que deberán cambiarse (y las formas de hacer que se corresponden a esos valores)

Determinación del nuevo pattern cultural: redefinir la cultura de acuerdo a las metas del proyecto empresarial. Enunciar y transmitir nuevos valores/concretar los mismos en nuevas formas de hacer que se correspondan en el comportamiento profesional/plantear objetivos operativos de mejora en las posiciones más débiles.

Decisión sobre el ritmo y el ámbito del cambio: puede ser un cambio por vía lenta (que utiliza a las islas culturales), o bien por la vía rápida (abarcando al conjunto de la org.)

Elaboración del Programa de Mejora: esquematización del cambio que parte de la descripción de las debilidades encontradas y de las consecuencias de éstas en el

trabajo. Propone objetivos y acciones de mejora, y debe explicitar:

- los nuevos valores en los que se basa la mejora
- los objetivos operativos en el plano de la actividad profesional (tras la mejora)
- las acciones a emprender para lograr la mejora

La comunicación del cambio (vital): eliminamos incertidumbre, ansiedad...que podrían paralizar a la organización si los cambios no son correctamente comunicados (rumores)

La implementación del cambio (también requiere de una comunicación específica y programada): el programa de comunicación de este proceso requiere de:

-contenidos de la comunicación: información sobre el cambio, datos, expectativas, analogías...

-canales e instrumentos de comunicación utilizables (reuniones, informes...)

-la categorización de los receptores.

Implantación del cambio: a) respetar los principios de ejecución del cambio:

- líder carismático/ identificar el cambio con una amenaza real/ hacer rituales como ejes del cambio/promover y facilitar el aprendizaje y entrenamiento de los nuevos comportamientos/incorporar consultores externos/crear símbolos tangibles/.

b) crear las condiciones favorables para el cambio:

-tomarse todo el tiempo necesario/asignar los recursos necesarios/programar acciones a corto plazo/celebrar informal y litúrgicamente los éxitos de cada etapa

c) minimizar y superar las barreras del cambio:

-imposibilidad de directivos y mandos intermedios para asumir los nuevos roles y estilos/objetivos vagos e imprecisos o demasiado ambiciosos/percepción de privilegios amenazados/ burocratización del cambio/rivalidades y conflictos personales/incertidumbre, ansiedad...

Evaluación y ajuste del cambio:

-contraste de los resultados con los objetivos previstos: si no se alcanzan hay que ajustar el programa; si han sido alcanzados debemos mantenernos; y si los hemos superado, plantearnos metas más altas.

-evaluación de los segundos resultados

-evaluación global y decisión sobre el programa de cambio: se consolidará si es exitoso, o se revisará parcialmente en sus posiciones débiles.