



FACTULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

## **El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa**

Autora: Marta Sierra Amoedo  
5º Relaciones Internacionales y Traducción e Interpretación  
Tutora: Dra Clare Nimmo

Madrid  
Abril de 2016

# Índice

Índice .....	2
Índice de imágenes.....	3
<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2. La Comunicación Corporativa: qué es y quién la hace .....</b>	<b>7</b>
2.1. Definición .....	7
2.1.1. La comunicación .....	7
2.1.2. La Comunicación Corporativa.....	7
2.1.3. Conceptos más utilizados en comunicación corporativa .....	9
2.2. La evolución de la Comunicación Corporativa en su historia reciente.....	10
2.3. La nueva Comunicación Corporativa .....	11
2.3.1. Los profesionales .....	12
2.3.2. Gestión y planificación .....	13
2.3.2.1. Objetivos.....	14
2.3.2.2. Plan Estratégico de Comunicación .....	14
2.4. ¿Cómo se desarrolla la Comunicación Corporativa dentro de la organización? .....	15
2.4.1. Agentes .....	16
2.4.2. Acciones y conductas.....	17
2.4.2.1. Acciones.....	17
2.4.2.2. Conductas .....	17
2.5. Formas de Comunicación Corporativa.....	18
2.5.1. Comunicación de dirección .....	18
2.5.2. Comunicación de marketing.....	18
2.5.3. Comunicación organizacional.....	19
2.6. Componentes de la Comunicación Corporativa .....	19
2.6.1 Comunicación interna .....	20
2.6.1.1 Redes formales .....	21
2.6.1.2 Redes informales .....	22
2.6.2. Comunicación externa .....	23
2.6.2.1 Relaciones públicas .....	23
2.6.2.2 Publicidad .....	24
2.7. La Comunicación como eje unificador entre la organización y sus grupos de interés..	25
2.8 La comunicación como mecanismo de posicionamiento de una empresa en su entorno .....	26

<b>3. La influencia de la Comunicación Corporativa en la creación de la identidad empresarial .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Identidad Corporativa .....</b>	<b>28</b>
3.1.1. Definición .....	28
3.1.2. Bases .....	29
3.1.3. Factores condicionantes .....	29
3.1.4. Objetivos .....	30
3.1.5. Componentes .....	30
3.1.6. Función .....	31
<b>3.2. Plan Estratégico de Identidad Corporativa .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3. La imagen corporativa .....</b>	<b>33</b>
3.3.1. Enfoques .....	33
3.3.1.1. Enfoque del diseño .....	34
3.3.1.2. Enfoque organizacional .....	34
3.3.2. Perfil de Imagen Corporativa (PIC) .....	35
<b>3.4. La comunicación de la Identidad Corporativa .....</b>	<b>36</b>
<b>4. Conclusión .....</b>	<b>40</b>
<b>5. Bibliografía .....</b>	<b>42</b>

## Índice de imágenes

Figura 1 .....	5
Figura 2 .....	9
Figura 3 .....	11
Figura 4 .....	12
Figura 5 .....	14
Figura 6 .....	15
Figura 7 .....	16
Figura 8 .....	17
Figura 9 .....	18
Figura 10 .....	29
Figura 11 .....	30
Figura 12 .....	38
Figura 13 .....	39

## 1. Introducción

La comunicación se ha vuelto esencial en el mundo de hoy y forma parte de nuestras vidas tanto a nivel personal como a nivel profesional. La sociedad actual ni podría ni sabría vivir sin ella. Además, la comunicación desempeña un rol tan importante en el mundo empresarial que se hace fundamental para la consecución de sus objetivos de negocio.

Las oportunidades surgidas con las nuevas tecnologías y las redes sociales impulsan su éxito. Estas tecnologías se han convertido en el medio interactivo entre el público y las empresas y aportan un sinfín de oportunidades, no solo como medio de conexión sino que ofrecen un *feedback* importantísimo al poder compartir una información de muy alto valor para las organizaciones.

Pongamos como ejemplo una de las formas de comunicación más habituales hoy en día: el correo electrónico. Según datos publicados por el «Email Statistics Report-Radicati Group» hasta el año 2013 se habían creado 3.899 millones de direcciones de correo electrónico en el mundo, de las que 929 millones eran cuentas de correo corporativas. En cuanto al tráfico diario, estimaba la cifra de correos electrónicos en 182.900 millones, de los cuales 100.500 millones eran corporativos.

Otra consulta realizada al blog para profesionales de la información y documentación «Documania2.0», con datos de ese mismo año, mostraba que cada minuto aproximadamente, las 2.700 millones de personas con acceso a internet enviaban más de 200 millones de correos electrónicos, realizaban 2 millones de consultas a Google y escribían más de 100.000 mensajes en Twitter.

Veamos a continuación en la figura 1, las cifras extraídas un día cualquiera de 2016, en relación con el número de comunicaciones diarias de este tipo:

Figura 1

Usuarios de internet en el mundo	3.347.410.687
Correos electrónicos enviados	211.365.356.240
Entradas de blogs escritas	4.084.154
Tweets enviados	587.628.933
Búsquedas de Google efectuadas	4.404.420.307

Fuente: Worldometers

Pero lo destacable en Comunicación Corporativa no son solo los correos electrónicos, las redes sociales o cualquier otro medio digital o en papel, sino también resulta crucial la identidad con la que una organización se posiciona en su entorno y mediante la cual debe mantener su reputación. Todo esto constituye el mecanismo que utiliza cualquier organización para abrirse al mundo, mostrando y publicitando sus productos, servicios o logros las 24 horas del día, los 365 días del año.

El objetivo del presente trabajo es demostrar la importancia que tiene la comunicación corporativa en la creación de la identidad, concretamente, en la imagen empresarial y el impacto que ésta causa en el público. Para ello, dividiré el trabajo en dos apartados. En el primero se realizará un análisis de qué es la comunicación corporativa, los elementos que la componen y cómo se desarrolla dentro de una organización. A continuación, en el segundo, se estudiará la creación de la identidad corporativa, con especial incidencia en la imagen, y la influencia que la comunicación corporativa tiene en este proceso. Ambos apartados estarán basados en la literatura internacional disponible que se complementará con un estudio de caso. Por motivos de confidencialidad no se puede incluir el nombre de la empresa que constituye el estudio de caso, por lo que a efectos de este trabajo se denominará Pathis. El motivo de elección de esta empresa en concreto se debe a la situación de cambio en la que se

encuentra, que conlleva inevitablemente una transformación de su identidad corporativa.

La empresa Pathis, hasta ahora, formaba parte de un grupo empresarial y se dedicaba a tres áreas de negocio. Esta sociedad decide separarse del grupo para dedicarse en exclusiva a una de esas áreas, en concreto a las concesiones y vende las áreas restantes al grupo al que pertenecía. La nueva organización será global, contará con nuevos accionistas y mantendrá sus proyectos y su actividad anterior pero va a transformar su identidad corporativa.

A pesar de continuar en el mismo sector y desarrollar la misma actividad que venía realizando desde su constitución, la empresa Pathis pasará de ser nacional a constituirse como internacional, con socios procedentes de diversos países y con presencia en casi todos los continentes. Esto se verá reflejado tanto en el proceso de creación de la nueva identidad corporativa como en la imagen que, una vez culmine este proceso, dará a conocer al mundo.

Dadas las características de esta empresa, considero que es un ejemplo interesante para visualizar la aplicación de la teoría disponible en un caso práctico, así como un caso de transformación que puede servir de ejemplo a otras empresas que, como Pathis, decidan abrir sus fronteras y, por ello, necesiten adaptar su Comunicación Corporativa y todos los elementos que conforman su nueva realidad.

En estos momentos ya está implementado el logo de Pathis y se han registrado el dominio y la marca en todos los países donde opera. En los próximos días tendrá lugar la presentación de la nueva compañía.

## **2. La Comunicación Corporativa: qué es y quién la hace**

### **2.1. Definición**

#### **2.1.1. La comunicación**

Para entender qué es la Comunicación Corporativa, primero es importante definir la comunicación. Martínez y Nosnik lo hacen como «el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta» (1988, p. 12). Añaden que implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), la comunicación es:

«(Del lat. *communicatio*, -ōnis.)

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. f. Medio que permite que haya comunicación (|| unión) entre ciertas cosas.

#### **2.1.2. La Comunicación Corporativa**

Al empezar a analizar qué es la comunicación corporativa y, tras realizar una revisión de la literatura disponible, se observa que algunos autores hablan, en términos generales, de ella como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar de forma efectiva a su público. Afirman que es la vía por la que la empresa habla sobre sí misma y destacan que es la forma que tiene la organización de presentarse a sí misma tanto a nivel interno como externo. Plantean tres formas de comunicación corporativa que son: la de dirección, la de marketing y la organizacional. Aunque por lo general al hablar de comunicación corporativa se entremezclan las tres formas, este trabajo se centrará fundamentalmente en la comunicación organizacional.

Los especialistas han venido definiendo este mismo fenómeno de forma diferente a lo largo de los años. Así, Goldhaber (1984), defiende que la comunicación organizacional «es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes» (p.23), con un propósito, una dirección y un medio empleado y que implica a personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Por otra parte, Martínez y Nosnik (1988), declaran que «la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte» (p. 22).

Para Van Riel (1992) la comunicación corporativa es «un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de la forma más eficaz y eficiente posible» (p. 26), con el objetivo de crear «una base favorable para las relaciones con grupos de los que depende la compañía» y que incluye actividades «de gestión» (p. 26), como la planificación, coordinación y asesoramiento del CEO y altos directivos en la organización, así como habilidades «tácticas» necesarias para la producción y difusión de mensajes a grupos de actores relevantes.

Antonio Lucas Martín (1997) la define como «el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta» (p. 94) y que sirve como mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, a la vez que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno en la sociedad global. Y, la última opinión, de Fuentes (2003), que inspirándose en Nosnik, señala que «la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio» (p. 23).

Todo ello nos lleva a considerar la Comunicación Corporativa como un área estratégica que gestiona la comunicación y las relaciones de cualquier organización con sus grupos de interés.

### 2.1.3. Conceptos más utilizados en comunicación corporativa

Figura 2

<b>Misión</b>	propósito principal alineado con los valores o expectativas de los grupos de interés. La razón de existir y ser de una organización.
<b>Visión</b>	elemento que permite proyectar el futuro de la organización.
<b>Filosofía</b>	base sobre la que se puede planificar el éxito de la organización
<b>Cultura</b>	conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización
<b>Objetivos y metas corporativas</b>	declaración de objetivos y propósitos concretos de una organización
<b>Estrategias</b>	formas o métodos planificados para alcanzar los objetivos
<b>Identidad Corporativa</b>	perfil y valores comunicados por la organización
<b>Imagen Corporativa</b>	asociaciones inmediatas del público como respuesta a mensajes proyectados de la organización en un momento determinado
<b>Reputación Corporativa</b>	percepción colectiva de los grupos de interés sobre las experiencias pasadas y el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo
<b>Grupos de interés</b>	cualquier grupo o individuo que puede afectar o que se ve afectado por el logro de los objetivos de la organización
<b>Público</b>	personas que interactúan con la organización sobre la base de algún asunto común o que son influidas por la organización
<b>Mercado</b>	grupo definido que demanda o puede demandar un producto (y para quienes la organización crea y mantiene productos y servicios)
<b>Comunicación</b>	acciones utilizadas para comunicarse con grupos de interés

Fuente: Elaboración propia

## **2.2. La evolución de la Comunicación Corporativa en su historia reciente**

Pasemos ahora a hacer un breve recorrido histórico de la gestión de la comunicación. A partir de 1930 como consecuencia del cambio hacia mercados menos estables y más competitivos y el endurecimiento de las circunstancias económicas, se redefinió el alcance y principios de comunicación en muchas organizaciones occidentales. Cornelissen (2011) plantea que los profesionales desarrollaron nuevas prácticas y áreas de conocimiento como respuesta a las circunstancias cambiantes, ya que las grandes corporaciones industriales necesitaron especialistas capaces de gestionar de forma más ordenada la publicidad y las promociones. Hasta la década de 1970, estos profesionales fueron los «relaciones públicas» y su función era estratégica para los accionistas de muchas compañías ya que consistía principalmente en la comunicación con la prensa.

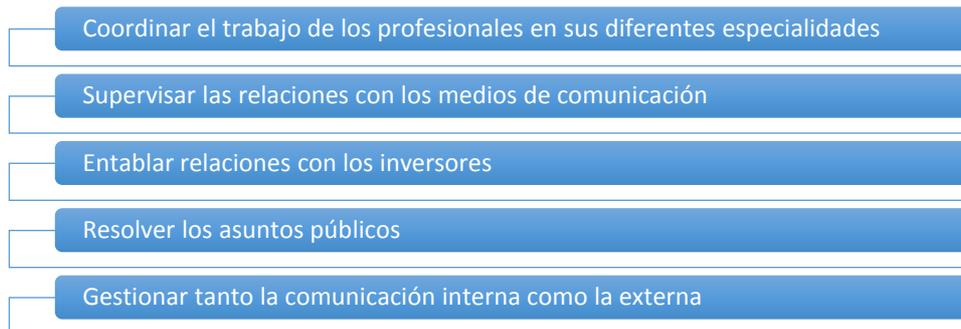
Si bien las relaciones públicas y el marketing surgieron como disciplinas de comunicación separadas (la primera tenía que ver con el público y la segunda con los mercados), desde 1980 las organizaciones empezaron a combinarlas bajo una nueva gestión. Capriotti (2009) defiende que es con este proceso con el que comienza la comunicación corporativa. En la actualidad todo es muy diferente ya que las nuevas oportunidades como el marketing directo (folletos, correos electrónicos personalizados, etc.), marketing relacional (fórmulas enfocadas a las relaciones a largo plazo con los clientes), marketing ferial (como puerta de entrada a nuevos contactos profesionales y clientes), el emplazamiento publicitario y, sobre todo internet, han dado lugar a la interactividad y a la personalización.

A pesar de encontrarnos en la era de la comunicación, y con un abanico de fórmulas para llegar al público al alcance de la mano de todas las organizaciones, es fácil que el proceso de comunicación fracase si no se cuenta con profesionales capaces de gestionar y planificar la nueva Comunicación Corporativa.

### 2.3. La nueva Comunicación Corporativa

La nueva comunicación corporativa ha incorporado las disciplinas de comunicación en un único departamento para gestionarla de un modo estratégico y centrada en la organización en su conjunto. Figura 3 presenta las distintas tareas desarrolladas con esta finalidad:

Figura 3



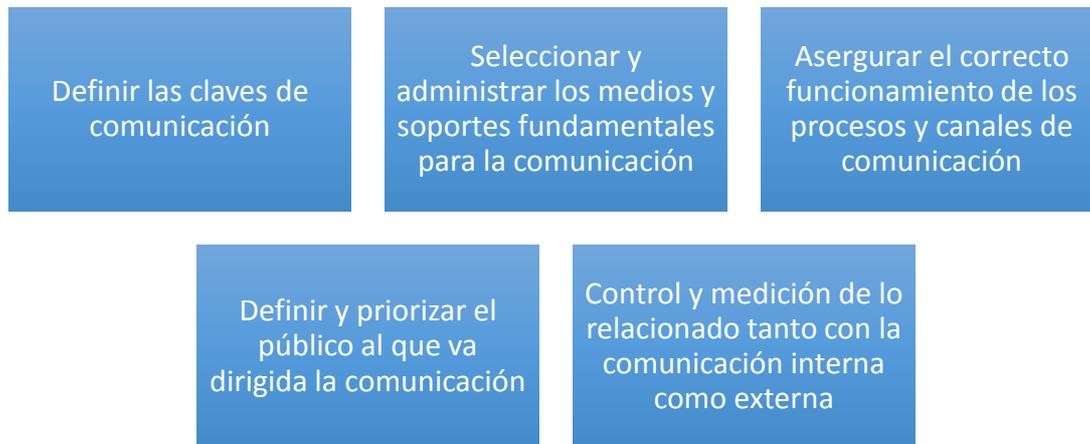
Fuente: Fajardo (2005).

Para Cornelissen (2011), la gestión de la nueva comunicación corporativa va más allá de las especialidades de los profesionales de la comunicación individual y cruza los límites de los especialistas para aprovechar los intereses estratégicos de la organización. En el caso de Pathis se están utilizando empleados de diferentes áreas para gestionar la planificación de la nueva comunicación con la que la empresa se dará a conocer en el mercado. De la misma forma, en ocasiones se hace necesaria la colaboración de empleados con amplio conocimiento de la empresa con el área de comunicación dedicada a la gestión de crisis.

La comunicación corporativa contribuye a la construcción, mantenimiento y protección de la reputación de una compañía ya que la sostenibilidad y el éxito de la misma dependen de cómo sea vista por sus principales actores. Pathis cuenta con un área dedicada a la comunicación corporativa, que es la encargada de definir la misión de comunicación de acuerdo con la historia, experiencia, objetivos y estrategias de esta nueva entidad. De esta manera, busca conseguir que el mensaje sea coherente y útil para la organización en este proceso de expansión internacional.

Entre las funciones básicas del área de comunicación corporativa están:

Figura 4



Fuente: Fajardo (2005)

### 2.3.1. Los profesionales

Muchas organizaciones han promocionado a los profesionales de la comunicación corporativa a puestos más elevados en la estructura jerárquica de la organización, en opinión de Fajardo (2005), en aras de permitir coordinar la comunicación desde un nivel estratégico y crear, mantener y proteger la reputación que sus grupos de interés tienen de la empresa.

En el área de la comunicación corporativa, la importancia de las estructuras horizontales radica en que permiten a las empresas responder de forma rápida a los problemas emergentes, proporcionar control y asegurar que los mensajes se manden a través de los diversos canales de comunicación. En el organigrama de la organización debe depender directamente del órgano de mayor poder funcional quien le otorgará un rol fundamental dentro de su estructura y le permita el acceso a la toma de decisiones. En opinión de Sandoval Téllez (2014) de esta manera la comunicación será coherente y global en toda la compañía. En el organigrama de Pathis el departamento de comunicación se localiza inmediatamente debajo del CEO, de tal forma que se encuentra a la misma altura que el resto de departamentos, con los que colabora, y responde ante el cargo más alto, además de gestionar sus comunicaciones.

Fajardo (2005) destaca que es necesario un perfil multifuncional ya que la persona responsable dirigirá e implementará las comunicaciones en el ámbito

institucional y corporativo con los diferentes medios y soportes. Es deseable que tenga un amplio conocimiento empresarial para estar en lo más alto de la organización y poder asesorar a la dirección general en los objetivos de comunicación de la organización y en su estrategia posterior. Asimismo debe gestionar correctamente la identidad corporativa y la imagen de la organización y de sus marcas, con el fin de garantizar la coherencia, consistencia y relevancia en toda la comunicación de la organización y de sus diferentes manifestaciones. Como muestra de esa gestión de la identidad e imagen corporativa, en Pathis, es el departamento de comunicación el encargado de difundir entre el resto de los empleados el manual de visión corporativa, en el que se recogen los colores corporativos, las diferentes formas aceptadas de incluir el logo en los documentos así como dónde deben ir localizados, la tipografía corporativa, etc.

Si esto se logra, la gestión de la comunicación se convierte en un eje fundamental de la organización en nuestros días. Además, Fajardo (2005) resalta la importancia que supone disponer de las herramientas necesarias para estructurar un proceso de comunicación apropiado mediante una política de comunicación integradora que permita compartir la información con los distintos grupos de interés. Todo ello garantizará que la comunicación corporativa deje de tener un papel como mero asesor y se implemente con el resto de las áreas de la organización que, a su vez, se adecuaran a lo fijado sobre política de marcas y valores a transmitir.

### **2.3.2. Gestión y planificación**

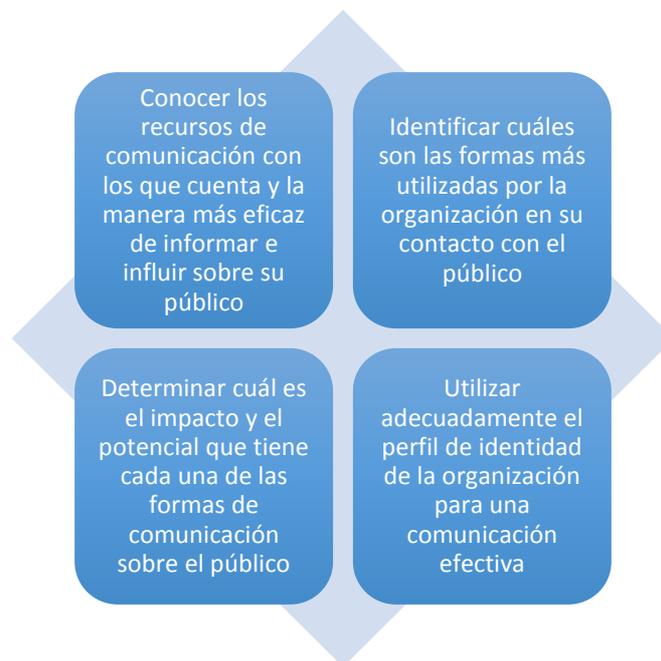
Una gestión conjunta establece los parámetros de la comunicación de la organización tanto a nivel interno como externo. La comunicación interna pasa de depender del departamento de recursos humanos a englobarse en esta área de mayor alcance, o, como en el caso de la empresa Pathis en la que, por tratarse de una situación particular mientras dure el proceso de cambio, están trabajando en conjunto todos los departamentos (de auditoría, de recursos humanos, etc.) Si bien es cierto que Pathis cuenta con un departamento concreto del que va a depender la comunicación en su totalidad, en este momento de cambio, solo abarca la comunicación interna, especialmente la descendiente, que parte del Consejero

Delegado (CEO) hacia el resto del personal de la empresa, no del resto de intercambios que se incluyen en el marco de la comunicación corporativa.

### 2.3.2.1. Objetivos

Toda esta planificación, aunque es compleja debido que son muchas y variadas las formas comunicativas existentes, es necesaria para lograr una mejor gestión estratégica. La organización debe perseguir los siguientes objetivos:

Figura 5



Fuente: Capriotti (1999)

Con todo ello, como ya defendía Capriotti (1999), se conseguirá una mayor coherencia y una fuerte sinergia de todos los aspectos que intervienen en la comunicación de la organización.

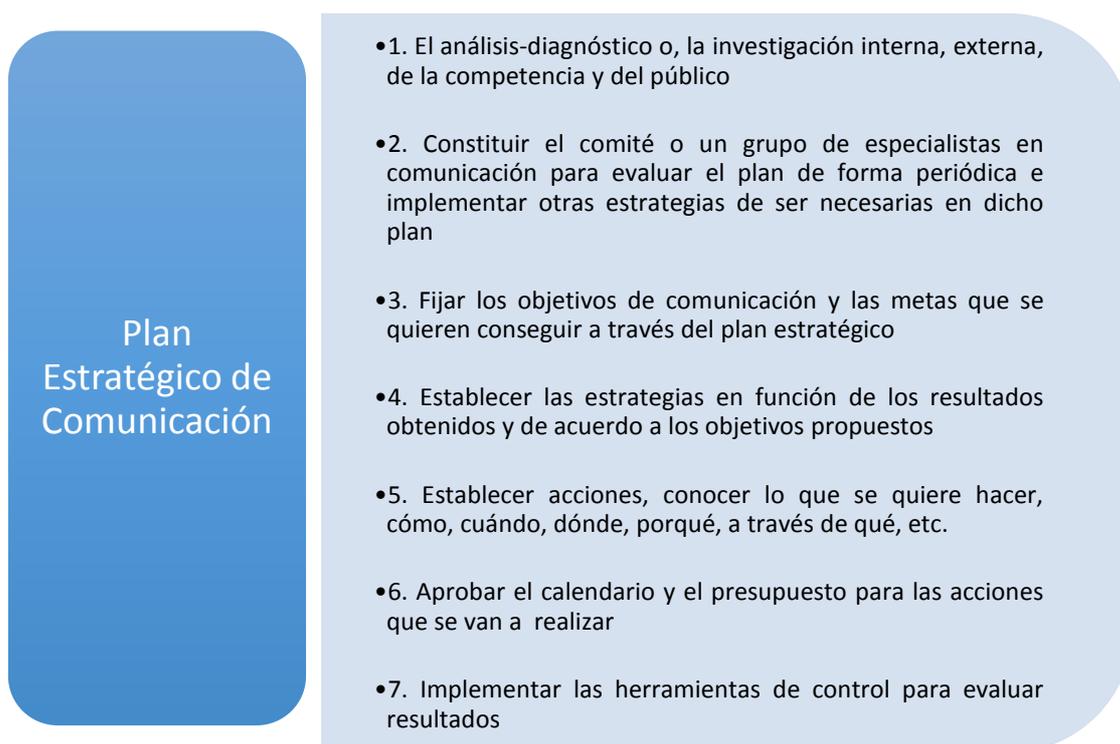
### 2.3.2.2. Plan Estratégico de Comunicación

Pathis ha querido planificar su estrategia de comunicación para determinar bien sus acciones y objetivos, evaluar sus agentes de comunicación y los canales que va a utilizar. Para que esta planificación resulte coherente, ha aplicado una metodología a través de su área de comunicación, cumpliendo las fases de análisis, investigación, evaluación y control y seguimiento de la correcta aplicación, que ha

presentado ante la dirección para su puesta en marcha. El objetivo final es obtener unos resultados de comunicación satisfactorios acordes con la buena imagen de la empresa.

Para conseguir esa coherencia, toda organización elabora lo que se conoce como «Plan Estratégico de Comunicación», que De Marchis (2007) describe como un proceso que consta de siete partes:

Figura 6

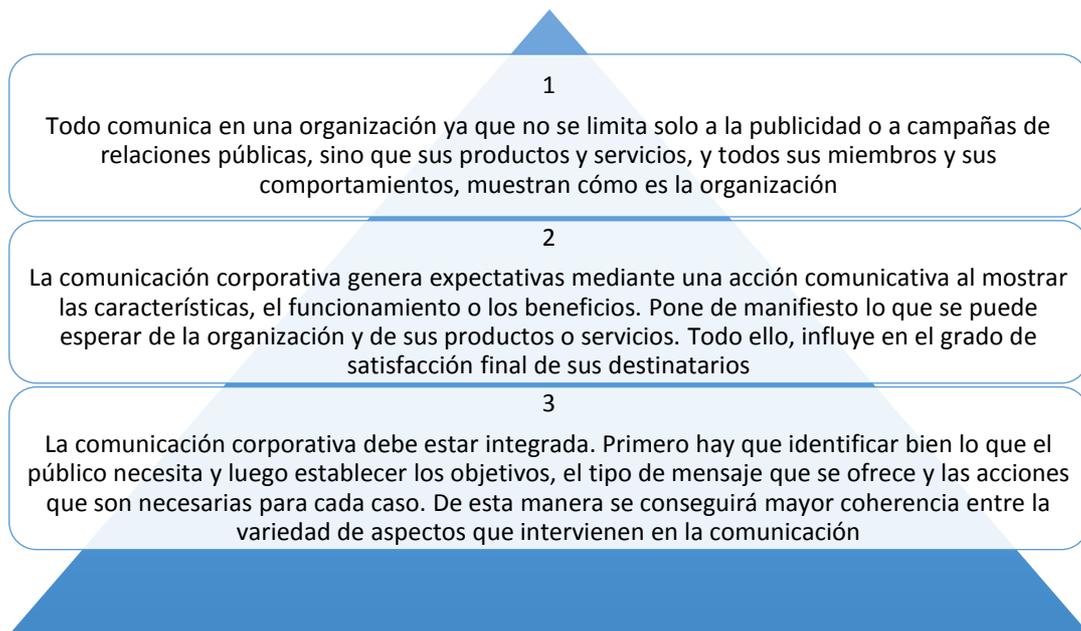


Fuente: De Marchis (2007)

## 2.4. ¿Cómo se desarrolla la Comunicación Corporativa dentro de la organización?

La comunicación corporativa la utilizan todas las organizaciones, de todos los tamaños y que operan en diferentes sectores y sociedades, cuando necesitan emitir mensajes para transmitir ideas, conceptos o decisiones a un conjunto de receptores. Capriotti (1999) es el primero en plantear que se sustenta y organiza en tres premisas fundamentales: todo comunica en una organización; la comunicación corporativa debe de generar expectativas y la comunicación corporativa debe estar integrada.

Figura 7



Fuente: Capriotti (1999)

#### 2.4.1. Agentes

Cualquier miembro de la organización, sea cual sea su rol, se convierte en un potencial agente de comunicación corporativa, tanto dentro como fuera de la misma. En opinión de Fajardo (2005) esto dificulta la posibilidad de restringir en un área única el control de la comunicación. Además de empleados o colaboradores, en una organización son fuentes de comunicación sus estructuras y estrategias, sus procesos y objetivos, su estilo de dirección y decisiones. Es necesario encontrar formas de establecer relaciones con sus actores clave, de los que dependen económica y socialmente. Todo ello convierte el área de Comunicación Corporativa en estratégica.

Pathis es una organización que se enorgullece de los servicios que ofrece y sabe que mostrar lo que hace y cómo lo hace es su mejor carta de presentación. Sus servicios constituyen la base perfecta para transmitir los mensajes creados para sus grupos de interés. Terminado el proceso de constitución, la organización comenzará su acción comunicativa de forma coherente, voluntaria, directa y organizada.

## 2.4.2. Acciones y conductas

### 2.4.2.1. Acciones

Así, la primera labor de Pathis a través de la comunicación corporativa es hablar sobre sí misma mediante un conjunto de acciones. Capriotti (1999) se refiere a esta labor en la que la organización muestra cómo es y cuáles son sus características, como el «hacer saber». Como el resultado depende del sector en el que opere la organización y, en el caso de Pathis, al estar dedicada al sector de las concesiones y construcción de carreteras, esta acción va dirigida a un público clave con el fin de que este contrate sus servicios y no a todos los consumidores que van a ser los usuarios finales de los mismos. Estas acciones en España van dirigidas al Estado, y en el resto de países donde opera la licitación depende del proceso específico de cada uno. En este proceso existen cuatro tipos de acciones:

Figura 8

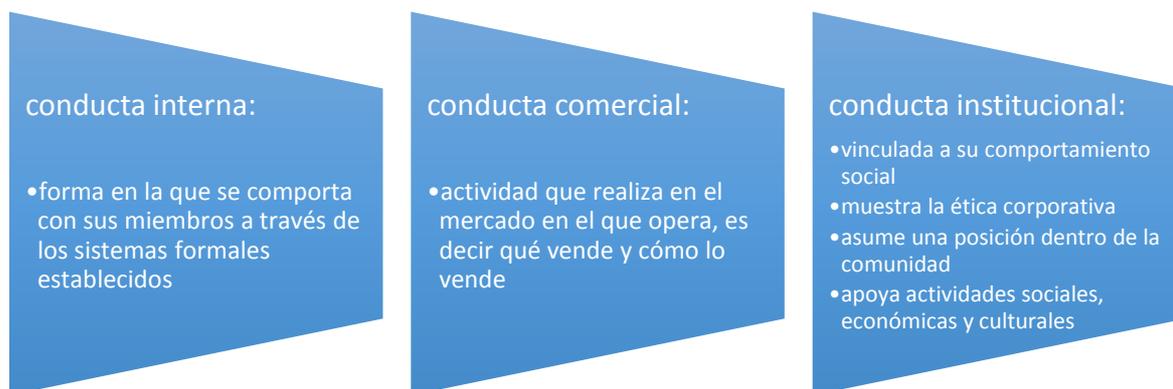


Fuente: Capriotti (1999)

### 2.4.2.2. Conductas

A continuación, Pathis sabe que tendrá que demostrar su actividad diaria, su comportamiento habitual y sus servicios y posición dentro de la sociedad. Mostrará su conducta corporativa como un canal de comunicación. Esta labor, Capriotti (1999) la denomina «saber hacer», ya que mediante este canal la empresa da a conocer sus acciones y comunica los valores y principios con los que se identifica. En este proceso se incluyen:

Figura 9



Fuente: Capriotti (1999)

## 2.5. Formas de Comunicación Corporativa

Se menciona al comienzo del apartado 2.1.2. que algunos autores plantean que existen tres formas de comunicación corporativa y recordemos que son: la de dirección, la de marketing y la organizacional.

### 2.5.1. Comunicación de dirección

En el caso de la comunicación de dirección el éxito organizativo suele depender de la buena comunicación de los directores, por lo que tienen la responsabilidad de comunicar a todos los niveles de la organización para conseguir resultados. En especial, el CEO tiene que ser capaz de proyectar una buena visión de la compañía para poder ganar apoyo de grupos de interés externos. En Pathis, la comunicación de dirección, en este momento, es especialmente importante ya que, al estar atravesando un periodo de transformación y *rebranding* o reposicionamiento de marca, todo lo que el CEO transmita al resto de la compañía es trascendental para mantener su confianza y crear expectativas positivas de futuro.

### 2.5.2. Comunicación de marketing

La comunicación de marketing consiste principalmente en aquellas formas de comunicación que promocionan la venta de bienes y servicios concretos. Mostrar los servicios realizados hasta ahora tanto nacionales como internacionales es un objetivo

prioritario para Pathis y para ello tiene prevista la publicidad, como el elemento principal dentro de esta forma de comunicación.

### **2.5.3. Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es el término genérico que engloba las relaciones públicas, los asuntos públicos, la relación con los inversores, comunicación en el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación medioambiental y comunicación interna. El autor que más ha desarrollado este concepto ha sido van Riel (1992). Todo este proceso ayuda a las empresas ser más competitivas.

Todas estas acciones influyen en la identidad, imagen y reputación de la empresa. Esto y la visión de la organización, desde dentro y hacia fuera, determinará la calidad de las relaciones con la empresa con los grupos de interés. Todas las acciones de comunicación organizacional se hacen particularmente importantes en Pathis en este momento de transformación, con la separación del grupo al que pertenecía y constituirse como una sociedad independiente. Aquí, la comunicación transversal es crítica para que el cambio de identidad corporativa sea lo más exitoso posible, a la vez que no afecte de forma negativa a la actividad de la empresa.

## **2.6. Componentes de la Comunicación Corporativa**

Pathis considera que son tan importantes las acciones llevadas a cabo en el interior de la empresa como fuera de ella, con más razón en este momento. Para garantizar su éxito es necesario que ambas formas de comunicación, la interna y la externa, funcionen de forma paralela. Por ello ha desarrollado una única plataforma estratégica que facilite y promueva las relaciones entre todos sus miembros. La correcta comunicación transversal ayudará a que todos los empleados se involucren de alguna manera en la construcción de la reputación corporativa y esto es algo especialmente importante en este momento para la organización. Todas las acciones de comunicación previstas en Pathis, tienen que favorecer la adecuación a los cambios de la situación y del entorno tanto interno como externo.

### **2.6.1 Comunicación interna**

Como su nombre indica, de la comunicación interna dependen los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización. De Marchis (2007) especifica que ese conjunto de acciones englobadas en este proceso, tienen lugar entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la organización. Para Sandoval Téllez (2004), el objetivo de esta comunicación es conseguir la eficiencia en la fluidez de los mensajes internos y un ambiente de trabajo agradable, entre otras.

La comunicación interna establece unas estrategias y prioridades comunicativas. Para Pathis su prioridad ahora es la de mostrarse como una organización internacional con experiencia reconocida en su actividad y que aspira a convertirse en un referente en su sector. Quiere mostrar que su misión será gestionar e invertir con rigor, transparencia y eficiencia en los proyectos de creación de infraestructuras en los que participe, promoviendo maximizar la rentabilidad de sus inversiones. Necesita implicar, a todos los miembros de la organización en su visión y misión y hacerlo inculcando la misma confianza y lealtad que ha sabido transmitir hasta ahora. También, y más que nunca, necesita implicar a todo el personal relacionado con los proyectos proyectando una imagen corporativa positiva. Busca lograr el equilibrio de la información ascendente, descendente, horizontal y transversal y consolidar un estilo de dirección.

El equipo responsable de la comunicación interna además de implantar un sistema de acceso a la información diseñando los elementos adecuados y que determine los flujos de la comunicación, es el encargado del propio funcionamiento del sistema. Deberá completar todo ello con la investigación y organización de campañas de información y con la orientación, formación y coordinación de los miembros de la organización. En Pathis y hasta que el proceso de separación finalice y se registre la empresa bajo el nuevo nombre, momento en el que la implementación de la nueva identidad se realizará de forma inmediata, se ha ido adaptando, una parte de la documentación interna de la organización, a los formatos y el diseño de las presentaciones y otros documentos a la nueva identidad.

### **2.6.1.1 Redes formales**

Las redes de comunicación interna son formales o informales. Según Martínez, Nosnik y Goldhaber, son formales cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral está especificada en el organigrama de la empresa. Y según nos dice Fuentes (2003), lo son cuando su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

En el caso de las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Sin embargo en la comunicación horizontal también pueden formarse grupos informales. Para Goldhaber (1984) los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente emplean el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo.

La comunicación descendente fluye de los superiores a sus subordinados. En opinión de Sandoval Téllez (2004), en estos casos por lo general los mensajes son instrucciones laborales, exposición razonada de los trabajos, procedimientos y prácticas, aunque también hay mensajes de adoctrinamiento de objetivos.

La comunicación ascendente se da de subordinados a superiores. En Pathis se valora mucho porque es la forma de comprobar la receptibilidad del mensaje emitido por los superiores. Además, facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones. Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente y anima a la presentación de ideas valiosas.

La comunicación horizontal por regla general se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico ya sea del mismo o de distinto departamento. En estos casos la comunicación es directa entre los empleados y en Pathis es la más destacable en este momento porque todos los departamentos están trabajando en conjunto para afrontar los cambios que se están produciendo. Sandoval Téllez (2004) plantea que en otras ocasiones también puede producirse entre

miembros del mismo o distinto grupo, entre la línea y el staff o asesores especialistas externos a la organización: *outsourcing* y consultorías.

Los grupos formales se dedican al trabajo, a la resolución de problemas o a la toma de decisiones. Dentro de estos, a su vez están los que tienen funciones grupales establecidas, bien por su jerarquía o bien por el tipo de proyecto, y los que solo se unen por un objetivo en particular y se disuelven al lograrlo.

#### **2.6.1.2 Redes informales**

La comunicación informal se crea por amistad o cierto interés común. Ocurre, según afirman Martínez y Nosnik (1988), cuando no sigue los canales y procedimientos establecidos por la organización. En este tipo de comunicación el intercambio de información entre las personas en una organización se realiza con independencia de los puestos que ocupan en ella y puede tocar elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades del área.

Los temas tratados en las conversaciones informales de los empleados pueden estar o no, relacionados con el trabajo. Por lo general estas redes transmiten noticias y comentarios, que pueden difundir el rumor, lo que muestra la parte perjudicial de esta red de comunicación. Con independencia de lo peligroso que puede resultar para la empresa estas situaciones y de que si la información es incompleta puede causar malos entendidos, la comunicación informal es beneficiosa ya que brinda retroalimentación sobre el desempeño, traduce órdenes formales a un lenguaje más accesible y hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia.

La organización deberá valorar las ventajas y desventajas de este tipo de comunicación informal. Sandoval Téllez (2004) dice que si una organización se propone evitarla debe difundir su información oficial siempre de manera clara y completa y esta ha de ser oportuna. Si, por el contrario, se quiere aprovechar de este medio más rápido y flexible que la comunicación formal, debe estar al tanto de lo que esta difunde y conocer los aspectos que inquietan al personal. Por otro lado es natural que se formen grupos informales dentro de la organización y que se establezcan relaciones

de unos empleados con otros. Por ello la organización debe estar informada de los temas que surgen en estas redes y que, en ocasiones, preocupan a los trabajadores.

Pathis está especialmente pendiente de esta comunicación ya que la nueva situación es un elemento central en el sentir de sus trabajadores. Por un lado, Las redes informales están cobrando especial relevancia en este momento de cambio ya que a través de esta vía de comunicación puede quedar reflejado el sentir de sus trabajadores. Por otro, la organización está muy pendiente de esta red para conocer si sus empleados se sienten tranquilos y enfocan esta nueva situación con normalidad o preocupación.

### **2.6.2. Comunicación externa**

De la comunicación externa decir que se compone, al igual que la interna, de redes y mensajes pero que en este caso fluyen hacia fuera de la empresa. Para Hernández (2002) la comunicación externa se constituye por los mensajes que la organización emite hacia sus públicos. Su objetivo es mantener o mejorar sus relaciones con ellos mediante la proyección de una imagen favorable y la promoción de sus productos o servicios. Es muy importante que una organización comunique bien y, para ello los mecanismos de comunicación externa que utiliza son fundamentalmente las relaciones públicas y la publicidad.

#### **2.6.2.1 Relaciones públicas**

Schewe, citado por Castañeda (2003), dice que las relaciones públicas tienen que «crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general» y permanecer en constante comunicación con el público, «creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa». (p. 79)

Por otro lado para De Marchis (2007) las relaciones públicas además de tratar con los clientes actuales y potenciales de una empresa y con la sociedad en general, deben reforzar el prestigio de los servicios. Afirma que por esta vía, además de llegar a la competencia para que conozcan el ambiente empresarial, se encuentran las

relaciones con los medios de comunicación. El objetivo es que los medios de comunicación obtengan la información directamente de la organización para que sea veraz. Es la forma que tiene la organización de hacer llegar los mensajes al público externo. Asegura que estas relaciones deben ser humanas, cordiales, profesionales y permanentes.

#### **2.6.2.2 Publicidad**

En cuanto a la publicidad, según Pride citado por Arista Garza (1998), «es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo». Para Garza, ofrece la oportunidad de llegar a mayores audiencias netas como «método promocional sumamente flexible» utilizado para cualquier promoción de servicios, mercancías, ideas, y hasta personas. De su lado, Schultz la define como «un mecanismo para transmitir información» que trata de posicionar la marca persuadiendo al mercado de sus beneficios. La distingue como una parte de la mercadotecnia basada en «la evolución y coordinación de la estrategia centrada en el producto y el consumidor» y encargada de presentar cada producto a su público y de animar a los compradores a aceptarlos. (p.33)

En relación concreta a la publicidad institucional, Castañeda (2003) dice que a diferencia de la otra basada en el producto en sí, esta promueve la imagen, reputación e ideas de la organización. Por medio de la publicidad institucional, la organización busca mejorar las relaciones con sus clientes, con otras organizaciones y con empleados o público en general.

De las distintas definiciones que los autores ofrecen de este fenómeno se puede concluir que la publicidad es una herramienta más para la comunicación externa y que sirve para transmitir la imagen del producto, servicio u organización en general. El quid está en el mensaje que muestra al mercado esa imagen. La importancia radica en cómo se proyecte lo que se ofrece y en cómo lo reciba el público. A través del mensaje se tendrá conocimiento del producto y el público se hará

una opinión y una valoración. Esto determinará el éxito o el fracaso de los productos o servicios y, en definitiva, de la organización.

Sin embargo, la publicidad conocida como tal ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado. Para Fajardo (2005) una nueva etapa más imaginativa ha dado paso a la comunicación integral y la dirección debe comprender y aceptar que el hecho de comunicar pertenece tanto al emisor como al receptor. Debe definir con claridad pautas comprensibles para todos los implicados que incluye a los accionistas, grupos de interés y público en general. La correcta comunicación del mensaje, tanto en la comunicación interna como externa, asegurará consistencia a nuestra organización.

## **2.7. La Comunicación como eje unificador entre la organización y sus grupos de interés**

La comunicación organizacional se convierte en una herramienta básica para que las relaciones de cooperación e intercambio con sus diferentes grupos de interés sean beneficiosas para ambos extremos. La comunicación contribuye a trabajar en pro de un mismo fin estratégico que favorece cualquier actividad importante que tenga lugar en la organización, como la productividad, y alcanzar los objetivos marcados.

Conocer las necesidades del público en el que está interesada la organización es imprescindible. Para ello, Pathis hará una investigación en profundidad que permita estructurar un plan estratégico en línea con los objetivos de negocio y las expectativas de los grupos de interés. Los procesos de comunicación permanentes y fluidos entre la organización y los públicos deben estar basados también en el análisis y el conocimiento a fondo de la empresa y de su entorno. Es necesario precisar que la comunicación forma parte del éxito, aunque no es la clave del mismo. Fundamentalmente va a acercar la empresa al mercado y posicionarla de manera más competitiva.

## **2.8 La comunicación como mecanismo de posicionamiento de una empresa en su entorno**

La realidad demuestra que para posicionar una empresa en el mercado no basta con analizarlo y elegir el mejor modo de comunicarlo, sino que todo ello tiene que hacerse de forma que logre diferenciarse, en su sentido más global, del resto de su sector. Todo ello será analizado en el siguiente apartado del trabajo. La buena identidad corporativa va a aportar un valor añadido y ayudará a conseguir que el consumidor sienta la necesidad de utilizar un producto o servicio y lo elija frente al de la competencia. Para Pathis, una correcta comunicación corporativa con impacto positivo en los grupos de interés permitirá que prefieran contratar sus servicios frente a la competencia. Al tratarse de una empresa dedicada a las concesiones de servicios y ser este un sector de actividad más limitado, el impacto no se aprecia con tanta claridad como en otros casos y se mide más en la cantidad de proyectos que sea capaz de adjudicarse o de participar.

En la actualidad, en un entorno tan competitivo como en el que vivimos, el público tiene dificultades a la hora de diferenciar los productos y organizaciones existentes en el mercado. Existe un conjunto de elementos que influyen a la hora de elegir un producto o servicio. Por ello, a cualquier organización le resulta imprescindible disminuir esa influencia en la decisión de compra. Uno de los objetivos prioritarios para una organización es lograr su identificación, diferenciación y preferencia del público. Aquí es donde la imagen corporativa adquiere gran importancia. Para Pathis el ejemplo más claro es que el público reconozca el logo de la empresa cuando lo ve y lo asocie con la misma. El siguiente apartado del trabajo ofrecerá una visión general de qué es la identidad corporativa y relacionará cómo influye la comunicación corporativa en la creación de la imagen.

Una buena imagen actúa como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor. Si el objetivo es vender más y mejor, la buena imagen corporativa ayuda a que así sea y que exista un margen superior, cuando el público está dispuesto a pagar ese plus de marca. La buena identidad corporativa, en opinión

de Capriotti Feri (2009), puede añadir garantía de calidad o de prestaciones superiores a los del resto del mercado.

También es importante atraer a los inversores. Una buena imagen ayuda a que haya más aportaciones de capital a la empresa al ofrecer mejor perspectiva de margen de beneficios. De la misma manera, los profesionales prefieren trabajar en organizaciones con buena imagen corporativa, al ser referentes dentro del sector en que se encuentra. Por tanto, la buena imagen facilita la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

Esto es especialmente notable en empresas como Pathis, dedicadas al sector de las concesiones o la construcción, al ser una actividad que depende de los proyectos que el Estado le adjudique por eso tiene una misión seria y en consonancia con los intereses de las autoridades públicas. Para dichos proyectos, la empresa siempre necesita personal y una señal de que tienen una buena imagen corporativa es que los profesionales decidan participar en sus proyectos en concreto. Lo mismo ocurre en la parte corporativa de la empresa, esto es, el personal que tienen en los distintos departamentos en sus oficinas.

### **3. La influencia de la Comunicación Corporativa en la creación de la identidad empresarial**

Alcanzar una imagen corporativa de prestigio y tener buena reputación se convierte en un importante activo intangible de carácter estratégico para cualquier organización. Por eso el desarrollo y aplicación de esa imagen debe ser analizado con cuidado, valorando todos esos elementos intangibles que proporcionan valor añadido a la organización. Martínez (2011) plantea que el activo oculto, del que hablaremos a continuación, confiere identidad y si se hace reconocible a través de su imagen corporativa, repercutirá en una mayor credibilidad por parte de su público.

Para lograr que el público conozca a la organización y tenga, y mantenga, una imagen acorde a sus intereses, es necesario establecer su identidad corporativa. Pathis ha planificado este proceso de forma metódica, constante y coordinado con el desarrollo de sus líneas estratégicas. Con el fin de fijar los valores centrales de su identificación, Pathis ha marcado el carácter de los objetivos, ha orientado la asignación de los recursos y ha señalado la dirección de todas las acciones. Todo ello debe ir en paralelo a la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

#### **3.1. Identidad Corporativa**

##### **3.1.1. Definición**

La identidad corporativa es el conjunto de características esenciales con las que una organización se identifica y diferencia a sí misma y que le dan especificidad, estabilidad y coherencia. Además son perdurables en el tiempo ya que hay aspectos que, aunque provienen del pasado, están todavía presentes y con intención de permanecer en el futuro.

Esto no quiere decir que no se puedan cambiar ya que su estructura puede, y debe, ir adaptándose a los cambios en su entorno con el paso del tiempo. Esto tiene lugar en Pathis al ser una empresa que no se crea de cero, sino que parte de otra y se consolida como independiente, manteniendo aspectos de su pasado pero que, con el

cambio de identidad corporativa, también adapta ciertos aspectos a su identidad futura.

### 3.1.2. Bases

En la identidad corporativa se ven reflejadas las aportaciones hechas por el fundador desde que inicia el desarrollo de la actividad de la entidad. Su personalidad y sus normas están presentes y sirven de base que para que se asienten los valores, creencias y pautas de comportamiento a seguir por los integrantes de la organización. De igual manera, los directivos hacen aportaciones al establecer sus normas y políticas globales. Castro (2007) defiende que las características personales de todos los miembros de la organización también contribuyen a la conformación de la identidad corporativa de una manera decisiva.

En Pathis, al ser una empresa presente a nivel internacional y en países con culturas y valores muy distintos entre ellos, esto es especialmente relevante, ya que todos forman parte de ella de igual manera, con lo que la empresa se convierte en una entidad multicultural.

### 3.1.3. Factores condicionantes

Son factores condicionantes que aportan valor a la identidad corporativa de una organización los indicados a continuación:

Figura 10



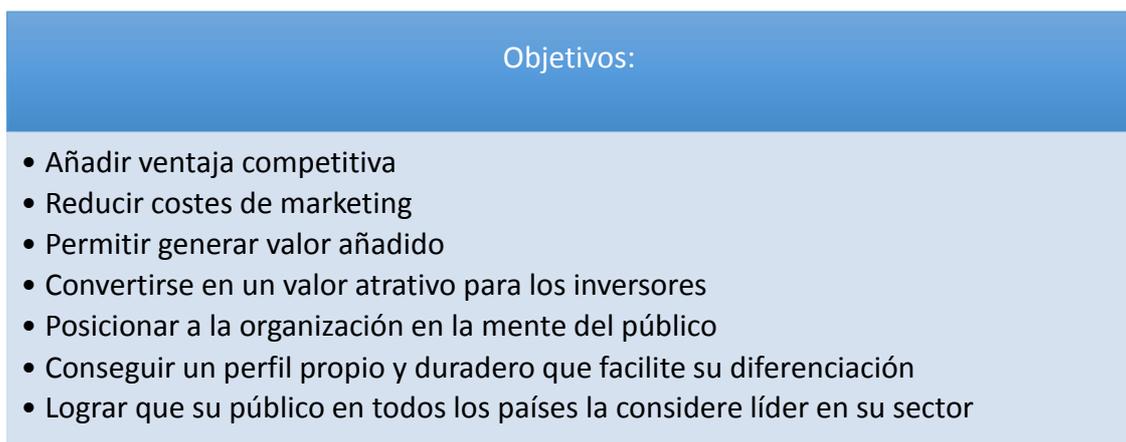
Fuente: Castro (2007)

Un claro ejemplo es la transformación por la que está pasando la empresa Pathis al constituirse individualmente y separarse del grupo al que había pertenecido hasta el momento y que había marcado su entorno social, su cultura y, por ello, su identidad. Una vez iniciada la separación, la empresa ha tenido que comenzar a plantearse y desarrollar su nueva cultura y valorar cual va a ser su entorno social para así construir su nueva identidad y gestionar su comunicación corporativa.

#### 3.1.4. Objetivos

Como ya se ha mencionado en el apartado 2.8, una buena imagen persigue la diferenciación de los productos, servicios o de la propia organización entre el resto de su sector existentes en el mercado. Entre los objetivos de Pathis están:

Figura 11



Fuente: de la Fuente Martínez (2011)

#### 3.1.5. Componentes

De acuerdo con Castro (2007), la identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales que son la cultura y la filosofía corporativa y Robbins (1993), puntualiza que la cultura original se deriva de la filosofía de los fundadores y que partir de ahí los que les siguen aprenden con sus propias experiencias. También identifica las características que engloban la esencia de la organización. Entre ellas están: la identidad de los miembros, el enfoque hacia las personas, la integración en unidades, la tolerancia, el control, el riesgo, etc. En el caso de una empresa como Pathis, tanto su cultura como su filosofía están influidas por las del grupo del que se separa. De todas formas, la cultura y la filosofía actuales deben responder a los intereses, necesidades y

características de todos los países en los que opera, aunque su organización corporativa central se sitúa en España.

La cultura corporativa representa cómo es la organización y le sirve de puente entre el presente y el pasado. Es un elemento vital que se define como un conjunto de creencias, valores y pautas de conducta que no están escritas pero que son compartidas por los miembros de la organización.

La filosofía corporativa representa lo que aspira a ser la organización y vincula su presente con su futuro. Está considerada como central, perdurable y distintivo de la organización para alcanzar sus metas y objetivos. Por ejemplo, Pathis aspira a convertirse en una empresa internacional líder en su sector. Para conseguir este objetivo, está llevando a cabo un proceso de expansión que consiste en reunirse con empresas de diversos países con la intención de comprar sus activos.

Ambos componentes aportan sentido de identidad a la organización y marcan las diferencias con las demás. También ayudan a generar compromiso por parte de los empleados y fomentar la disciplina y la adopción de los hábitos de la conducta general. Estos deben percibir todas las características presentes en la cultura organizacional y manifestar su acuerdo o no con las mismas. El objetivo es que se lleguen a cohesionar las conductas de los miembros de la organización con la visión empresarial.

### **3.1.6. Función**

La función principal de la identidad corporativa es la de conectar las ideas de la organización con unos signos identificativos que representen su forma de ser, sus valores, las aportaciones de sus miembros, en definitiva la cultura de la empresa. Es preciso puntualizar que aunque los valores que más miembros de la organización compartan formarán parte de la cultura dominante no implica que convivan otros en una cultura general, por lo que pueden desarrollarse subculturas en la misma organización.

### 3.2. Plan Estratégico de Identidad Corporativa

El plan estratégico de identidad corporativa es el desarrollo del proceso de creación de la identidad de una organización. Este proceso de identificación, estructuración y comunicación de los atributos de identidad para crear y mantener vínculos con el público se conoce en los países anglosajones como *branding*.

En su primera etapa busca el reconocimiento y la identificación de la organización, a través de un análisis de situación. Aquí es donde queda definida la notoriedad de la organización y sus atributos básicos, que delimitan la imagen de cada entidad. Con los signos externos de identificación elegidos, el público tiene su propia visión y se hace una idea sobre la organización. Por ello, Pathis tiene unas bases sólidas y claras ya que con la identificación da a conocer sus características y comportamientos, a la vez que muestra sus productos y servicios y los proyectos que realiza.

En la segunda etapa se establecen las características básicas asociadas a la organización que van a permitirle alcanzar los objetivos de diferenciación, posicionamiento y preferencia. Se busca ser una opción de elección válida y creíble, referencia en su categoría, y estar considerada por el público como la mejor. Según Capriotti (2009) solo consiguiendo esto completaría el objetivo perseguido que es ser preferente en su sector. Con la diferenciación, Pathis muestra lo que la organización es en su totalidad, lo que hace y cómo lo hace de una forma diferente, además de marcar distancia de sus competidores.

Una vez conseguidos los objetivos de identificación, diferenciación, posicionamiento y preferencia, llega el turno de la tercera y última gran etapa que es la comunicación de la imagen a los diferentes públicos. Al igual que las otras dos etapas, Pathis lleva a cabo esta comunicación de forma diferente a sus competidores en el sector.

### **3.3. La imagen corporativa**

Existe la necesidad de una visión de marca concorde con la cultura, que debe ser aceptada e integrada por toda la organización. Sus miembros deben identificarse, contribuir y convertirse en una expresión de ella, reflejándolo en su comportamiento y en la forma en la que valoran y juzgan a la organización. En la actualidad están disponibles varios elementos clave para el desarrollo de una imagen corporativa que son cada vez más aceptados en la literatura sobre marketing. En opinión de Bernstein (1996) la imagen de una empresa se obtiene a través de mensajes proyectados por la propia organización. Lo transmitido por la compañía y la interacción de experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones dan como resultado la opinión que se forme el público.

Entre los objetivos de la nueva marca, Pathis destaca el mantenerse como marca reconocible y reconocida por el mercado, con una clara influencia del sector en el que opera a la hora de crear la imagen. Por otra parte, al ser una empresa presente en varios continentes, busca conseguir una marca internacional comprensible y fácil de asociar en todos los idiomas. Además, debe señalarse que debido a su presencia internacional, pero sobre todo debido al origen de la mayor parte de los grupos de interés, Pathis ha pasado a incorporar, y en muchas ocasiones directamente a desarrollar, su contenido en inglés cuando antes lo hacía en español.

#### **3.3.1. Enfoques**

La identidad corporativa tiene que ver con valores y creencias preestablecidas en la organización que son compartidos por sus miembros. También con sus signos, principalmente logotipos y aplicaciones en uniformes, características estéticas, como edificios, o cualquier referencia material que conecte con esos valores. En la literatura internacional se reconocen dos grandes posiciones sobre la identidad corporativa: el enfoque del diseño y el enfoque organizacional.

Los atributos que ha querido representar Pathis en la nueva marca son, por un lado, su claro enfoque hacia el sector de las concesiones y la construcción de

infraestructuras y, por otro, que sea una imagen fácilmente reconocible en cualquier país, especialmente en aquellos en los que opera. Quiere mostrar que se trata de una empresa internacional con claras expectativas de crecimiento.

#### **3.3.1.1. Enfoque del diseño**

Es la representación icónica en la que quedan manifestadas sus características y particularidades. Es «lo que se ve» de una organización. Su estudio se vincula al análisis de sus elementos constitutivos como el símbolo, el logotipo, la tipografía y colores corporativos. Es la forma de expresar visualmente la identidad de una organización. Esta noción es un instrumento más de comunicación corporativa que vincula la identidad con aspectos gráficos. Estos signos son la clave de la identificación de la empresa por parte del público. En Pathis, por ejemplo, existen cuatro colores corporativos, tres tonalidades de azul y una de gris, dos opciones posibles de logotipo con sus variedades a color y blanco y negro, así como la letra corporativa o la estética de las oficinas. Al tratarse de una compañía que está pasando por un cambio de identidad corporativa, todavía no se puede identificar su logo en carteles o en los medios de comunicación. Por ello, conserva también la imagen corporativa anterior, que sí se reconoce en los medios de comunicación, carteles, uniformes e incluso vehículos de empresa, particularmente furgonetas.

#### **3.3.1.2. Enfoque organizacional**

Es una perspectiva más amplia y profunda de identidad corporativa. Son atributos asumidos como propios para definir su carácter o personalidad, que identifican y distinguen a la organización de las demás. Este enfoque concibe la identidad corporativa como esos rasgos distintivos a un nivel más profundo, como son los valores y las creencias de la organización. Para Robbins (2003) los valores centrales de la cultura organizacional, los que son aceptados en toda la empresa, predominan asociados a otros específicos de cada subcultura. Además del ejemplo de la variedad de culturas y entornos existentes en los diferentes países en los que opera Pathis, se podrían considerar subculturas también los planteamientos de trabajo y como se gestionan los distintos departamentos de la misma. Así, el departamento de auditoría

o el legal enfocarán su trabajo en la empresa de un modo, mientras que el de comunicación o el de recursos humanos lo enfoca de otro.

### **3.3.2. Perfil de Imagen Corporativa (PIC)**

Sería ideal estudiar la imagen que se forma el público en general sobre la organización, pero debido a la variedad de público existente esto es prácticamente imposible. Lo más fácil es investigar solo al público clave para la organización, comenzando por el estudio de la Notoriedad Corporativa. De esta manera se sabe el grado de conocimiento que tiene el público sobre la organización. A continuación, se estudia el Perfil de Imagen Corporativa (PIC) con el fin de identificar y analizar los atributos de imagen de todo el sector de actividad. En el caso de Pathis, su público es aquel que ofrezca un proyecto en el que pueda participar. Su trabajo en España está fundamentalmente relacionado con la Administración Pública, ya que aquí la construcción de carreteras depende del Estado. Así, Pathis enfocará sus esfuerzos a crear una buena impresión, adquirir y conservar la confianza de la Administración y atraer a los posibles trabajadores que puedan participar en el proyecto.

El PIC tiene su origen en la filosofía y cultura de la organización mencionados en el apartado 3.1.5. Su definición implica la transformación de esa filosofía y cultura corporativa en un conjunto de valores, soluciones y beneficios diferenciales que se ofrece a su público. Es necesario en este momento valorar la opinión del público y la situación del entorno ya que todo ello condicionará la forma de actuar y comunicar de Pathis. El PIC debe mostrar una identidad fuerte, coherente, diferenciada y atractiva. Definir el perfil y mostrar cómo quiere ser vista la entidad es establecer la estrategia de identidad corporativa de la organización. El perfil de Pathis está claramente marcado por el sector de actividad, con una clara referencia en el propio nombre de la empresa, de tal forma que sea más probable que el público identifique a la empresa con su sector de actividad.

Para el PIC global, se determinará cuáles serán el conjunto de rasgos y valores básicos, perdurables y distintos que quiere mostrar. Esta combinación de los rasgos de

personalidad, los valores institucionales y los atributos competitivos va a resultar clave ya que cada organización se mostrará de diferente forma. Mostrará sus características de comportamiento con la intención de definir su carácter, su entorno social, cultural, económico, etc., con el fin de generar credibilidad y confianza y, a través de los conceptos instrumentales orientados a fortalecer sus capacidades competitivas, para ganar usuarios y lograr su fidelidad.

Por último, comunicar el PIC es fundamental en toda la gestión ya que es la forma que tiene Pathis de transmitir cómo es, qué hace y cómo lo hace.

### **3.4. La comunicación de la Identidad Corporativa**

Una vez que Pathis tiene establecida una identidad corporativa fuerte, coherente con su actuación, distinta del resto del sector y que la diferencia, es el momento de dar paso al proceso de comunicación. Es muy importante que la comunicación se realice de forma adecuada a cada grupo de interés.

La comunicación corporativa, como sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos, es el instrumento básico para dar a conocer la imagen corporativa, es decir, para comunicar su identidad y su diferencia, indispensables a la hora de lograr la preferencia del público. Las medidas tomadas por Pathis en lo referente a comunicación corporativa comienzan por la comunicación interna, diseñando y desarrollando el contenido de la Intranet así como con el desarrollo de un plan de comunicación interna para los empleados.

La empresa actual, como Pathis, debe superar la separación entre la gestión de sus diferentes áreas e integrar sus relaciones con los medios de comunicación, con los inversores, con sus clientes y con sus relaciones públicas e institucionales. Así vinculará todas las actividades de la organización. Hoy el entorno es complejo y competitivo y las estrategias de imagen y comunicación son elementos indispensables, tanto como lo son el resto de las áreas de gestión consolidadas. Los primeros pasos establecidos por Pathis de comunicación externa van desde el diseño y desarrollo de la web

corporativa, del material corporativo y de prensa (porfolio) a la reunión con agencias de comunicación para dar apoyo al plan de comunicación.

Volviendo lo dicho en el apartado 2.4 sobre los tres aspectos sobre los que se sustenta y organiza la comunicación corporativa y recordemos son: que todo comunica en una organización, que la comunicación debe estar integrada y que la comunicación genera expectativas, una planificación adecuada dará respuesta a las directrices estratégicas marcadas para lograr los objetivos globales de la entidad.

En los últimos años, ha habido un amplio debate sobre el papel de la comunidad de grupos de interés en todo el proceso. La bibliografía disponible sobre relaciones públicas, entre la que destaca especialmente Gregory (2007), tradicionalmente reconoce la importancia de la relación con amplios grupos de interés. Defienden que es muy importante para las organizaciones ser receptivos hacia este tipo de público así como lo es también, hacia el cambio ambiental.

Freeman (1984) fue el primero en articular de forma sistemática la importancia que tienen los grupos de interés para las organizaciones. Sostiene que las organizaciones están definidas por su relación con estos grupos, que no solamente se incluya a los grupos que la dirección piensa que tienen influencia en la organización, sino también a aquellos que deciden por sí mismos involucrarse.

A través de la interacción con su público de interés Pathis puede construir confianza y mostrar la transparencia en sus procesos. Para que los resultados se obtengan, tanto a corto, medio o largo plazo, es necesario que las estrategias y acciones de comunicación tengan continuidad. Fajardo (2005) apoya la idea de que si se utilizan correctamente todas las herramientas de comunicación disponibles, se obtienen ventajas competitivas muy importantes y la política de comunicación externa está garantizada. Para Pathis la comunicación se ha convertido en estratégica ya que quiere estar bien posicionada en el mercado. Por ello ha puesto en marcha un plan de comunicación que transmita de una forma creíble la imagen a los grupos de interés.

Las grandes empresas tienen varios tipos de público con los que deben mantener comunicación y clasificarlos aunque pueda resultar complicado es muy importante a la hora de la creación de la imagen corporativa. Es necesario identificar los públicos internos y externos además de hacerlo según sus funciones individuales. De igual manera, hay que separarlos por sus contribuciones a la empresa.

Dichos grupos de interés en Pathis son tanto posibles accionistas que quieran invertir en la empresa como futuros socios internacionales con los que le sea posible entablar relaciones para expandir la actividad de la compañía. Para una empresa como esta, con un claro objetivo de internacionalización, este público es el más importante y en el que más centra su comunicación corporativa. Sin olvidar, por supuesto, a los accionistas y socios con los que ya colabora.

Los públicos de interés ya identificados por Pathis, se clasificarían dentro de la categoría de grupos internos, ya que una vez se entablen las relaciones, pasarían a participar en el desarrollo de la actividad de la empresa. Los grupos externos serían los ciudadanos de los países en los que opera y que se beneficiarán del resultado de los proyectos, en este caso principalmente de carreteras.

Eells (1959) plantea que la gestión de la comunicación con cada uno de los grupos clasificados puede enfocarse para:

Figura 12

Informar, es decir, proporcionar datos a los grupos, aunque estos no pidan esa información

Consultar, que radica en mantener un diálogo entre los grupos de interés y la organización

Implicar, que brinda la oportunidad a los grupos de aportar ideas o colaborar con la organización

Tratar como socios a los grupos de interés para que participen como miembros de la organización

Fuente: Eells (1959)

En Pathis uno de los mecanismos por los que se lleva a cabo esta comunicación es a través de los reportes de plantilla y actividad que se elaboran mensualmente y que cada rama exterior envía a la administración central de la empresa. De esta forma la

compañía puede conocer como se está desarrollando las diferentes actividades de la misma.

La comunicación organizacional implica a toda la organización desde una actitud orientada al cliente, al mercado y a la opinión pública. En esta actitud convergen cuatro principios que son:

Figura 13

el principio de comunicación	el principio de marketing	el principio de las relaciones públicas	el principio de la ética empresarial
<ul style="list-style-type: none"><li>•destaca que lo importante es el receptor del mensaje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•señala que lo primero es el cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•establece que lo esencial son las personas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•está orientado hacia el cliente y la sociedad</li></ul>

Fuente: Eells (1959)

Podría decirse que Pathis se decanta más por el principio de la ética empresarial ya que su actividad no afecta directamente a los consumidores pero sí que es importante para ella mantener un buen perfil y una buena imagen, especialmente a través de los medios de comunicación. Dado que el sector de las concesiones está estrechamente ligado a la Administración de los Estados en los que está presente, Pathis se orienta más hacia sus clientes y la sociedad en su conjunto.

De acuerdo con Martín (2007), la comunicación es la base para la difusión y reutilización del conocimiento. Esto es especialmente cierto en el caso de las empresas nuevas o aquellas que, como Pathis, pasan por un proceso de reposicionamiento de la marca, ya que este es el mejor momento para incorporar nuevas ideas o cambiar su forma de actuar. La dirección de Pathis está abierta a sugerencias por parte de cualquier miembro de la empresa, que luego valorará y medirá si se trata de una propuesta alcanzable y que encaje dentro de la identidad corporativa.

## 4. Conclusión

Con el cambio económico que se vivió a lo largo del siglo xx, se ha ido transformando la visión de la comunicación corporativa por parte de las empresas. La industrialización trajo consigo el auge de la comunicación corporativa y de los profesionales dedicados a la misma. La importancia de la comunicación corporativa radica en que es la ventana a través de la cual el público percibe la empresa y por la que esta se muestra.

Uno de los objetivos centrales para cualquier organización como Pathis es mantener una imagen positiva, ya que de ella depende en gran medida el éxito que alcance. La comunicación está orientada a lograr ese éxito. La existencia de departamentos de relaciones públicas o de empresas contratadas apoyan el objetivo de hacer, y en ocasiones rehacer, la imagen de la compañía.

En este punto, es imprescindible para Pathis que sus empleados tengan una visión positiva y se identifiquen con la imagen que la empresa quiere transmitir, ya que son ellos los principales motores del cambio por el que está pasando la organización y de los que depende el correcto posicionamiento de la nueva identidad en el mercado.

El equipo de comunicación corporativa, indispensable en cualquier organización, debe tener el mismo status que cualquier otro departamento, con el fin de resultar beneficioso para la empresa. Los empleados actúan como agentes de comunicación, tanto a través de lo que dicen como mediante sus acciones.

La identidad, la imagen y la comunicación corporativa son fenómenos interrelacionados. Requieren un enfoque interdisciplinar con aportación de ramas de gestión, psicología y sociología para analizar de un modo amplio la emisión de los mensajes y la circulación y consumo de la información.

Con este trabajo se ha demostrado que la comunicación corporativa juega un papel central e indiscutible en el desarrollo de la identidad corporativa y, con ello, en el

impacto que la imagen genera en el público. Es tan esencial la comunicación interna como la externa, aunque ambas deben estar estrechamente relacionadas. En el caso de Pathis, es imprescindible que tenga todos estos aspectos en cuenta para que el cambio de identidad corporativa se realice de la forma más rápida, exitosa e inapreciable posible.

Son muchos los factores que pueden afectar a la imagen que el público tenga de la organización, y un cambio como el que está pasando Pathis es uno de ellos. Por eso, en este momento uno de los aspectos en los que esta organización está centrando su actividad es en el desarrollo de un plan de comunicación corporativa que permita que la transición sea lo más fluida posible, sin que este cambio afecte al desempeño de su actividad.

Para Pathis resulta muy importante lograr una identidad y una imagen corporativas que reflejen su cultura de igual manera en todos los países en los que opera. Debido a las diferencias entre ellos, esto resulta un gran reto para ella pero, si lo consigue, tendrá garantizado el éxito.

## 5. Bibliografía

Capriotti Feri, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Colección de Libros de la Empresa

Capriotti, P. (1999). COMUNICACIÓN CORPORATIVA Una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo.

Castro, B. (2007). El auge de la Comunicación Corporativa. Sevilla, Andalucía, España: Creative Commons.

Cornelissen, J. (2011). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. SAGE.

de la Fuente Martínez, J. (2011). Impacto de las TIC en la Comunicación Corporativa e Institucional. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Madrid.

Eells, R. (1959). The Corporate Image in Public Relations. California Management Review, Public Relation.

Fajardo, Ó. (25 de enero de 2005). La importancia de la Comunicación Corporativa en las organizaciones. Claves para su gestión. Recuperado el febrero de 2016, de Friendly Business: <https://fbusiness.wordpress.com/2009/01/25/la-importancia-de-la-comunicacion-corporativa-en-las-organizaciones-claves-para-su-gestion/>

Gregory, A. (2007). Involving Grupos de interés in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. Journal of Marketing Management.

Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. Signo y Pensamiento.

Sandoval Téllez, M. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla.

Universidad de las Américas Puebla, Departamento de las Ciencias de la Comunicación.

van Riel, C. (1992). Principles of Corporate Communication. Reino Unido: Prentice Hall.

Varios Autores. (2013). La Comunicación de las Marcas. Argentina: DIRCOM.