

## LA CONDUCTA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO BÁSICO DE LA FORMACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Artículo publicado en *Sphera Pública* (España), N. 2, 2002, pp. 17-30.

© Dr. Paul Capriotti (2002)  
Universidad Rovira i Virgili  
Tarragona (España)

### Resumen

La imagen de una organización adquiere cada vez mayor importancia. Muchos estudios se dirigen a analizar y a plantear programas de comunicación para gestionar adecuadamente la imagen corporativa. Una de las deficiencias de tales estudios es que se concentran fundamentalmente en la comunicación propiamente dicha, y dedican poco espacio al análisis de la Conducta Corporativa, cuya importancia es básica para la comunicación de los valores y principios de la organización. En este artículo, analizaremos cómo la actuación cotidiana de la empresa es un factor fundamental en la formación de la imagen corporativa.

### Descriptor

Imagen Corporativa. Comunicación Corporativa. Conducta Corporativa.

### 1. La dualidad de la Organización como emisor de información

La información que se genera en las organizaciones y que llega a los Públicos es un elemento fundamental para la formación de la imagen de la empresa. Esta información, mediante adecuadas estrategias de acción y comunicación, puede ser un factor altamente controlable en cuanto a sus contenidos y difusión, para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización. Pero ello no quiere decir que dicha información sea la única ni la más importante que afecta a la formación de la imagen en los individuos. La información generada en el entorno de la entidad (macroentorno o microentorno) y transmitida por diferentes canales puede ser también muy importante para la formación de una imagen favorable o desfavorable de la organización.

Para los Públicos de una organización, la comunicación de una compañía es todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad. Los mensajes efectivamente recibidos por los Públicos pueden ser enviados voluntaria o involuntariamente por la organización. Así, conciente o inconscientemente, toda compañía, con sólo existir y ser perceptible, emite un gran volumen de información (Chaves, 1988: 25; Bernstein, 1986: 17). La cantidad (y sobre todo, la calidad) de las informaciones involuntarias emitidas hace que el control de las comunicaciones de la propia organización no sea total y absoluto. De allí que las empresas se preocupen, cada día más, por reconocer y controlar las diferentes variables de comunicación de la propia organización.

Por medio de dichos mensajes voluntarios e involuntarios, los Públicos reciben información desde la organización. Así pues, podemos definir la Comunicación Corporativa de una organización como *la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos* (Capriotti, 1999:72). Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa *hace y dice que hace* sobre sí misma, voluntaria o involuntariamente. O sea, la comunicación corporativa tiene una doble vertiente, por medio de:

- La **Conducta Corporativa** de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa *hace*). Es el *Saber Hacer*. Todas las acciones que una entidad realiza durante su vida cotidiana tienen una dimensión comunicativa, es decir, *hablan* de la entidad. Es la Comunicación "Experiencial", o sea, la comunicación mediante la experiencia que tienen los públicos con la organización. Chaves (1988: 14) señala que "la totalidad de los recursos de la gestión regular de la entidad adquieren interés, una dimensión 'publicitaria'; y la propia actividad y sus instrumentos adoptan una 'segunda función' de ser mensajes promotores de sí mismos". De esta manera, los Públicos también obtienen información de la empresa a través del hacer cotidiano de ésta. El comportamiento cotidiano debe ser considerado, pues, un canal de comunicación de las organizaciones.
- La **Comunicación "Simbólica"** de la organización, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa *dice que hace*). Es el *Hacer Saber*. La comunicación simbólica es todo el conjunto de actividades de comunicación que la organización elabora consciente y voluntariamente, y cuyo objetivo principal es el de ser utilizados como canales de comunicación para llegar a los diferentes Públicos de la entidad para que dispongan de dicha información. La Comunicación "Simbólica" de la organización debería plantearse como una acción generadora de expectativas en los Públicos, que enlazan directamente con sus deseos y necesidades, y llevan a un determinado grado de satisfacción de los públicos con la organización, en función del nivel de correlación que se generaría entre la Conducta Corporativa, las expectativas generadas y los deseos y necesidades reales de los públicos. Por ello, la Comunicación como tal es un aspecto básico también para la valoración de la conducta de la organización, puesto que es un elemento clave para la generación de expectativas acerca de la misma.

## 2. Las formas de expresión de la Conducta Corporativa de la Organización

Es importante remarcar que para los Públicos de una entidad, la conducta de la empresa implica lo que ellos perciben que la organización hace o deja de hacer, y no lo que efectivamente pueda realizar la empresa. Este es un aspecto clave a señalar, puesto que no necesariamente coincidirán uno y otro, y de allí pueden surgir diferencias entre la realidad de la empresa y la percepción de realidad de la empresa por parte de los públicos.

Como “manifestaciones” de la Conducta Corporativa, podemos realizar una primera y gran diferenciación entre: a) la Conducta Interna, b) la Conducta Externa Comercial, y c) la Conducta Externa Institucional (Capriotti, 1999: 73-83).

### 2.1) La Conducta Interna

La Conducta Interna es la manera en que la compañía, como entidad, se comporta con respecto a sus miembros. Son las pautas de comportamiento o actuación cotidiana y diaria que tiene lugar “de puertas adentro” de la organización. La organización como tal, por medio de la conducta de sus altos directivos, de las estructuras organizativas establecidas en la empresa, e incluso a través de sus principios filosóficos y de las pautas culturales impulsadas, está permanentemente realizando “manifestaciones de conducta” en relación con sus empleados.

La Conducta Interna es el primer eslabón de la cadena comunicativa de la Conducta Corporativa de la Organización, ya que es la actuación de la compañía hacia sus empleados, y luego ellos son lo que tendrán la responsabilidad de comunicar “hacia fuera” de la organización, por medio de su conducta, con los públicos externos. Así, la conducta externa de la organización se manifiesta, en una proporción muy alta, por medio de la conducta de sus empleados, sean éstos vendedores, administrativos o directivos. Los empleados son el nexo a través del cual la organización se relaciona con sus Públicos externos. Por ello, estos Públicos, al interactuar con los empleados consideran que se están relacionando con la entidad, y no con un empleado. Para los Públicos externos de la empresa, los empleados son miembros de la organización, es decir, son la empresa. De esta manera, se asimila el comportamiento de los empleados al comportamiento de la compañía como tal. Todo lo que los empleados hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá, en gran medida, en la Imagen que tengan de la organización.

La Conducta Interna de una compañía debe cuidarse y desarrollarse adecuadamente, ya que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Esta importancia se ve reflejada en diversas cuestiones, principalmente desde la perspectiva “interna” de la organización, observando al empleado como un factor estratégico dentro de la compañía, ya que desarrolla un papel determinante en el logro de la competitividad necesaria de la empresa.

- Así, ***el empleado es un factor estratégico para la elaboración de los productos o servicios de una organización***, ya que su desempeño redundará en una mayor o menor calidad de los productos o servicios fabricados y ofertados por la compañía. Los empleados son los que “hacen” el producto o servicio, y por lo tanto, de ellos dependerá que la calidad de los mismos sea la adecuada para lograr un nivel de competitividad alto de la organización.
- También ***es un factor estratégico por su relación con los clientes de la compañía***, por lo que la calidad y éxito de la relación con ellos estará directamente vinculada a su actuación. Para los clientes, los empleados que están en contacto con ellos “son la empresa”, y de la relación que ellos establezcan se podría derivar un mayor compromiso o fidelidad del cliente con respecto a la empresa.
- Por último, ***los empleados son un factor estratégico para el buen funcionamiento de la empresa***, puesto que de su trabajo (o la forma en que lo lleven a cabo) dependerá el nivel global de calidad de los procesos de la organización. Esto repercutirá, de forma determinante, en los estándares de productividad y rendimiento de los empleados (en particular) y de la organización (en general).

Además de ello, desde una perspectiva “externa” de la organización, los empleados también son importantes porque asumen una serie de roles en relación con la empresa, además de su relación laboral o contractual:

- ***Los Empleados pueden ser consumidores de la compañía***, por lo que una adecuada relación interna estimulará una predisposición de los trabajadores a consumir los productos o servicios de la empresa. Por ejemplo, si un empleado no se siente satisfecho en su trabajo, ya sea por su remuneración, por el trato que recibe o por la predisposición de la empresa hacia él, es altamente probable que su comportamiento de compra se encuentre influenciado por ello en la elección de productos o servicios de su empresa o de la competencia.

- **Los Empleados son Líderes de Opinión para las personas ajenas a la empresa**, ya que se suele asumir que los trabajadores conocen mejor la empresa, sus características, sus productos o servicios, su forma de trabajar, etc., y por ello, su opinión o punto de vista sobre las particularidades de la compañía pueden ejercer una influencia importante en las personas “externas” a la empresa. Por ejemplo, si una persona le pide a un amigo (que es empleado de una empresa) que le recomiende o aconseje sobre comprar un producto de la compañía o bien comprar a un competidor, la opinión del empleado será decisiva, ya que se suele reconocer que, al “estar dentro”, se conoce con mayor detalle los productos o servicios de la empresa, y también se tiene una mayor información sobre los productos de la competencia. Es decir, se lo considera un “experto” sobre *su* empresa.
- **Los Empleados pueden ser miembros de grupos de presión o influencia**, ya que pueden estar integrados en asociaciones vecinales, medioambientales, políticas, etc., que pueden llegar a influir o condicionar en el funcionamiento o desarrollo de la organización. Por ejemplo, algunos empleados pueden ser parte de una asociación de vecinos próxima a la empresa, y al “estar dentro” de la compañía podrá observar la predisposición de la organización hacia el barrio y su compromiso con él.
- **Los Empleados pueden ser, con una probabilidad alta, miembros de la Comunidad Local** en la que se encuentra ubicada la organización. En este sentido, los trabajadores desearán que, además de su vínculo laboral, la organización sea partícipe de la evolución y mejora de la comunidad en la que se encuentra, y contribuya a esos logros. Así, los empleados, como miembros de la comunidad local, demandarán de la empresa respeto por el medio ambiente, apoyo a eventos sociales de la ciudad, etc., a la vez que podrán observar “desde dentro” si existe voluntad de la organización para ello.

De esta manera, se puede observar que los empleados son, por diversos motivos, ya sea a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos. Una adecuada Conducta Interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización.

## 2.2) La Conducta Externa Comercial

La Conducta Externa Comercial se refiere a las acciones que la organización realiza en cuanto sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores, o con todos aquéllos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los clientes.

Es decir, que la comunicación a nivel comercial no quedaría restringida solamente a las actividades propiamente de comunicación que la empresa desarrolla (la visión restringida de la Comunicación: la comunicación como la cuarta P del marketing, la “*Promotion*”), sino que también se debe tener en cuenta que toda la actividad de marketing es una acción de comunicación (visión amplia de la comunicación: “*Marketing Communication*”), es decir, el marketing como proceso de comunicación con el mercado, “escuchando” a los consumidores a través de las investigaciones de mercado que se realizan, y “comunicando” a los consumidores a través de sus diferentes políticas de marketing (producto, precio, distribución y promoción).

Esta experiencia personal de la conducta cotidiana de la organización puede ser **directa** (la interacción de las personas con la organización); e **indirecta** (el uso de productos o servicios):

- La **experiencia personal directa** se refiere a cómo la empresa vende sus productos y servicios, en referencia directa a la forma de hacer de la organización: el servicio, la atención y el trato personal que la empresa, como entidad, presta a los individuos por medio de los integrantes de la empresa, es decir, sus empleados. El contacto con la empresa se establece a partir de la relación *Persona-Persona* (Empleado[organización]-Públicos). El individuo experimenta la conducta de la entidad, a través de la de sus empleados, por lo cual la conducta de éstos puede ser considerada como la de la organización. A su vez, puede confirmar o refutar personalmente lo que las empresas *dicen que hacen*.
- La **experiencia personal indirecta** hace referencia al contacto directo de los Públicos con los productos y servicios de las organizaciones, a través de su uso o consumo. En esta situación la experimentación de la empresa se establece a través de la relación *Producto-Persona* (Producto[organización]-Públicos), en la cual el individuo comprueba por sí mismo las particularidades de los productos y servicios, que redundará en un determinado grado de satisfacción. A su vez, los Públicos podrán comparar directamente los productos de las diferentes firmas concurrentes en el mercado, lo que le facilitará la comprobación de las diferencias expuestas por las comunicaciones de las organizaciones.

### 2.3) *La Conducta Externa Institucional*

La Conducta Externa Institucional son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel socio-cultural, político o económico, que realiza la compañía como sujeto integrante de la sociedad. Es una conducta en cuanto sujeto social (como “persona”) no ya dentro del ámbito mercantil (venta o intercambio de bienes y servicios) sino dentro del campo social de la comunidad en la que vive y se desarrolla. Es una relación *Institución-Público*, de carácter directo o indirecto (ya que puede haber un contacto directo, pero también puede existir un contacto no personalizado, sino una observación de una conducta de la compañía por parte de los públicos), pero que representa una pauta clara del comportamiento de la organización.

Esta Conducta Institucional se realiza (y se observa como tal) por medio de la toma de una posición pública de la compañía sobre cuestiones de interés comunitario, y el apoyo (con recursos económicos, humanos o técnicos) y la realización de actividades de carácter social, político o económico que lleva a cabo la organización. Es decir, podemos observar la Conducta Institucional como *un esfuerzo de una organización en asumir su responsabilidad social ante el conjunto de la sociedad*. Las organizaciones, cada vez más, empiezan a asumir que son entidades “públicas” y que tienen un rol social que jugar, y no sólo comercial.

Esta Conducta Institucional parte de una posición básica de Ética Corporativa, con un compromiso de la organización hacia unos determinados valores sociales en relación con su actividad, como pueden ser los derechos de igualdad de oportunidades y de no discriminación, respeto y cuidado del medio ambiente, no explotación de mano de obra infantil, participación y colaboración ciudadana, respeto a las normas y costumbres locales, etc. Esta Conducta Ética se observará en la elaboración de los productos/servicios de la organización, selección de las materias primas, procesos de distribución y de venta de los productos, y colaboración y apoyo de acciones tendientes a mejorar esos aspectos.

La Conducta Institucional tiene su primera y más directa expresión en el contacto directo de la Organización con cada uno de los públicos (Institución[organización]-Públicos). Esta es una relación directa y “personal” en la que los públicos pueden “comprobar” el comportamiento de la organización en cuanto tal, como sujeto social. También en la relación de la organización con otras entidades (Institución[organización]-Públicos Corporativos), como pueden ser empresas, asociaciones o instituciones públicas. Y, por último, la Conducta Institucional de la Organización se manifiesta, además, en su relación con la comunidad en la que se encuentra, y con la Opinión Pública general (Institución[organización]-Opinión Pública),

cuando la compañía realiza actividades dirigidas hacia la sociedad en general, teniendo como referencia clave el “interés general”.

### 3. La Conducta Corporativa como fuente de información directa para los Públicos

La información que los Públicos obtienen sobre las organizaciones (ya sea de una misma organización como de compañías diferentes) puede ser de dos tipos, las cuales influyen en la formación de la imagen corporativa: información socialmente mediada e información personalmente experimentada (Capriotti, 1999: 97-106).

- Al hablar información socialmente mediada, nos estamos refiriendo a que las fuentes de las cuales los Públicos obtienen dicha información no se limitan a ser meros transmisores, sino que realizan un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que les llega del origen de la misma. Por ello, lo que luego llega a los Públicos es una información previamente *manipulada* por las fuentes según sus pautas. Las fuentes de información que proveerán a los públicos de información socialmente mediada son *los medios masivos de comunicación* (televisión, radio, cine y prensa escrita) y *las relaciones interpersonales* (la familia, los grupos de amigos y las personas cercanas –trabajo, club, etc.).
- La información directamente experimentada es aquella obtenida por medio de la *experiencia personal de los individuos con las organizaciones*. Los Públicos pueden entrar, en un determinado momento, en contacto directo y personal con las organizaciones. Así, la Conducta Corporativa se convierte para los públicos en una fuente de información “de primera mano” (directa, personal y sin intermediarios) acerca de una compañía. La actuación cotidiana o Conducta Corporativa de la organización, es decir, todo lo que la empresa hace o deja de hacer -acción por omisión- en su devenir diario, juega un importante papel en la formación de la imagen de una empresa, ya que se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización.

Sin embargo, es conveniente señalar que no se debe considerar la Conducta Corporativa de la organización como una experiencia individual totalmente directa, sino que, más bien, puede encontrarse enmarcada e influenciada por las interacciones personales y las comunicaciones masivas. De allí que la información proveniente de la experiencia directa muchas veces se encuentre mediada y condicionada por las informaciones provenientes de las otras dos áreas. En

realidad, es imposible considerar las diferentes fuentes de información como separables, ya que no son compartimentos estancos que actúan autónomamente, sino que se encuentran integradas en un proceso continuo de interacción e influencia recíproca. Por ello, no deberíamos hablar de fuentes independientes, sino más bien de fuentes en continua interacción e interdependencia en la formación de la imagen corporativa.

En la formación de la imagen corporativa, los individuos consideran a las fuentes de información como complementarias, en cuanto es posible que el sujeto pueda obtener información de alguna de ellas que no puede obtener de las otras, o bien porque puede confirmar o rebatir con una fuente la información obtenida en otra. La elección y la importancia de una u otra fuente a la hora de obtener información para la formación de la imagen corporativa se realizará en función de diferentes condicionantes, aunque los dos más importantes, en función de la interrelación *Públicos-Fuente*, serían: **la accesibilidad de la fuente**, en relación con la facilidad de acceso, a nivel físico y/o psicológico, a la información y a la interacción con cada una de las fuentes; y **la credibilidad de la fuente para el Público**, es decir, el grado de fiabilidad que el sujeto crea que tienen esas fuentes, para satisfacer sus necesidades de información.

Sin duda, la accesibilidad de la fuente es un primer elemento de selección. Si un Público no puede acceder a alguna de las fuentes (medios masivos, relaciones interpersonales o contacto personal), entonces seguramente recurrirá a alguna de las otras y, al no tener acceso a las otras, es probable que se forme la imagen de la empresa en función de la información que recibe por esa fuente. Por ejemplo, la mayor parte de opinión pública mundial se formó una imagen de la “guerra del golfo” en función de la información suministrada por los medios masivos, puesto que las posibilidades de contacto personal y las relaciones interpersonales eran mínimos.

Sin embargo, esta situación, a nivel de las organizaciones comerciales, se da en muy pocas ocasiones. La mayor parte de las veces (la situación más usual), los públicos tienen acceso a las tres fuentes, y reciben información sobre la organización por medio de cada una de ellas. En este caso, y aún considerando que la información que recibe los públicos es vista como complementaria para la formación de la imagen corporativa, la información obtenida de distintas fuentes puede ser **convergente**, cuando las fuentes ofrecen a los individuos la misma o similar información acerca de un tema en concreto, con lo cual se reafirmarán una fuente con otra; o **divergente**, cuando sostienen puntos de vista diferentes u opuestos.

En esta situación, la base de la elección e importancia de las fuentes se basa en la credibilidad de cada una. En el caso de convergencia de la información, la fuente más creíble es

respaldada por las otras dos fuentes de información; mientras que, en el caso de información divergente, el individuo tomará como referencia más importante para la formación de la imagen aquella información que provenga de la fuente más creíble, y las otras fuentes actuarán como elementos de compensación o de reflexión sobre los argumentos de la fuente más importante.

#### 4. La Importancia de la Conducta Corporativa de la Organización

El nivel de credibilidad de las fuentes de información es de importancia fundamental para la imagen de una organización, ya que, ante un grado similar de accesibilidad de dos o más fuentes distintas, los Públicos optarán por la información de aquella fuente que consideren más creíble. Además, en caso de información divergente proveniente de dos fuentes distintas, los individuos tenderán a aceptar, en mayor medida, la obtenida de la fuente con mayor credibilidad (Capriotti, 1999: 108-111).

Y es aquí donde **la Conducta Corporativa, como fuente de experiencia personal, adquiere una importancia vital**. En función del factor de credibilidad, podríamos afirmar que se puede establecer una jerarquía de las fuentes de información. Las tres fuentes no tendrían la misma credibilidad, y se podrían señalar tres niveles: el primer nivel, el de mayor credibilidad, sería el integrado por las experiencias personales; el segundo nivel, de menor credibilidad que el anterior, estaría conformado por las informaciones provenientes de las relaciones interpersonales; y el tercer nivel, el de menor credibilidad, estaría formado por las informaciones obtenidas por medio de las comunicaciones masivas, y en especial la publicidad. Es decir, la experiencia personal es más creíble que las otras 2 fuentes (las relaciones interpersonales y las comunicaciones masivas) a la hora de configurar la imagen.

La información obtenida a través de la experiencia personal, sea esta directa o indirecta, representa para el público una información de *primera mano* y, por ello, con un grado total de fiabilidad. Esto es así porque el individuo participa directa y activamente en la experiencia personal. Además de ello, también debemos considerar que una adecuada Conducta Corporativa con los públicos llevará a que cada uno de ellos comunique favorablemente sobre la organización en el boca-oreja. Con ello, tendremos, por lo tanto, un refuerzo importante de otra de las fuentes de información, como son las relaciones interpersonales.

Así, a través de la Conducta Corporativa de la organización, los públicos logran una información de alta calidad, proveniente de la experiencia personal, del contacto directo con las

organizaciones. Este contacto es fundamental para la formación y/o modificación de la imagen, porque los individuos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo a las organizaciones, pudiendo comprobar directa y experimentalmente las diferencias entre el “hacer” y el “decir” de las organizaciones, entre lo que la empresa “hace” y lo que “dice que hace”. Así, por ejemplo, una cadena de tiendas de electrodomésticos lanzó una campaña publicitaria presentando su servicio de atención al Público como modélico, en el cual no se agobiaba al visitante ni se lo ignoraba, sino que se lo atendía en un término medio ideal. Un posible consumidor, luego de ver dicho anuncio, si realiza una visita a uno de los locales comerciales confirmaría o desmentiría dicha afirmación -lo que la empresa dice de su atención al Público-, lo cual podrá tener influencia en la imagen de la organización.

Además, normalmente, los individuos no interactúan solamente con una empresa, sino que pueden establecer una relación directa con muchas de las firmas que concurren en un mercado, con lo cual no sólo obtienen información de *primera mano* de las organizaciones, sino que también pueden experimentar las posibles diferencias entre unas y otras, y comprobar en que grado lo que “dicen” las organizaciones se da en la realidad.

Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será una señal de actitud activa del público, que vendrá dado por un grado de implicación medio/alto con el tema o situación relativo a una organización. Esto lleva a que la información obtenida sea calificada como “de creación propia o personal”, lo que le otorga más credibilidad, y por ello se deja influenciar y guiar en mayor medida de lo que lo hace con las informaciones provenientes de las otras 2 fuentes. Éstas no son vistas por los Públicos como algo propio, como una creación suya, sino que son consideradas como “provenientes desde fuera”, con valoraciones ajenas o con la intención de convencerles. Y esto genera en los Públicos cierto descrédito de la información generada por las otras fuentes (con menor confianza que en la experiencia personal).

Aunque esta jerarquización de la credibilidad pueda considerarse como aceptable -y en cierta medida como lógica-, también creemos que no se puede hacer una categorización de carácter absoluto de la importancia de las fuentes, pues ello dependerá de muchos factores, como el tema que se trate, la situación del individuo, que la fuente sea accesible o que el sujeto considere que puede obtener la información que necesita de ella.

## 5. Conclusión

A través de este artículo, hemos intentado analizar cómo la Conducta Corporativa juega un papel preponderante en la formación de la Imagen Corporativa de una Organización. Las diferentes formas de expresión de la Conducta Corporativa (interna, comercial e institucional) de la compañía ponen de relieve que, en todos sus actos, la organización está comunicando continuamente.

Podemos constatar como la mayor parte de las empresas de éxito son aquellas que han basado su posición en una clara orientación hacia la conducta corporativa apoyada de forma eficaz en la comunicación. La Conducta Corporativa se ha convertido en el elemento clave de la gestión organizacional, ya que es uno de los factores determinantes de la imagen corporativa que se formarán los públicos sobre la organización. Por ejemplo, FNAC en España ha logrado generar una imagen corporativa altamente positiva en sus diferentes públicos, aún cuando su acción de comunicación propiamente dicha (publicidad y relaciones públicas) fuera reducida (incluso con presupuestos de comunicación notablemente menores que compañías que tienen una imagen no tan buena como FNAC). Esto ha sido así porque toda su imagen corporativa está basada en su Conducta Corporativa, en la acción cotidiana de la entidad con sus públicos, que ha cubierto adecuadamente las expectativas y las necesidades de los mismos, proponiendo continuamente nuevas alternativas y nuevas acciones que manifiestan su conducta y su posición corporativa. Ello se ha traducido, también, en una comunicación boca-oreja (interpersonal) muy positiva, que ha servido como refuerzo y como confirmación de la acción cotidiana de la compañía.

Así, los aspectos comunicativos de la Conducta Corporativa de la organización otorgan a la Planificación de la Comunicación Corporativa una complejidad muy alta, que van más allá de los tradicionales planes de comunicación. La determinación, adecuada y minuciosa, de las formas de expresión de la Conducta Corporativa, por medio de las cuales se “expresa” la organización, es una de las tareas importantes a realizar por parte de los responsables de comunicación. En la gestión de los aspectos comunicativos de la Conducta Corporativa, se deberá determinar:

- Cuáles son las expresiones de la Conducta Corporativa más utilizadas por la organización en su contacto con los públicos,
- Cuáles de ellas están comunicando de forma planificada y cuáles comunican de forma espontánea (sin una intervención programada),
- Cuál es el impacto y el potencial comunicativo que tienen cada una de las expresiones de la Conducta Corporativa en los diferentes públicos.
- Cómo pueden utilizarse para comunicar, de forma efectiva, el Perfil de Identidad de la organización.

De esta manera, así como los responsables de comunicación de una compañía buscan planificar de forma metódica los programas de comunicación propiamente dichos, también deberían plantearse sistemas de análisis de los mensajes que se comunican por medio de la conducta cotidiana de la organización y su correspondiente planificación y cuidado, para que exista una coherencia comunicativa entre *lo que hace y lo que dice que hace* la compañía, que se genere una sinergia positiva entre ambas para contribuir al logro de los objetivos de la organización. Con ello, se podrá lograr una mejor y más eficaz gestión estratégica de los recursos de comunicación de los que dispone la compañía para informar o influir sobre sus públicos, lo que permitirá una mayor coherencia y una fuerte sinergia de todos los aspectos comunicativos de la organización.

## **6. Bibliografía**

Bernstein, D. (1986): *La imagen de la empresa y la realidad*, Barcelona, Plaza y Janés.

Capriotti, P. (1999): *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Barcelona, Ariel.

Chaves, N. (1988): *La imagen corporativa*, Barcelona, Gustavo Gili.