

Ingeniería de la Imagen

He sostenido a lo largo de mi actividad profesional en el mundo de lo que hoy llamamos COMUNICACION CORPORATIVA que la IMAGEN, la buena imagen, es el resultado de un proceso de comunicación lento, sostenido y coherente. La imagen es producto de una secuencia ordenada e inteligente de "eventos constructivos", diseño de una ingeniería que permite comunicarnos en forma positiva y eficiente. Es vital una visión de largo plazo, si realmente queremos construir un perfil público basado en el **prestigio**, más allá de la fama, valor efímero que muchas veces estimula la fantasía y nos confunde.

Estructura mental

La imagen es una "**estructura mental**" construida por el ser humano, la cual, como todas las estructuras **seguras**, debe tener cimientos fuertes, producto de un buen diseño. Fundaciones apuntaladas en **valores y normas**, CULTURA corporativa que da forma a la IDENTIDAD de la empresa y que permite edificar sobre ella un arquitectónico diseño de columnas y vigas, que se convierten en estrategias y mensajes, para apuntalar la IMAGEN CORPORATIVA.

La CULTURA corporativa modela la IDENTIDAD de la empresa y permite edificar sobre ella un arquitectónico diseño de columnas y vigas, que se convierten en estrategias y mensajes para apuntalar la IMAGEN CORPORATIVA.

Más allá de los nuevos compromisos de la empresa, de su conciencia corporativa o la visión innovadora de personas, instituciones o corporaciones, es importante entender que la imagen obedece a criterios gerenciales iguales a los que son aplicados en el manejo del recurso financiero o humano de la empresa. El reto es aprender a "gerenciar el perfil de la empresa" y entender sus normas. No es sentenciar la empresa a un "bajo, medio o alto perfil". Estos conceptos son algo más complicados que un simple "sí o no" y las implicaciones en el negocio pueden acabar con las buenas ideas y las mejores intenciones.

La Comunicación Estratégica comienza por la investigación

Hacer un análisis de la noticia y su comportamiento en el tiempo y en el contexto. Ponderar de acuerdo al medio, autor o declarante y la región donde es publicada, permite asignar la importancia real a cada información, dejando a un lado las reacciones emocionales que tantas veces nos llevan a equivocarnos.

Las noticias publicadas en los medios de comunicación, sin duda, afectan en forma positiva o negativa a nuestros públicos internos y externos, condicionando muchas veces nuestro entorno. Para comprender su influencia y trazar proactivamente una estrategia más allá de especular, debemos trascender del simple recorte de periódico que todos los días encontramos sobre nuestro escritorio. El recorte es una visión puntual y poco objetiva, muchas veces nos engaña o "asusta" de más.

No sólo las reacciones emocionales son riesgosas, sino también ciertas particularidades que pueden estar presentes o ausentes en el profesional de la comunicación social encargado de "enviar" la noticia. Se debe conocer suficientemente el medio ambiente (entorno) relacionado con la información; saber la historia de cómo se llega al hecho y estar al tanto de las tendencias evolutivas presentes; moverse con acierto en los niveles culturales, económicos y de psicología social involucrados en el caso. Recuerdo, al respecto, lo que una vez me dijo un profesor: "Puede que menos de la mitad de la gente esté capacitada para informar acerca de un hecho que hubieran presenciado. Y puede que menos de la mitad de esa menos de la mitad, esté capacitada para razonarlo".

Hemerometría o Notoriometría: graficando comportamientos

El seguimiento sistemático de los medios y su evaluación permanente, nos permite construir eficaces mensajes y hacer que lleguen en forma oportuna, conveniente y suficiente a nuestros públicos objetivos. Cuando graficamos el comportamiento de los mensajes que son comunicados, encontramos nítidas tendencias de opinión que visualizan información inteligente y muy útil: conocer el tema de opinión de mayor frecuencia, saber cual es la región que más importancia le da a nuestros mensajes, cuál es la tendencia favorable o no en los diferentes autores o declarantes de la noticia y conocer la importancia que nos da cada medio, es una información estratégica muy fácil de encontrar y una forma eficiente de amplificar nuestro poder de anticipación, antes de que termine por ser afectada la empresa. ¿Cómo instrumentar una política de

comunicaciones sin conocer claramente nuestros públicos?. "Públicos", no son solamente los lectores de periódicos, lo son también los que escriben la noticia o influyen en ella.

Los "Públicos" para las empresas, no son solamente los lectores de periódicos, lo son también los que escriben la noticia o influyen en ella

El Terreno para construir IMAGEN

Toda esta información inteligente es útil, si antes estudiamos el terreno sobre el cual deseamos edificar nuestra imagen. En esta analogía que he llamado "INGENIERIA DE LA IMAGEN", el conocer la ubicación, orientación, además de la composición del "suelo" en la empresa -las características del material que lo conforma- es la única forma de iniciar un proyecto seguro y ajustado a la realidad de un edificio llamado "IMAGEN CORPORATIVA".

Así que para formular un PLAN DE COMUNICACIONES, debemos considerar la filosofía empresarial: estilos, comportamiento y los valores y normas que animan a cada miembro de la organización y que se traducen en la forma de ser y hacer empresa. Esto modela lo que se ha dado en llamar la CULTURA CORPORATIVA: "un modo de razonar, actuar, reaccionar y relacionarse y que es compartido por el conjunto de los integrantes de la empresa, desde la cúspide hasta la base de la organización".

CULTURA CORPORATIVA es un modo de razonar, actuar, reaccionar y relacionarse y que es compartido por el conjunto de los integrantes de la empresa, desde la cúspide hasta la base de la organización.

La composición del "suelo" de la EMPRESA

Conocer, entonces, nuestro clima organizacional y de allí concluir en las fortalezas y debilidades de nuestra cultura, es la forma más eficaz de conocer y poder afectar positivamente nuestra IDENTIDAD. La identidad es una "personalidad construida por la empresa. No es una cualidad que la empresa posee, sino más bien el resultado de un

esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial”.

La IDENTIDAD es una personalidad construida por la empresa. No es una cualidad que la empresa posee, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial.

Los públicos de la empresa son cada día más adultos, más informados -léase SATURADOS- y son menos crédulos, por ello, nuestro reto como Comunicadores Corporativos es enviar mensajes específicos a audiencias específicas. No es "disparar" con una escopeta de cañón corto y con miles de perdigones para ver "lo que cae". Los tiempos del derroche comunicacional se acabaron. Hoy más que nunca debemos ser eficientes.

Una buena Imagen, requiere VISION INTEGRADORA

El rediseño empresarial significa asumir un nuevo enfoque en la forma como las organizaciones tradicionales han dirigido sus comunicaciones internas y externas, realineándolas con el propósito de llevar a cabo objetivos corporativos que trasciendan al producto.

En esta "ingeniería de la imagen", luego de definir los requerimientos, conocer nuestros públicos y estudiar profundamente el terreno donde deseo construir la imagen de la empresa o persona, llega el momento de iniciar el diseño de un **buen proyecto** para comenzar la obra, en esta cuarta y penúltima entrega de "Ingeniería de la Imagen". De todas las construcciones que se inicien, sólo aquellas que cuenten con un buen proyecto evitarán complicaciones que retrasen la obra. Me refiero a proyectar y gerenciar el proceso, con "**visión integradora**": relacionando las estrategias no comerciales con las comerciales, integrando la tecnología, rediseñando los procesos internos, y por supuesto, organizando y potenciando el recurso humano.

Visión integradora: relación de las estrategias no comerciales con las comerciales, integrando la tecnología, rediseñando los procesos internos, y por supuesto, organizando y potenciando el recurso humano.

Reingeniería, pero del pensamiento.

La nueva **visión estratégica** requiere de la integración empresarial, de iniciar un proceso de "**Reingeniería**". Todos los autores conocidos en el mundo de la gerencia, nos hablan de que en tiempos de cambios y ante nuevas realidades... hay que "**reinventar a la empresa**", como diría John Naisbitt: el esfuerzo por redescubrir lo mejor de nosotros y corregir lo inconveniente.

Pero quiero explicar un poco más lo que está detrás del señalamiento de Naisbitt de "corregir lo inconveniente de nosotros". No se trata solo de descubrir alguna imperfección o deficiencia personal, que evidentemente siempre es aconsejable corregir, sino se trata también de descubrir aquello de nosotros que en CADA CASO PARTICULAR de las actividades profesionales que desarrollamos, nos resulte un inconveniente. Ese es el exigente reclamo de la REINGENIERIA DEL PENSAMIENTO, porque el enfoque y la actitud que nos fueron ventajosas para la solución de un caso profesional, una semana después, para OTRO CASO, pueden representarnos una dificultad.

En esto de la "reingeniería" me gustaría comentar las desviaciones que he observado. Los técnicos suelen referirse a la reingeniería de procesos y olvidan con frecuencia que ellos son desarrollados por seres humanos. Les invito a reflexionar: la primera y más importante REINGENIERIA es la del **PENSAMIENTO**. Convencernos antes de obligarnos, es el único camino que conozco para la eficiente GERENCIA DEL CAMBIO. Es la forma más segura de iniciar un PROYECTO exitoso.

Del PLAN ESTRATEGICO o de negocios de la empresa, al PROYECTO de comunicación.

Toda estrategia COMUNICACIONAL se debe iniciar a partir del conocimiento claro del **PLAN DE NEGOCIOS** de la empresa, es decir de los objetivos estratégico-comerciales

que se han planteado. Aquellos proyectos de IMAGEN que responden a caprichos coyunturales de los gerentes o capitanes de empresa y que no están insertos en una visión global de la empresa que incluya, además del mundo exterior que le rodea, a su exigente realidad interna, están condenadas al colapso de la estructura.

Aquellos proyectos de IMAGEN que responden a caprichos coyunturales de los gerentes o capitanes de empresa y que no están insertos en una visión global de la empresa que incluya, además del mundo exterior que le rodea, a su exigente realidad interna, están condenados al colapso de la estructura.

El plan de negocios en la "Ingeniería de IMAGEN" que propongo, no es más que la definición de las necesidades de la empresa y la factibilidad real de cumplir los objetivos trazados, sólo después puedo iniciar el "movimiento de tierra". Esto supone reingenierizar los procesos dentro de la empresa, modificar organigramas, re-jerarquizar el área de comunicaciones, donde mi experiencia indica que, si el área que maneja IMAGEN no reporta directamente al Presidente o Gerente General de la empresa, se encontrarán grandes dificultades a la hora de instrumentar las estrategias. En empresas donde no hay tradición, ni vocación, en el manejo de estrategias de comunicación o que han sido afectadas prolongadamente por una política de "bajo perfil", las herramientas para informar tanto externa como internamente deben ser manejadas muy cerca de las máximas autoridades de la empresa.

Para desarrollar entonces un buen **PROYECTO de comunicación** hay que conocer muy bien el PLAN ESTRATEGICO de la empresa y sus programas comerciales, sólo a partir de esa información, podemos desarrollar una **POLITICA GLOBAL de comunicación e imagen**. Poseer una clara política de comunicación, es el camino más seguro de ganarse la confianza y credibilidad de la opinión pública, que apuntala una **positiva percepción** colectiva. La política es un marco para la acción, son las "reglas del juego" que permiten generar el clima de confianza deseado e influir en su comportamiento a través del tiempo.

El documento de POLITICAS

De allí, se desprende toda la acción comunicacional de la empresa, externa e interna, los mensajes, las fuentes de la información y las actividades de contacto directo que nos relacionarán con nuestros públicos objetivos; adicionalmente, se definen los medios que se utilizarán y su frecuencia. Política de comunicación hacia adentro y hacia afuera, tránsito vertical y horizontal de los mensajes.

La política permite establecer los PLANES de comunicación interna y externa, allí se desarrollan las acciones de contacto directo, el llamado "lobby empresarial", concepto que ha sido muy maltratado por el sentido político con el que es percibido. "Lobby" no es más que "persuadir", saber "vender ideas" a veces propias, a veces de otros. Lo que se cuestiona no es "hacer lobby", es el estilo: quien lo hace y su ética corporativa. Moral y principios personales son los valores que diferencian a unos de otros. El lobby, para el gerente, es un requerimiento en tiempos modernos.

“Lobby” no es más que “persuadir”, saber “vender ideas” a veces propias, a veces de otros

IMAGEN: Obra de una buena ingeniería.

Una imagen sostenible, supone re-ingenierizar el pensamiento corporativo, re-diseñar los procesos dentro de la empresa, modificar organigramas y sobre todo re-jerarquizar el área de las comunicaciones, respetando su rol estratégico y apoyando sus propuestas.

Toda ACCION COMUNICACIONAL se inicia como un **movimiento de tierra** al comenzar una obra; conocer qué tipo de edificio queremos, las necesidades que deseamos satisfacer, además de estudiar el **suelo** sobre el cual nos proponemos construir nuestra **estructura**. Estas actividades parten todas del desarrollo de un buen **proyecto** si deseamos lograr satisfacer nuestras necesidades.

Sinergías, el reto de los neogerentes o las nuevas alianzas para ganar-ganar.

Es importante también cultivar buenas relaciones con el área de mercadeo y de relaciones industriales o relaciones humanas de la empresa. Sin confundir los roles que cada gerencia tiene, las de relaciones públicas, relaciones corporativas o asuntos corporativos, (tres formas de referirse a una misma actividad) deben reunirse frecuentemente con el gerente de mercadeo y comprender sus planes, los medios donde colocar la publicidad y los programas conjuntos que requieren cobertura periodística, entre otros temas a comunicar externamente. De la gerencia de relaciones industriales, debemos conocer los programas de instrucción e inducción, el clima organizacional, entre otros aspectos vitales para la producción de información interna.

Sobre las fundaciones, edificamos la estructura.

Movida toda esta "tierra", es tiempo de iniciar las **FUNDACIONES** de la obra, único cimiento que asegura y hace sólida la construcción de la estructura. Base firme que resiste las contingencias, como terremotos, huracanes, entre otras calamidades, resguardando la estructura.

Para lograr convertirnos en aquello que nos gustaría ser, hay que trabajar mucho en el diseño y construcción de las "fundaciones". Ser menos complacientes y comprensivos con nuestras propias debilidades; ser coherentes y consistentes en nuestros actos públicos y privados; apreciar la crítica aceptando el cuestionamiento; admitir nuestras equivocaciones y corregirlas; pero sobre todo potenciar nuestra **VOLUNTAD** y **ACCION** para **ADAPTARNOS** y **CAMBIAR**. Son éstas, variables de una moderna "ecuación" que todos los días se "ejecuta" en nuestras vidas y que nos permite ser "juzgados" por el tribunal de la opinión pública. No nos equivoquemos al creer que "opinión pública" es sólo aquella que recibe información por los medios de comunicación. Me refiero al ascensorista del edificio donde está nuestra empresa, a la Señora que limpia la oficina, a nuestra secretaria, nuestros hijos o la maestra de ellos -si es que la conocemos-.

Un edificio "sin fundaciones" se cae. Una imagen "sin verdad", se derrumba.

Más de un "titular de prensa" ha hecho colapsar el precio de las acciones de empresas o la "buena" imagen de profesionales, políticos o empresarios. Para lograr ser percibidos positivamente, tampoco basta un "buen discurso" o actitudes prefabricadas. Hay que trabajar mucho nuestra forma de ser, o si somos empresa, nuestra identidad corporativa. Evolucionar nuestra cultura, adecuarla, diseñar y construir con dedicación las "**fundaciones**" de nuestro PERFIL. Esto es lo prudente y lo conveniente, sin embargo, son muchos los casos en que la visión "cortoplacista" de empresarios y personas quieren intentar el peligroso "juego de las apariencias".

La IMAGEN depende de hechos, no de palabras.

En comunicación las **fundaciones** son los valores, las normas y procedimientos que integran la CULTURA de la empresa. Fundar acertadamente y **comunicarlo** oportunamente, es entender los **VALORES DEL CAMBIO**, comprender la diferencia entre la "fama" y el "prestigio". La **fama es un valor circunstancial**, es ver el corto plazo, mientras que el **PRESTIGIO es producto de la suma de valores firmes**, permanentemente testimoniados a través de la trayectoria de la empresa o la persona, esto es ver a largo plazo. El prestigio genera, antes que la rápida y efímera admiración de la fama, el respeto y el recuerdo a la personalidad de quien lo tiene y lo ejerce. El prestigio se adquiere con esfuerzo, sacrificio, cultura, educación, trabajo, inteligencia y el enriquecimiento permanente a quien nos rodea, de tal forma que madurado todo esto en una hoja de vida, ésta acepte el desafío de la trascendencia. **La comunicación tiene que ver más con lo que se hace, que con lo que se dice.** El resultado de la comunicación depende de hechos, no de palabras.

La fama es un valor circunstancial, es ver el corto plazo, mientras que el PRESTIGIO es producto de la suma de valores firmes, permanentemente testimoniados a través de la trayectoria de la empresa o persona.

La comunicación tiene que ver más con lo que se hace, que con lo que se dice. El resultado de la comunicación depende de hechos, no de palabras.

En nuestra vida cotidiana debemos estar muy atentos a sabernos manejar con estos dos conceptos presentados: la FAMA fulgurante, pero superficial, y el PRESTIGIO, sólido pero no siempre tan brillante. Sin entrar a discutir su preponderancia, confieso que me parece percibir en el medio ambiente una predisposición hacia lo que llamaría "la cultura de lo efímero", donde se destaca y endiosa a los valores pasajeros de la fama.

Estructura: Columnas, vigas y losas de piso, de techo, entrepiso...

Listas las fundaciones, ahora es cuando estamos preparados para desarrollar el **perfil de IMAGEN de nuestro edificio**. Vigas y columnas que dan estabilidad y permanencia al sistema. Columnas que empezamos a ver por encima del nivel de la calle, estructura visible que apuntala y permite el desarrollo de la altura. Vigas también visibles que soportan el peso que deben absorber para la altura deseada.

En este símil del edificio y la empresa, el entramado que supone en la estructura la correlación de vigas, columnas y losas, lo significa el conjunto de relaciones de comunicación y dependencia entre las partes constitutivas de la empresa. Y ante la aparición de una crisis de funcionamiento, ambos sistemas de relaciones, en el edificio o en la empresa, tienen también repuestas comparables al permitir surgir espontáneamente, o porque han sido preparadas con tal fin, vías alternas de comportamiento en cada estructura, que restablecen la funcionalidad del sistema.

En comunicación, las columnas son los mensajes que transmite nuestro plan de comunicación externa, mientras que las vigas son los mensajes que sostienen nuestro plan de comunicación interna. Esta fase depende mucho de las características del proyecto, aquí ejecutamos lo ya pensado y probado, es en esta etapa donde comenzamos a llamar más la atención porque somos vistos, de esta manera exhibimos el color, forma y estilo de nuestro edificio, llamado empresa, exhibimos los materiales de construcción de nuestra imagen.

Hay que cuidar más lo que se HACE que lo que se DICE.

La imagen, positiva o negativa, tiene que ver más con lo que **se hace**, que con lo que **se dice**, el resultado de la comunicación estratégica depende de hechos, no de palabras. Esta realidad es muchas veces descuidada y desconocerla es la razón mas frecuente del fracaso de estrategias de Comunicación e Imagen para empresas o individuos. En política pocos son los que están conscientes, en empresas son también muchos los "parlanchines" que dicen algo y hacen otra cosa completamente diferente.

Esta dicotomía del hacer o del decir, la conocían ya muy bien todos nuestros antepasados. Es el famoso: "Res, non verba" de los romanos, y quizás el no tan conocido anécdota de los mitos incas cuando las leyendas del antiplano narran que en ocasión en que el viejo soberano Viracocha está aconsejando a su hijo e inmediato sucesor, Pachacutec, le enseña la lejana montaña y le dice: "Eso simboliza los logros de nuestra cultura", y como el joven, al mirar hacia la cordillera, diera un traspie en un hueco del piso, añadió el anciano: "Y ese vacío es la suma de las palabras de nuestros súbditos indecisos".

Existe una gran confusión que sugiere a la IMAGEN como algo superficial y frívolo, que tiene que ver con FORMAS y no con fondo y VERDADES, con sustancia. Sucede, porque no se comprende la CONSTRUCCION de IMAGEN como un PROCESO de largo plazo y como tal requiere se cumplan a cabalidad distintas etapas. Por ello, debemos contar con una buena **ESTRUCTURA** y así estar listos para construir nuestra plataforma informativa o PLAN DE MEDIOS, formado por el **plan de comunicación interna** que trabaja nuestra **identidad** y nuestro **plan de comunicación externa** que da forma a nuestra **imagen**.

El plan de comunicación interna trabaja nuestra identidad, mientras el plan de comunicación externa, unido al anterior, da forma a nuestra imagen.

Plan de Medios: una herramienta indispensable para competir

Cuando la empresa cuenta con una clara y explicitada POLITICA DE COMUNICACION, podemos desarrollar en forma pro-activa un eficiente PLAN DE MEDIOS. No debemos confundirnos con lo que hace una agencia de publicidad, acción que supone un cronograma de compra en los medios. Me estoy refiriendo también a un

cronograma, pero de información en los medios. Información, producto de la capacidad de la empresa de convertir sus mensajes en NOTICIA. Me refiero a la información que no se compra, a la que genera confianza y se gana con credibilidad.

Selección, desarrollo del tema y voceros

El plan de comunicaciones incluye la selección y desarrollo del tema que es fuente de sus mensajes, esto significa listar todas aquellas materias que la empresa quiere y puede comunicar, agrupándolas por área; por ejemplo, para una empresa agroindustrial podríamos agruparlas en: todo lo que tiene que ver con la industria, con el campo, con el recurso humano y con la comunidad, entre otros.

A cada tema de noticias se le asignan declarantes o voceros, que pueden ser internos o externos a la empresa, esta persona debe prepararse para enfrentar a los medios de comunicación, tanto en lo relativo al conocimiento del negocio que maneja, como a su comportamiento frente a los periodistas. Reacciones, posturas, frases inconvenientes, lenguaje corporal, construcción de mensajes adecuados, son sólo algunos de los aspectos del entrenamiento. No se nace con la experiencia para saber cómo comunicarse, hoy en día existen formas de ser entrenado profesionalmente, los norteamericanos lo han llamado "media training", una especie de curso intensivo que enseña qué hacer y qué no hacer, cuando estamos frente a las cámaras o a un micrófono, manejado por un periodista.

*No se nace con la experiencia para saber cómo comunicarse estratégicamente,
hoy en día existen formas de ser entrenado profesionalmente*

Medios para enviar el mensaje

El plan de medios también incluye cuál es el vehículo conveniente para llegar a los medios de comunicación, es decir, si son notas de prensa, entrevistas, investigaciones y reportajes, entrevistas de radio o televisión, publicidad, impresos corporativos, tales como revistas u otras publicaciones internas, noticias en revistas de otras empresas, presentaciones directas con apoyo visual y cartas personalizadas, entre otros muchos medios donde la creatividad es el límite.

Finalmente, esta metodología que propongo incluye en el mismo cuadro los meses del año y los medios en los que aspiramos estar presentes. Para no saturarlos, es decir, para no enviar la misma información a todos los medios, es conveniente agruparlos de acuerdo a un criterio, que puede ser por regiones y tipos de público de cada medio, entre otros. No considero un exceso de "ingeniería", hacer un plan de MEDIOS como el que sugiero, ni tampoco podemos asumir que es un instrumento rígido.

El plan es una herramienta que nos da poder de anticipación, porque ya estamos preparados ante la contingencia y con algunas piezas de comunicación listas. La política de IMAGEN Y COMUNICACION permite: qué, cómo, cuándo y dónde comunicar y adicionalmente a quién hacerlo y qué medios debemos utilizar.

La política de IMAGEN Y COMUNICACIÓN permite: qué, cómo, cuándo y dónde comunicar y adicionalmente a quién hacerlo y qué medios debemos utilizar.

La ingeniería que es capaz de levantar una obra duradera y eficiente no consiste sólo en hacer estructuras rígidas. Todas nuestras estructuras balancean adecuadamente zonas rígidas de apoyos empotrados, sin grados de libertad, con zonas flexibles de apoyos simples o articulados. Se alternan superficies cubiertas, como vanos y entradas. El acierto en nuestras vidas es dominar la ciencia de esos balances.

No hay calidad sin buena inspección.

Para que la IMAGEN sea posible en los términos esperados de calidad, está el simple, constante e intensivo seguimiento y control de la obra. Mantener un sistemático plan de evaluación y control es un factor crítico de éxito porque las **empresas que se aferran a una sola estrategia fracasan**; las estrategias, así como les decía de la identidad, son dinámicas, y por ésto, debemos revisarlas a menudo junto a nuestro equipo. Una permanente necesidad de adaptarse a los cambios del entorno.

Las empresas que se aferran a "una sola" estrategia fracasan. La flexibilidad es un factor crítico de éxito.

Las matemáticas de la Imagen

Encontré en mi biblioteca una interesante reflexión sobre la imagen, más bien sobre la **ECUACION DE LA IMAGEN** y los factores que la controlan. Una analogía "ingenieril" en la línea de lo que he llamado: "**Ingeniería de la imagen**". La "ecuación de la imagen" es "pura" matemática: sumando, dividiendo, multiplicando y restando llegamos a ese "valor" que es agregado a cada empresa y que se convierte en un fenómeno de opinión pública. Al conocer esta "ecuación" será fácilmente comprendido el proceso.

Para obtener **IMAGEN CORPORATIVA**, debemos **sumar**: la REALIDAD de la empresa y la capacidad de ser NOTICIA; **dividir**: entre la DIVERSIDAD de la empresa; **multiplicar**: por el ESFUERZO que se hace en las comunicaciones y por el TIEMPO que ha transcurrido y finalmente, el resultado debe ser obtenido al **restar**: lo que se nos OLVIDA.

A esta ecuación le agrego una serie de comentarios que enriquecen el concepto, el cual fué desarrollado originalmente por Thomas F. Garbett en su libro: "Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla", publicado por LEGIS en 1991.

La realidad de la empresa y su capacidad de convertirse en noticia.

La primera "operación" aritmética de esta ecuación es **sumar** las variables que condicionan la REALIDAD DE LA EMPRESA: tamaño, estructura, sector industrial a que pertenece, productos que fabrica o los servicios que presta, cantidad de empleados y el grado en que interactúan con la sociedad; adicionalmente **sumar** sus contribuciones a la sociedad y cómo afecta la vida de las personas que la rodean, es decir la MEDIDA EN QUE LA EMPRESA Y SUS ACTIVIDADES HACEN NOTICIA.

Diversidad de la empresa

Luego de **sumar** la REALIDAD DE LA EMPRESA a su CAPACIDAD DE CONVERTIRSE EN NOTICIA, debemos **dividir** el resultado entre la **DIVERSIDAD DE LA EMPRESA**, esto es, su falta de cohesión: mientras más monolítica sea la empresa, más cohesión habrá en lo que se comunica. Para un conglomerado será más

difícil crearse una reputación que para una empresa que trabaja una línea única de productos. Quiere decir que esas corporaciones cuya diversificación se ha extendido a negocios de naturaleza diferente, es decir, una organización financiera que además es fabricante de alimentos, le será mucho más complejo construir una imagen nítida.

El esfuerzo en comunicaciones

Al resultado de la operación aritmética anterior, lo **multiplicamos** por el ESFUERZO EN COMUNICACIONES. Un esfuerzo intelectual por hacer posible una "política de comunicación e imagen" que forja y mantiene la reputación de una empresa o persona. Como todo: **quienes más invierten en imagen más ganan**. Instrumentar una "política", exige energía creativa, disponer de "tecnología" -humana y de equipos-, además de un presupuesto acorde con la dimensión de la empresa. La imagen es un "activo empresarial " que requiere de un presupuesto específico que debe ser respetado.

El tiempo

En esta ecuación debemos **multiplicar** todo lo anterior por el TIEMPO, ya que la imagen forjada a través del tiempo es más duradera, EDIFICAR ES UN PROCESO QUE REQUIERE TIEMPO y como muchas veces les he comentado, los procesos de comunicación para "construir" IMAGEN son largos, muy largos. "Crear" el mundo le llevó al Señor seis días y luego descansó; considerando que siendo DIOS un ser "superior" a todos y que todo lo puede, el hecho de no "crear" todo el mundo el "primer día" es digno de reflexión.

Nunca falta el empresario "cortoplacista" que lo quiere todo para "ya", lo complejo es que todavía hay "profesionales" que tratan de complacer ese deseo e intentan construir todo "ya". Mi experiencia profesional me ha señalado que el "cortoplacismo" o "pensamiento neo-marginal", siempre termina con las "ideas" y finalmente con las empresas.

El desvanecimiento de la memoria

A toda la operación descrita anteriormente, le **restamos** el DESVANECIMIENTO DE LA MEMORIA, es decir, lo que se nos olvida, ya que el recipiente en el que se vierten los mensajes es muy permeable. Para permanecer -como dice Garbett en su libro- se requiere de un esfuerzo permanente, constante en el tiempo. La proliferación desmedida de "mensajes" que llegan a la opinión, compiten entre sí, por esto, el cerebro descarta y acepta constantemente nuevos mensajes, su permanencia dependerá de la frecuencia, de la originalidad, de la "necesidad" que esté satisfaciendo y sobre todo de la legitimidad o verdad del mensaje.

La memoria tiene un "límite", frontera entre la primera vez que escucha el mensaje y el "gap" que se tenga con la segunda vez que se escuche. "Frecuencia" es el secreto, de lo contrario, irremediamente se nos olvidará.

Por esto, para definir la **IMAGEN** en esta ocurrente "ecuación" de Garbett, es que debemos luego de **sumar**: REALIDAD Y NOTICIAS; **dividir**: DIVERSIDAD; **multiplicar**: ESFUERZO y TIEMPO. El resultado debe ser objeto de **restar**: OLVIDO.

ÁLGEBRA CORPORATIVA: sumar: REALIDAD Y NOTICIAS; dividir: DIVERSIDAD de la empresa; multiplicar: ESFUERZO y TIEMPO dedicado; a todo ello se debe restar: OLVIDO y el resultado es IMAGEN.

Reflexiones del Equipo

De vuelta a lo básico... Crecer hacia dentro

Es universalmente aceptado el principio de que toda empresa tiene, en sus comienzos, un tamaño relativo, con una magnitud mayor o menor de acuerdo a sus posibilidades iniciales, pero todavía en ese momento con características y condiciones incipientes. La experiencia le está por llegar, y con ella la solidificación y las alternativas de expansión.

Se suele entender por crecimiento empresarial la posterior inyección de capital, el incremento de su personal o de su equipo, así como el hecho de multiplicar las funciones y lograr adquirir nuevas parcelas del mercado. La empresa, como cualquier organismo vivo, aumenta de tamaño y de capacidad de acción. Crece.

Pero en la práctica empresarial hay otro tipo de crecimiento que muchas instituciones olvidan o soslayan, y que puede resultar tan importante, o más, que el simple aumento de tamaño u de gestiones. Un crecimiento sin el cual esas empresas olvidadizas o descuidadas pasan a correr severo riesgo de deterioro y hasta desaparición. Un crecimiento cuya necesidad no es percibida a veces por los directivos de la institución, que pueden engañarse con el manejo periódico, pero superficial, de favorables cifras y balances. Un crecimiento que no es tan visible y espectacular como el otro, ya citado, pero que es igualmente importante.

Nos referimos al crecimiento hacia dentro, a la solidificación de lo ya logrado, a la densificación de recursos y metodologías operativas. Un crecimiento que no extiende visiblemente las fronteras de la empresa, sino que rellena su interior de masa muscular.

¿Cómo se logra ese crecimiento? En lo relacionado con el personal, revisando su nivel de conocimientos y prácticas, y facilitando su mejoramiento. En lo que tiene que ver con los equipos, auscultando su estado y funcionalidad, y tomando medidas para su mantenimiento adecuado, o para su sustitución. En lo concerniente a los métodos operativos, analizando cuidadosamente su validez, a la luz de la experiencia y de los adelantos tecnológicos en la materia, y como resultado de ello tomando las decisiones de modificar aquellos aspectos que se consideren oportunos.

En una empresa bien estructurada, la preocupación por su densificación debe ser constante, resolviéndose a través de periódicas revisiones de sus sectores de personal, equipos y métodos. Y de los tres sectores señalados, el más olvidado y en el cual las empresas suelen cometer los más frecuentes descuidos, es el de los métodos, por aquello de creer que "... si hasta ahora nos ha ido bien ¿qué necesidad tenemos de revisar las cosas?"