

9.1 SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

La realización de la presente investigación contempló tres etapas fundamentales, acorde con los objetivos planteados:

1º La construcción de un modelo conceptual para el sistema Imagen Corporativa, lo cual implicó un estudio y ordenamiento teórico sobre lo que se entiende por el concepto, sus componentes e importancia estratégica desde una perspectiva de gestión de empresas (capítulos 2, 3 y 4).

2º El diseño de una metodología de diagnóstico para el sistema, a partir del modelo conceptual (capítulo 5).

3º La aplicación de dicha metodología de diagnóstico en una organización (capítulos 6, 7 y 8).

A continuación se describirá brevemente cada una de ellas:

9.1.1 IMAGEN CORPORATIVA Y GESTIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA.

La Imagen Corporativa es un concepto relativamente nuevo en el campo de la Administración. Su estudio y trabajo sistematizado comenzó a realizarse a partir de la década de los `30 a nivel de consultorías empresariales en el Reino Unido y los Estados Unidos, evolucionando desde conceptos meramente visualistas, llegando a ser actualmente un medio de operacionalización de la Estrategia Corporativa de las organizaciones. Lo anterior ha derivado en el hecho que la Imagen Corporativa se haya convertido en una disciplina de estudio autónoma.

La evolución del tratamiento de los temas ligados a la Imagen Corporativa puede pasar por diversos énfasis, dependiendo del contexto socio–económico, histórico y geográfico, nivel de desarrollo del país, tipo de sector industrial y características de la propia organización. La experiencia ha demostrado que una institución puede pasar por énfasis en la imagen de productos, imagen de marcas, publicidad institucional (diseño de campañas publicitarias), imagen institucional (énfasis en lo físico y visual) e Imagen Corporativa. Pese a todo, existe actualmente una tendencia en el mundo empresarial a tratar este tema con una visión más estratégica, debido a una serie de factores que han incidido en ello. Al respecto, la primera crisis del petróleo marcó un hito, pues significó pasar de entornos corporativos de relativa estabilidad a situaciones de continuos cambios, tales como el fenómeno de globalización de los mercados, la tendencia de apertura comercial de economías centralizadas, la intensificación de la competencia, la tendencia de privatización de empresas estatales, el crecimiento del sector financiero, la saturación en las comunicaciones, etc. Todo ello ha dado a lugar a la aparición de nuevos enfoques y herramientas de administración, dentro de los cuales, la gestión estratégica de la Imagen Corporativa ha llegado a ocupar un destacado sitio.

La principal característica del tratamiento conceptual y teórico que se le ha dado a la Imagen Corporativa es su diversidad de acepciones, producto del hecho que su abordamiento se ha enfocado desde diversas disciplinas: las Relaciones Públicas, el Diseño Gráfico, la Publicidad, el Marketing estratégico, etc. La investigación bibliográfica realizada permitió detectar dos orientaciones generales:

a. Una orientación proporcionada por autores latinoamericanos, que operacionaliza la Imagen Corporativa desde un punto de vista analítico, en cuatro dimensiones de análisis:

- Una interna de la organización: la Identidad Corporativa.
- Una externa a la organización: la Imagen.

- Una dimensión comunicacional que constituye el nexo de las anteriores.
 - Una última dimensión que incluye elementos objetivos que enmarcan y regulan la dinámica de los componentes anteriores: la Realidad Corporativa.
- b. Otra ligada a autores anglosajones, que a diferencia de los anteriores, se concentra en un concepto unidimensional para la Imagen Corporativa, basada en la experiencia empírica, especialmente de empresas consultoras. En este caso, el enfoque es más comunicacional – publicitario, donde la relevancia de análisis se centra en aspectos relacionados a los niveles de conciencia, familiaridad y favorabilidad de la organización, y en la reputación corporativa, asignando gran importancia al manejo de la opinión pública.

Teniendo en cuenta esta diversidad de acepciones, los investigadores construyeron un modelo que las agrupara en un conjunto coherente de conceptos.

A. El Modelo conceptual de Imagen Corporativa (Capítulo 3).

Se definió Imagen Corporativa:

... como un sistema cuya dinámica involucra la formación de imágenes de una organización en públicos con los cuales interacciona, a partir de la comunicación espontánea o gestionada de su Identidad Corporativa, que se ve influída por un contexto concreto que la rodea denominado Realidad Corporativa.

Dicho sistema reúne cuatro componentes: la Realidad Corporativa, la Identidad Corporativa, las Comunicaciones y la Imagen.

Figura 9–1: Sistema Imagen Corporativa.

La Realidad Corporativa.

Corresponde al entorno de la organización. Este entorno puede ser inmediato o general, y otorga un marco regulador al desarrollo de la dinámica (natural o gestionado) del sistema Imagen Corporativa.

La Identidad Corporativa.

Representa todos los rasgos de la organización que la caracterizan, incluyendo lo que ella es y lo que desea ser. Conformado por una Identidad Cultural y una Física– Visual, análogas al modo de ser y la forma de vestirse en una persona, respectivamente. La estructura de conceptos incluídos en cada uno de estos componentes, se describe en los siguientes cuadros:

Identidad Físico–Visual

Se genera a partir del conjunto de signos e identificadores de una organización que producen reconocimiento público:

- 1. Nombre Corporativo**, correspondiente al nombre con el cual una organización es reconocida públicamente.
- 2. Logotipo**: versión gráfica del nombre corporativo, que incorpora condiciones gráficas de color y tipografía.
- 3. Símbolo**: marca visual que representa a una organización, toma su lugar y la reemplaza simbólicamente.

4. Ambiente arquitectónico: estilo de construcción de plantas administrativas, puntos de venta, plantas de producción, etc.

5. Lemas: Frases usadas para promover la organización o algún producto o servicio de ella. Se les usa en la publicidad y pueden adoptar la forma de slogans y/o melodías.

6. Colores Corporativos usados en los signos gráficos, publicidad, arquitectura, decoración, papelería, vehículos, etc. de una institución.

7. Tipografías: se refiere a la forma de escritura usada en los soportes gráficos de una organización (nombre corporativo, textos en general, sistemas de señalización internos, etc.).

8. Sistemas de Señalización.

Cuadro 9–1: Componentes de la Identidad Físico/ Visual

Identidad Cultural		
Conjunto de rasgos que conforman el ser corporativo, características que siempre ha tenido, como también esfuerzos y deseos dirigidos hacia la construcción de una forma de ser. Su estudio se puede abordar mediante el análisis de tres componentes:		
La Personalidad Corporativa Conjunto de cualidades que constituyen a una organización. Agrupa dos subcomponentes: <ul style="list-style-type: none">· Un núcleo que la orienta conscientemente (misión y objetivos) e inconscientemente (interacción entre sus valores, creencias y actitudes).· Otros elementos que la perfilan: carácter corporativo, normativa, sistemas y destrezas.	La Dinámica Cultural Corresponde al conjunto de procesos que delinean patrones conductuales de la organización, que a su vez constituyen formas de expresión de su Personalidad, debilitándola o fortaleciéndola. La Dinámica Cultural es un importante factor explicativo de la evolución de la Personalidad en el tiempo, y se articula en torno a la interacción de cuatro elementos: Creencias/valores, influencia de sus héroes, ritos internos y la red cultural de vínculos internos.	Configuración del Texto de Identidad Operación de distinción que efectúa la dirección de una organización, por la cual se eligen conscientemente ciertos rasgos su Personalidad para desarrollarlos internamente enmarcados a una Gestión de Imagen Corporativa.

Cuadro 9–2: Componentes de la Identidad Cultural.

Finalmente, se señaló la existencia de múltiples Áreas de Identidad en una organización, que influyen en su cohesión interna y, por lo tanto, la factibilidad de generar un proyecto corporativo global (Texto de Identidad). Existen diversas variables que inciden en la generación de áreas de identidad, entre otras: la estructura organizacional, dispersión geográfica de sucursales, fusiones y adquisiciones, naturaleza y cantidad de áreas de negocio, existencia y fuerza de grupos informales internos, etc.

Las Comunicaciones.

El modelo propuesto agrupa los principales enfoques con que ha sido abordado el tema de las comunicaciones. Es así como los modelos tradicionales lineales (estímulo respuesta), el clásico modelo Matemático de Shannon y Weaver, los aportes de la Teoría de Sistemas y la Teoría de Comunicación en redes, se conjugan en una **Estructura de Comunicaciones**, que incorpora las siguientes características:

1º El proceso comunicacional deja tener un énfasis unidireccional, al incluir el conjunto de interacciones recíprocas entre la organización y sus públicos. La naturaleza de esta relación bidireccional condiciona a este nuevo concepto, denominado *Vínculo Institucional*.

2º Se incluyen todas las formas que en alguna medida permitan proyectar cierta Imagen para la organización. Éstas se agrupan en cuatro dimensiones fundamentales:

DIMENSIÓN GLOBAL	DIMENSIÓN COMERCIAL	DIMENSIÓN PERCEPTUAL	DIMENSIÓN INTERNA
Incluye las formas comunicacionales que tienen carácter corporativo, es decir, en las que el rol emisor es asumido por la organización. Se enmarca básicamente a las acciones de Relaciones Públicas y a la Publicidad Institucional	Vinculada a las formas comunicativas presentes en las relaciones comerciales con clientes y proveedores: acciones de mezcla comercial, contacto directo y apoyo otorgado por la Publicidad Institucional.	Agrupa a todos aquellos elementos del proceso comunicacional que no forman parte explícita del contenido del mensaje, aquellos que transmiten subliminalmente a través del cómo se dice. Incluye aspectos de la Identidad Visual (estilo), de la Realidad Corporativa y del contacto personal con los públicos.	Se refiere a las comunicaciones desarrolladas al interior de la organización, tanto a nivel formal (funcional) como informal. Incluye las comunicaciones impresas y aquellas presentes en la actuación internas. Se le asigna especial importancia por ser parte de la Dinámica Cultural que refuerza la Identidad de la organización.

Tabla 9–1: Dimensiones Comunicacionales.

3º Finalmente, los vínculos institucionales que establece la organización bajo las cuatro dimensiones comunicacionales se pueden abordar analíticamente a partir de *Unidades Comunicativas*. Dichas unidades incorporan a su vez los elementos clásicos del proceso comunicacional (emisor, código, mensaje, canal, receptor y ruido). Todo esto permite, por un lado, modelar y simplificar la compleja Estructura de Comunicaciones, y por otro, facilitar la implementación de programas de intervención ligados a este componente.

La Imagen.

Es el resultado final del sistema Imagen Corporativa y se definió como el efecto combinado del conjunto de experiencias, conocimientos, creencias, impresiones y sentimientos que diversos públicos albergan respecto de la Identidad de una organización, lo que motiva en ellos una determinada actitud o predisposición que caracteriza su comportamiento o vínculo establecido con ella. El proceso de formación de Imagen presenta dos características fundamentales:

1º Es un fenómeno perceptual que no se limita al ámbito visual o comunicacional, sino que se extiende a todas las actuaciones, comportamientos e interacciones con sus públicos.

2º La imagen es un registro subjetivo, producto de las múltiples interpretaciones que pueden atribuirse a mensajes o estímulos provenientes de la organización.

Ambas características enmarcan a este proceso al campo de la psicología del comportamiento. En este contexto, y desde una perspectiva individual, la formación de Imagen puede describirse mediante la siguiente figura:

Figura 9–2

El individuo percibe estímulos e información proveniente de la organización y de otras fuentes, los selecciona e interpreta generando atributos, a partir de los cuales se generan expectativas y creencias respecto de la organización, lo que en definitiva generará una Imagen de ella. Esta Imagen desencadenará una respuesta afectiva y posteriormente una respuesta comportamental consistente con la primera. De esta descripción se extrae el supuesto que sustenta el tratamiento de la Imagen, y que es la existencia de una relación positiva entre Imagen, Actitud y Comportamiento.

En la medida que coexisten representaciones compartidas en los integrantes de un determinado público, la Imagen individual se extiende a una Imagen Colectiva. A su vez, al mezclarse con las imágenes de otros públicos se configura la Imagen Global de la organización.

Finalmente debe señalarse que una vez posicionada una determinada Imagen, ésta no permanece invariante, sino que irá evolucionando a causa de una serie de factores ligados principalmente a la Dinámica Cultural y Realidad Corporativa de la organización.

B. Gestión de la Imagen Corporativa (Capítulo 4).

Basados en el modelo conceptual descrito anteriormente, los investigadores definieron Gestión de Imagen Corporativa como la administración coherente de un conjunto de *Programas de Intervención* tendientes a crear o modificar la Imagen Proyectada por la organización, de modo de hacerla coincidir con la Imagen Deseada que surge del posicionamiento definido en la Estrategia Corporativa.

Estos Programas de Intervención se agrupan en:

- a. Programas de Identidad** (definición, implantación y refuerzo de la Identidad Cultural e Identidad Físico/Visual).
- b. Programas de Comunicaciones** (procesos de implantación de la Imagen Deseada en públicos de interés, en base a la transmisión de rasgos de su Identidad Corporativa).
- c. Programas de Imagen** (detección y control de la Imagen Percibida por los públicos de interés)

La dinámica de la Gestión de Imagen Corporativa se puede describir mediante la siguiente figura:

Figura 9–3: La dinámica de los Programas de Intervención.

Los principales aspectos teóricos relacionados al tema de la Gestión de Imagen Corporativa son:

- **La estrategia corporativa:** constituye el marco de condiciona y orienta el diseño e implementación de programas de intervención. Define su amplitud, necesidad, asignación de recursos, etc. Además de a ello, se da una relación de influencia recíproca entre ambas, en la cual los resultados de la puesta en práctica de los programas podría eventualmente incidir en cambios o reorientaciones de las directrices estratégicas de la organización.
- **El Posicionamiento:** Este es definido en la estrategia corporativa. Se relaciona de dos formas con la Gestión de Imagen Corporativa: primero, definiendo la Imagen Deseada a proyectar de la organización, mediante los objetivos de posicionamiento, y segundo, en la necesidad de generar diagnósticos para controlar cómo se le está percibiendo. Es así como el posicionamiento constituye el principal nexo entre la Estrategia y la Gestión de Imagen Corporativa.

• **La Segmentación:** representa la principal forma de facilitar el logro de los objetivos de posicionamiento en distintos públicos que mantienen vínculos con la organización, estableciendo prioridades de intervención. Dos son los principales criterios de segmentación: por públicos y por áreas de identidad.

Por otra parte, se distinguieron una serie de factores que están condicionando permanentemente la Gestión de Imagen Corporativa:

- **La complejidad estructural de la organización,** que se refiere al efecto de la diversidad de áreas de identidad presentes en una organización, en la implementación de programas de intervención. De este aspecto surgen modalidades programáticas basadas en las marcas, de Imagen unitaria y diversificada.
- **La heterogeneidad de vínculos y roles de la organización.** Las alternativas estratégicas que en este caso surgen son: programas de imagen unitaria, centrífugos y centrípetos.
- **La organización funcional:** tiene que ver con la posición que ocupa la función Imagen Corporativa en la estructura organizacional y su efecto en la orientación, cobertura, alcance y especificidad de los programas de intervención. Se distinguieron cuatro alternativas: que no exista Gestión de Imagen Corporativa, subordinada a la función comercial, como función de staff o independiente.
- **Los ciclos de vida:** Se distinguieron tres clases de ciclos de vida: – de productos servicios o marcas, – de la organización y – de la imagen, todos con influencia directa en la implementación de programas de intervención.

Finalmente, se describió la Gestión de Imagen Corporativa como parte de los procesos de Dirección. Se distinguieron cuatro etapas:

- **Diagnóstico del Sistema Imagen Corporativa.** Este punto fue profundizado en el Capítulo 5.
- **Planificación de la ejecución,** que incluye la fijación y operacionalización de objetivos.
- **Puesta en práctica de Programas de Intervención.**
- **Procesos de control de la Imagen proyectada.**

Se describieron y enumeraron sus características, y se establecieron sugerencias generales para su desarrollo: gestión permanente, aplicación de criterios de consistencia, credibilidad y focalización; capacitación en el tema de la Imagen Corporativa y generación de un compromiso real hacia los programas de intervención.

9.1.2 DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN CORPORATIVA: CONSTRUCCIÓN DE UNA METODOLOGÍA TEÓRICA DE DIAGNÓSTICO (Capítulo 5).

Dado el carácter de input fundamental de los procesos de Diagnóstico para la Gestión de la Imagen Corporativa y la orientación del estudio empírico realizado (Diagnóstico del sistema Imagen Corporativa de un Hospital), se realizó una profundización en aspectos teóricos relacionados a este tema, a partir de la cual se construyó una metodología que sirvió de base para dicha aplicación.

A. Aspectos Teóricos relacionados al Diagnóstico de Imagen Corporativa:

Se definió Diagnóstico de Imagen Corporativa como un conjunto de pasos tendientes a generar una base informativa de datos, hechos y situaciones respecto de los cuatro componentes del sistema Imagen Corporativa, para con ella realizar un pronunciamiento interpretativo sobre el estado de dicho sistema (fortalezas y debilidades), que permita detectar las necesidades de intervención.

Esta necesidad de intervención en Imagen Corporativa tiene básicamente dos orígenes: la ausencia de un tratamiento sistematizado del tema, o bien, ser parte de una gestión que busca rediseñar u orientar sus programas de intervención. En este sentido, el diagnóstico puede adoptar formas reactivas o proactivas.

Su objetivo final es la medición y análisis del nivel de coincidencia/disonancia entre la Imagen Deseada, la Imagen Proyectada (aquella que la Dirección cree estar transmitiendo) y la Imagen Percibida por los públicos, es decir, verificar la coherencia del sistema Imagen Corporativa. Esto plantea tres características fundamentales:

- Implica acciones de diagnóstico en los cuatro componentes del sistema.
- Debe centrarse en la transmisión de mensajes enmarcados a las cuatro dimensiones comunicacionales.
- Debe equilibrar el análisis particular de cada componente del sistema, con una perspectiva global del mismo.

Con estos elementos fue posible diseñar una metodología teórica de Diagnóstico.

B. Metodología de Diagnóstico:

Recogiendo los aportes de autores latinoamericanos, los investigadores operacionalizaron el Diagnóstico de la Imagen Corporativa en dos etapas:

1^a Diagnósticos particulares de cada componente: Realidad Corporativa, Identidad Corporativa, Comunicaciones e Imagen. Tienen dos características principales:

- Opera a la luz de distintas disciplinas que tienen enfoques parciales del tema. Por lo tanto, se dispone de un variado espectro de técnicas de observación y análisis, estadísticas y descriptivas (guías de observación, cuestionarios, encuestas, entrevistas en profundidad, entrevistas grupales focalizadas, análisis factorial, análisis discriminante, escalas semántica, escalamiento multidimensional, mediciones telefónicas, por correo, etc.).
- La retroalimentación recíproca entre los componentes del sistema, en el sentido que los resultados de un diagnóstico particular puede condicionar y orientar el diagnóstico de los otros, genera la compleja tarea de definir un punto de partida y una cronología para ellos. Esto se convierte en un factor potenciador del diagnóstico, lo que sin embargo dependerá, entre otras cosas, de la complejidad y la Realidad Corporativa de la organización, disponibilidad de recursos y tiempo, objetivos y su horizonte (corto o largo plazo).

Los resultados de esta etapa conducen a la identificación particularizada de deficiencias y potencialidades en alguno de los componentes de la Imagen Corporativa.

2^a Diagnóstico global e integrado de los cuatro componentes: Tomando como insumo los resultados de la anterior etapa, esta fase hace posible detectar el grado de coherencia del sistema Imagen Corporativa. Dada su compleja dinámica, los autores propusieron una metodología de estudio pareado de componentes:

- Identidad Corp.– Comunicaciones.
- Identidad Corp.– Imagen.
- Identidad Corp.– Realidad Corp.
- Comunicaciones – Imagen.

- Comunicaciones – Realidad Corp.

- Imagen – Realidad Corp.

Con ello, los resultados finales de esta etapa del Diagnóstico se sintetizan en tres categorías de análisis:

- Relación Imagen Deseada – Imagen Transmitida.

- Relación Imagen Transmitida – Imagen Percibida.

- Relación Imagen Deseada – Imagen Percibida.

9.1.3 LA APLICACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE IMAGEN CORPORATIVA (Capítulos 6, 7 y 8).

Basado en el modelo conceptual y en la metodología teórica de diagnóstico descrita en el punto anterior, se llevó a cabo un diagnóstico del sistema Imagen Corporativa del Hospital Dr. Gustavo Fricke de Viña del Mar.

Para ello, se hizo primeramente una breve introducción en la que se trataron aspectos relacionados al ámbito del Marketing de Salud y su situación en Chile. Posteriormente se definió el problema empírico (capítulo 6), para luego presentar el diseño metodológico y procedimientos de análisis (capítulo 7). Los cuatro componentes fueron diagnosticados secuencialmente en forma particular y global (capítulo 8). En la figura 9–4 se describen las etapas de este proceso:

El análisis y conclusiones de los resultados concretos del diagnóstico son expuestos en el Capítulo 8 de este documento.

DIAGNÓSTICOS PARTICULARES DE CADA COMPONENTE			
Realidad Corporativa	Identidad Corporativa	Comunicaciones	Imagen
Se efectuó un análisis del entorno general e inmediato al Hospital y su influencia para la implementación de programas de intervención. Incluyó aspectos relacionados a la situación del Sector Salud, directrices ministeriales, conflictos internos, resistencia a conceptos de Marketing, problemas estructurales y situación financiera.	Este estudio se restringió a la Identidad Cultural (Personalidad y algunos elementos de la Dinámica Cultural) e Identidad Físico–visual, y comprendió a un conjunto de áreas relevantes del Hospital (SAMU, Servicio de Pensionado, Consultorio de Esp., Cirugía Cardiovascular, Unid. Emergencia Adultos y Subdirección Adm.).	Se realizó un diagnóstico para verificar el estado de la estructura de comunicaciones, incluyendo todas las dimensiones comunicacionales y vínculos institucionales del Hospital, detectando las principales Unidades comunicativas y sus eventuales relaciones de sinergia.	Dadas las características de la investigación, este fue el estudio que recibió mayor énfasis. Fue acotado a los usuarios actuales y potenciales del Hospital. En el primer caso se realizaron dos fases sucesivas (recolección de atributos y contrastación de los mismos), y en el segundo caso, se hizo uso de una amplia variedad de técnicas de recolección de información (<i>cfr.</i> Capítulo 7, página 118).

ANÁLISIS GLOBAL DE RESULTADOS

Este consistió en el análisis pareado de los resultados de los diagnósticos particulares. Con ello, se detectó un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las cuales se verificó finalmente el estado del sistema Imagen Corporativa del Hospital y se establecieron las condiciones

Figura 9–4

9.2 CONCLUSIONES.

La revisión bibliográfica y los sondeos preliminares de aproximación al tema de investigación, permitieron detectar una aguda falta de profundización y difusión teórica (desde una perspectiva de Administración) de los temas ligados a la Imagen Corporativa, lo que queda demostrado en las escasas referencias bibliográficas locales existentes y en la falta de inclusión del tema en la enseñanza académica profesional de pre–grado.

En todo caso, existen aproximaciones parciales donde el análisis está restringido a los puntos de vista de la especialidad que lo trate, lo que dificulta su tratamiento empírico producto de énfasis distintos y una falta de claridad conceptual.

En este sentido, la investigación generó un marco global que integró dichas aproximaciones parciales en una estructura interrelacionada de conceptos, bajo la cual se puede modelar cualquier tipo de organización y cuya principal característica está en que subordina toda óptica específica a un enfoque de Administración. Además, este marco conceptual incorporó los dos enfoques generales que abordan el tema: la orientación analítica de la corriente latinoamericana y el enfoque empírico de los autores anglosajones. No obstante, el precario desarrollo académico existente, hizo necesario enfatizar un desarrollo más analítico.

En otro ámbito, la revisión bibliográfica permitió detectar como antecedentes, una realidad empresarial nacional en la que el tratamiento y desarrollo de la Imagen Corporativa, en general, es bastante heterogéneo, existiendo casos en que no existe gestión, casos en que se realiza una gestión de tipo intuitiva, otros en que se trabaja en forma particularizada alguno de los componentes sin una visión sistemática (principalmente a partir de disciplinas como el diseño gráfico y las relaciones públicas), y finalmente aquellos que sí trabajan la Imagen Corporativa en forma integral y equilibrada (es la situación de algunas empresas del sector de telecomunicaciones y del sector de servicios financieros).

Esto ha redundado en una falta de aprehensión generalizada del verdadero rol y consecuencias que trae una adecuada gestión del sistema Imagen Corporativa, lo que restringe sus posibilidades de desarrollo a nivel microempresarial y agregado.

Considerando este cuadro, la investigación arrojó una serie de características de dicho sistema, que llevan a concluir que su gestión juega un rol estratégico para las organizaciones.

En tal sentido, se dimensionó la Imagen Corporativa como un sistema cuyo principal output es la Imagen de una organización, y cuya adecuada gestión trae dos consecuencias fundamentales: en primer lugar, otorga un respaldo a sus operaciones (efecto paraguas), que asegura su sobrevivencia en el largo plazo, al proporcionar algún rasgo de distinción/diferenciación en los procesos de concurrencia del mercado y con sus audiencias, que le confiere reconocimiento público; y en segundo lugar, dicha Imagen supone un valor adicional como elemento de fortalecimiento económico de la organización, con efectos en el patrimonio contable. Al respecto, los investigadores plantean que un factor importante del valor comercial, cotización bursátil o análogo de una institución está dado por su Imagen. Ambas situaciones la convierten (debidamente gestionada) en un activo intangible de gran valor.

No obstante lo anterior, la Imagen es sólo un componente del sistema. Como conjunto relaciona múltiples disciplinas que involucran a todas las áreas funcionales de la organización, lo que hace de su gestión una tarea compleja y que requiere necesariamente integrarla bajo objetivos comunes, cuyos resultados reales son sólo observables en el largo plazo, y donde el éxito pasa por darle el debido status funcional y por un compromiso real de la Dirección Superior.

De este modo, la Gestión de la Imagen Corporativa se constituye en una herramienta de apoyo fundamental de las estrategias corporativas de las organizaciones.

Enmarcado a este cuadro teórico y de gestión, se realizó la aplicación empírica de un diagnóstico. Corroborando los antecedentes enunciados anteriormente (en relación a que la mayoría de los estudios empíricos disponibles mayoritariamente se limitan a mediciones técnicas de imagen sin considerar un concepto integrativo, además de la ausencia de textos que exhiban una visión conjunta de fundamentos teóricos y práctica empírica), se pudo apreciar que, si bien la estructura conceptual construida es simple, su tratamiento técnico en un diagnóstico se convierte en un proceso altamente complejo, pues involucra coordinar y equilibrar una amplia gama de técnicas de observación, interactuar con profesionales de variadas especialidades y cuyo diseño y resultados esperados dependerán de los objetivos concretos que se estén perseguiendo con el diagnóstico. La correcta administración de este proceso constituye el principal desafío para quien asuma esta tarea.

Todo lo anteriormente señalado conduce a enunciar los siguientes juicios respecto del cumplimiento de los objetivos planteados al comienzo de la investigación:

1º El objetivo N° 1, referido a la generación de un documento teórico – empírico guía para el análisis de la Imagen Corporativa desde una óptica administrativa, y los subobjetivos incluídos en este (cfr. página 4), fueron cumplidos satisfaciendo toda expectativa de los investigadores.

2º El objetivo N° 2, relativo a la aplicación de la metodología teórica (cfr. página 4), también fue logrado. Sin embargo, ello estuvo condicionado a las limitaciones de orden práctico que se fueron dando, lo cual impide que esta experiencia y sus resultados sean extrapolables a estudios posteriores similares.

9.3 RECOMENDACIONES.

La orientación y características del trabajo realizado, hacen necesario separar las recomendaciones en aquellas surgidas de la investigación y en recomendaciones provenientes de la aplicación empírica.

A. Recomendaciones surgidas de la Investigación.

El presente trabajo enfatizó una aproximación analítica al tema, a la cual quedó circunscrita su aplicación empírica. Al respecto, se sugiere realizar estudios con un planteamiento inverso a ésta, es decir, analizar casos empíricos a partir de los cuales identificar y extraer patrones y modelos de gestión aplicada de Imagen Corporativa. A su vez, dichos patrones pueden ser analizables a la luz del modelo conceptual planteado en este trabajo, con el fin de descubrir criterios, énfasis y prioridades asignadas a cada componente por los responsables de la gestión.

La forma en que se abordó el estudio, en especial, en la aplicación empírica, implicó un tratamiento aislado de la Imagen Corporativa. Por ello, se propone la realización de estudios más profundos acerca de la relación entre Imagen Corporativa, Posicionamiento y relaciones de competencia, desde la perspectiva del Marketing estratégico.

Tanto para este caso, como para el anterior, se hace aconsejable efectuar estudios en grandes empresas consideradas como modelos en la realidad nacional (por ejemplo, el caso de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones). El análisis de la situación corporativa local, a la luz de planteamientos empíricos y teóricos surgidos en otros países, permite la detección de pautas de adaptación y aplicación a la realidad cultural del país. Complementando esto, resulta interesante el análisis de sectores tradicionalmente no relacionados al ámbito antedicho, como servicios públicos, microempresas, aplicaciones en promoción turística de ciudades, etc.

El aspecto profundizado en la investigación, dentro del contexto de los procesos de Dirección, fue el Diagnóstico. En este sentido, se recomienda completar el análisis del sistema de Imagen Corporativa en función del resto de los componentes de dicho proceso (diseño de la situación futura, implementación y procesos de avance y realimentación), especialmente desde la perspectiva del modelo de Administración Estratégica.

Un aspecto poco tratado en las indagaciones realizadas, y a la vez altamente sensible para la Imagen Corporativa de una institución, es la presencia de Estereotipos de Imagen asociados a ella o al sector al que pertenece. Al respecto, se recomienda la realización de estudios de carácter explicativo acerca de dicha relación, sus posibles niveles de correlación, influencia e impacto.

La investigación empírica aplicada se realizó basándose en el supuesto de carencia de Gestión en Imagen Corporativa. Se sugiere la realización de estudios en organizaciones que sí exhiban dicha gestión, a fin de identificar el comportamiento de las variables cuando están circunscritas a un trabajo sistematizado.

Uno de los aspectos más importantes para la imagen de las grandes organizaciones es la Reputación Corporativa. En dicho sentido, es conveniente la concreción de estudios en esta materia, considerando un conjunto de atributos standards, relevantes para un determinado grupo de públicos claves, y que se refieran a aspectos más integrales de ella (rol social, calidad de los directivos, liderazgo en los mercados, contribución a la economía regional o nacional, etc.).

Dado que la Imagen y el sistema completo afectan la estabilidad económica y financiera de la firma, se recomienda un estudio en profundidad y explicativo de dicha relación. Dada la magnitud de ello, los investigadores sugieren distinguir dos áreas de trabajo:

- El público interno, dónde el interés es ver cómo la Imagen refuerza la Identidad, e impacta en la cultura y clima organizacional.
- El público externo, dónde el énfasis de estudio estaría dado por el impacto en indicadores concretos (como nivel de ventas, capital de trabajo, estructura patrimonial, efectividad promocional, etc.).

Finalmente, la aplicación empírica realizada identificó la imagen de la entidad en un momento determinado en el tiempo. En ese contexto, se recomienda efectuar análisis dinámicos en organizaciones cuya situación coyuntural lo haga factible (considerando un horizonte de tiempo prudente); por ejemplo, firmas que realizan estrategias comunicacionales agresivas, compañías que trabajan en mercados altamente competitivos, organizaciones que enfrentan situaciones de crisis externas (donde interesa analizar el comportamiento de la imagen antes de la crisis, inmediatamente después, y después de ella), etc.

B. Recomendaciones de la aplicación empírica.

Éstas se originan fundamentalmente en las limitaciones prácticas que se dieron durante su desarrollo. En este sentido, se hacen las siguientes sugerencias:

El Diagnóstico de Imagen en Usuarios Actuales se basó en una muestra única de observaciones. Referencias especializadas recomiendan el uso de varias muestras, como una forma de lograr resultados más confiables y concluyentes.

Para el estudio de Imagen, la recolección de atributos y su posterior contrastación se hizo en múltiples dependencias del Hospital. Dado que no se realizó Muestreo Aleatorio Estratificado, la información resultante y las conclusiones extraídas de la aplicación de Análisis Factorial son generalizables para todo el Hospital, sin poder profundizar en algún Servicio en particular. Sin embargo, la experiencia acumulada por los investigadores durante la investigación de campo sugiere la realización de diagnósticos de imagen

segmentados por Servicios Clínicos, pues se detectó importantes diferencias entre ellos, tanto en los atributos formadores de imagen como en sus calificaciones. Este criterio de segmentación también puede ser aplicable para el resto del sistema, es decir, analizar el conjunto de componentes de la Imagen Corporativa asociada a un área del Hospital.

En general, la orientación en el diseño del diagnóstico y sus resultados parciales y globales, estuvieron condicionados a un sólo público: los Usuarios. Para efectos de analizar globalmente el comportamiento de la Imagen Corporativa del Hospital se sugiere la realización de estudios en otros públicos o conjuntos de ellos.

El estudio de Identidad Corporativa se acotó a ciertas unidades de interés, que fueron asumidas como representativas. A modo de corroborar tal suposición, se sugieren estudios similares ampliando el universo estudiado a todas las unidades del Hospital.