



Identidad e imagen en Justo Villafañe Identity and Image in Justo Villafañe

De la lectura de los dos primeros capítulos del libro *Imagen positiva*, de Justo Villafañe, surgieron en nosotros una serie de preguntas en torno a la equivalencia entre identidad y el trío de variables comportamiento-cultura-personalidad corporativas y, particularmente, entre cultura e identidad corporativa; las imágenes funcional, organizacional e intencional propuestas por el autor, así como la presentación de la imagen corporativa, en cuanto síntesis gestáltica, lo que nos llevó a revisar los planteamientos del catedrático y consultor español, a partir de su esquema *relación entre identidad e imagen corporativas*.

Palabras clave: comportamiento corporativo, cultura corporativa, Gestalt, identidad corporativa, imagen corporativa.

Descriptor: Comportamiento organizacional. Cultura corporativa. Imagen corporativa.

Recibido: Abril 28 de 2010

Aceptado: Junio 3 de 2010

After reading the first two chapters of Justo Villafañe's book *Imagen positiva*, we asked ourselves several questions concerning the possible equivalence between the notion of identity and the following three variables: behavior, culture, and corporate personality; the functional, organizational, and intentional images put forward by the author; and the author's presentation of corporate image as a gestalt synthesis of sorts. With the previous questions in mind, we went once more through the Spanish professor's sketch of the relationship between identity and corporate image.

Key words: corporate behavior, corporate culture, Gestalt, corporate identity, corporate image

Search tags: Corporative Behavior. Corporative Culture. Corporative Image.

Submission date: April 28th, 2010

Acceptance date: June 3rd, 2010

Origen del artículo

De la lectura de los dos primeros capítulos del libro *Imagen positiva* de Justo Villafañe surgieron preguntas sobre la cultura organizacional y corporativa, que ya habíamos formulado leyendo a otros autores, y originaron, ellas, otros ensayos. Esta similitud nos llevó a releer con mayor detenimiento y actitud crítica los planteamientos de Villafañe Gallegos; sin embargo, el desarrollo del ensayo sólo comenzó hacia los primeros meses de 2009, cuando decidimos, por una parte, incorporar al análisis el capítulo dos del libro referido y, por la otra, emplear el esquema *relación entre identidad e imagen corporativas* de Villafañe como guía discursiva.

Identidad e imagen en Justo Villafañe

Introducción

Pocas veces un libro ha generado en nosotros tantas preguntas en tan pocas páginas como *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, de Justo Villafañe, editado por primera vez en 1993 y seguido de tres reediciones hasta 2002, la que llega a nuestras manos.

La producción de este título significó para el autor “la clausura de una etapa de investigación anterior, la de la teoría de la imagen, químicamente pura” (Villafañe, 2002, p. 18), en la que ha procurado “combinar un cierto rigor científico [...] con el carácter aplicativo que la práctica profesional exige cotidianamente” (2002, pp. 18-19).

El catedrático y consultor de empresas español, en efecto, ha provocado una interrogante tras otra sólo con la lectura de los dos primeros capítulos (17 páginas en total), a lo largo de los cuales expone — en síntesis — una concepción gestáltica de la imagen corporativa, su concepto de identidad e imagen corporativa, el rol del receptor en la formación de la imagen corporativa, la equivalencia de la identidad corporativa con el comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas, además de la síntesis gestáltica de tres imágenes (funcional, organizacional e intencional), en la imagen corporativa.

Entre las cuestiones que nos hicimos están: ¿es la cultura corporativa una variable de la identidad corporativa? ¿El comportamiento y la

personalidad corporativa no son acaso parte de la identidad corporativa? ¿Puede una organización emitir imágenes y, en particular, imágenes intencionales? ¿Acaso pierde su personalidad o simplemente no tiene personalidad corporativa, la organización que no trabaja sobre su imagen intencional? ¿Puede la imagen corporativa ser producto de una síntesis de imágenes? ¿Qué relación hay entre la ley de clausura de la Gestalt y la imagen corporativa?

De entrada sospechamos que nos tomará algo más de diecisiete páginas respondernos estas preguntas, porque en el texto hemos encontrado expresiones que a primera vista lucen contradictorias, lo que nos obligará a caminar con cuidado, ya que tampoco es nuestra intención hallar divergencias donde no las hay.

Por ello mismo, evitaremos salirnos de un área limitada a los dos primeros capítulos de *Imagen positiva*, incluido el esquema que nos servirá de guía y que se reproduce en la Figura 1.

Cultura e identidad

Villafañe no estima necesario intentar una definición de la identidad corporativa por obvia, ya que ésta es “igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (Villafañe, 2002, p. 26). En “La organización

.....

* **Diógenes D. Mayol Marcó.** Comunicador social, mención Periodismo Impreso, de la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas, 1983). Actualmente realiza su tesis de posgrado en Comunicación Organizacional de la misma Universidad. Ha sido profesor contratado en las universidades Bicentenario de Aragua (Maracay, Aragua) y Católica Andrés Bello (Caracas). Su línea de investigación se orienta hacia la gestión de la comunicación en las organizaciones y la práctica del periodismo en y desde la organización. Ha publicado artículos en *Logoi* (UCAB), la *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura* (Universidad Central de Venezuela) y la revista *DirCom* (Argentina). **Correo electrónico:** dmayol04@yahoo.com

y la identidad corporativa”, ensayo escrito a fines de 2006 y aún sin publicarse, nos preguntamos si la organización posee una identidad.

Para no invadir la razón de ser de dicho texto ni alargar éste, sólo diremos que esa exploración nos llevó a concluir que la organización puede poseer una identidad y, por tanto, es apropiado referirnos a la identidad de la empresa como identidad empresarial o *identidad corporativa*.

Pero ¿qué es la identidad? José Ferrater Mora sintetiza una larga discusión filosófica que abarca siglos y siglos, al señalar que *la identidad* es la “conveniencia de cada cosa consigo misma” (2006, p. 176). Aldo Schlemenson señala: “Todo individuo normal posee conciencia de sí mismo y de los otros, y esta experiencia es el centro de lo que se dio en llamarse ‘identidad individual’” (1990, p. 162); Tejada Palacios asegura: “La Identidad crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mayor interacción de los miembros de la empresa. Permite que cada individuo se represente una pertenencia a una entidad superior con el fin de movilizarse por una causa” (1992, p. 71), y Jorge Larraín la extiende allende la individualidad: “se refiere a una cualidad o conjunto de cualidades con las que una persona o grupo de personas se ven íntimamente conectados. En este sentido la identidad tiene que ver con la manera en que individuos y grupos se definen a sí mismos al querer relacionarse —‘identificarse’— con ciertas características” (2001).

En resumen, la identidad es la forma como nos reconocemos, ya como persona, ya como grupo, en relación con los demás, sobre lo cual no parece haber diferencias sustanciales con la afirmación inicial de Villafañe; sin embargo, para este autor la identidad corporativa no se limita a lo ya indicado. La identidad “funciona como el estímulo que provocará una experiencia —la propia Imagen— en el receptor, mediada por éste” (Villafañe, 2002, p. 27); esto ya lo adelanta al explicar la concepción gestáltica de la *imagen corporativa*, donde equipara la identidad de la empresa con “el estímulo o circunferencia ficticia” (2002, p. 26), asunto del que nos ocuparemos más

adelante. Para la empresa, dice, la *identidad* es “lo que, básicamente, determinará su Imagen [la que] cambia muy lentamente y, en los términos que estamos tratando aquí, no es intervenible” (2002, p. 27).

También añadirá como parte de “una concreción mayor del concepto de *identidad*” (2002, p. 28), que ésta es “equivalente” al comportamiento corporativo, la cultura corporativa y la personalidad corporativa (2002, pp. 28-29), con lo cual parece admitir que la definición inicial no era tan obvia. El por qué de esta equivalencia de la identidad con las tres variables —por tanto, cambiantes— es algo que no queda explícito ni implícito en el texto revisado, así que sólo nos resta añadir una nueva pregunta: ¿contribuye la identidad a la formación de una imagen, positiva o no?

Creemos que sí, pero ni el dúo Etkin/Schvarstein —“La identidad se presenta como imagen” (1995, p. 160)— ni Joan Costa (2003), quien asegura que por la acción transformadora de la cultura la identidad se transforma en la imagen, le conceden a la identidad capacidad para actuar como estímulo que “provocará una experiencia —la propia Imagen— en el receptor” (Villafañe, 2002, p. 27).

Lo que dificulta seguir esta afirmación es que el autor no especifica a cuál de las cuatro imágenes se refiere, si bien al observar la Figura 1 de este ensayo puede asumirse que se trata de la imagen corporativa, a la que ha calificado de *síntesis gestáltica* (Villafañe, 2002, p. 29) del trío que conforman las imágenes funcional, organizacional e intencional, que a su vez derivan de las variables comportamiento, cultura y personalidad corporativas, las cuales —en conjunto— son equivalentes a la identidad corporativa.

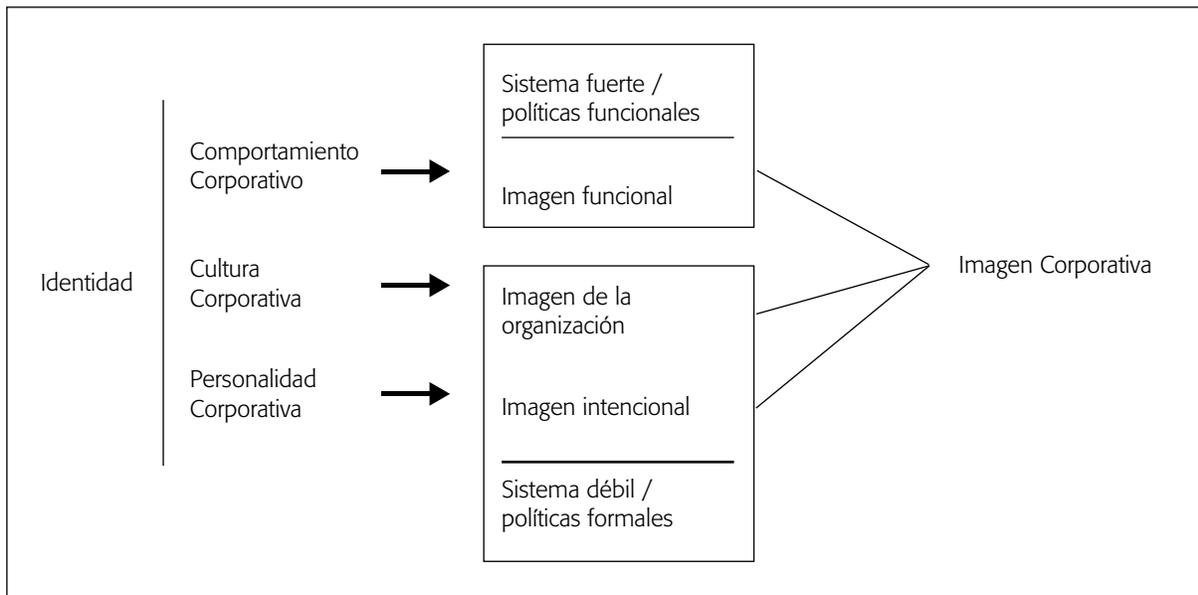
que la organización puede poseer una identidad y, por tanto, es apropiado referirnos a la identidad de la empresa como identidad empresarial o identidad corporativa.

Y ya que estamos en el punto, nos damos cuenta de que el comportamiento corporativo de Villafañe —ese que resume los “modos de hacer” de la empresa (2002, p. 28)— está incluido en la definición de *cultura corporativa* que ofrece Jordi Ventura, es decir: “un comportamiento común adquirido que se transmite por la pertenencia a un grupo humano y estará formado por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros” (Benavides *et al.*, 2001, p. 179), defi-

nición a su vez similar a la de *personalidad básica*, que encontramos en el *Diccionario de los medios de comunicación*: “modelo de personalidad común a determinada categoría de personas (proximidad geográfica, social, étnica...), lo que lleva a unas actitudes y a unos comportamientos parecidos” (Fages y Pagano, 1978, p. 181).

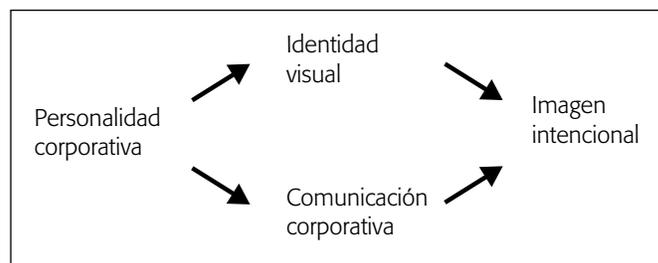
En cuanto a la *personalidad corporativa*, Villafañe se conforma con decir que ésta: “se concreta en la imagen intencional que la propia empresa

Figura 1. Relación entre identidad e imagen corporativas



Fuente: Villafañe (2002, p. 29).

Figura 2. Relación entre personalidad corporativa e imagen intencional



Fuente: Elaboración propia, a partir del gráfico en Villafañe (2002).

proyecta de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativas” (2002, p. 29).

De inmediato nos preguntamos si acaso la empresa deja de poseer personalidad corporativa porque no trabaja sobre una imagen intencional, bien porque no quiere, no sabe o no puede. La respuesta lógica para este caso parece ser *no*, pero Villafañe Gallegos asegura que la personalidad *se concreta* en la imagen intencional, lo que nos ubica en un círculo vicioso que nos lleva hacia la respuesta contraria. Mejor dejemos esto en suspenso, por ahora.

Digresión aparte, la personalidad es, al parecer, algo muy diferente de aquello que se desea proyectar de sí mismo. Los ya citados Fages y Pagano dicen:

La personalidad es el estado preciso de un conjunto —considerado en un determinado momento— en el que entran las características de edad, de sexo, así como las posibilidades físicas y psicológicas, los dones naturales, el carácter constitucional, los rasgos y marcas de la Historia individual, los modelos de comportamiento asumidos procedentes del medio cultural, y el sistema de las relaciones sociales tal como está constituido. (1978, p. 181)

En su definición, el dueto toca al “conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (Villafañe, 2002, p. 26), o lo que es lo mismo... ¡la identidad corporativa de Villafañe! Esto ya lo observa el autor de *Imagen positiva* en el segundo capítulo “Dimensión estratégica de la imagen corporativa”:

Vista así, la imagen que el receptor, el público, se hace de una organización no depende exclusivamente de las imágenes que la empresa proyecta hacia el exterior, si ello fuera posible.

Aunque la cultura corporativa no puede considerarse en sentido estricto un componente de la personalidad de la empresa, ya que ésta se refiere fundamentalmente a la parte de la identidad que es visible y en la que puede intervenir comunicativamente, mientras que la cultura tiene zonas de esta misma naturaleza pero también otras que se alojan en el inconsciente corporativo. (2002, p. 39)

Lo que nos recuerda que intentamos conocer si, en efecto, la cultura corporativa es una variable de la identidad de la organización; dicho a la inversa, si acaso la identidad corporativa equivale a la cultura corporativa (además del comportamiento y la personalidad corporativa); la que para los citados Etkin y Schvarstein abarca:

Los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados [...] incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas [...] varía con el tiempo y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado [...] La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje [...] es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. (1995, pp. 207-210)

Al decir de Castilla del Pino, la cultura es por sí misma un mundo peculiar (1983, p. 16), el cual: “consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización [...] crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planificación de asuntos específicos” (Ouchi, 1985, pp. 49-50) y posee diez características universales; a saber:

a. Compuesta por categorías: las categorías y taxonomías [...] ayudan a la gente a no confundirse dentro del grupo.

- b. Cultura es siempre un código simbólico: los de esa cultura comparten esos mismos símbolos [...].
- c. La cultura es un sistema arbitral [...] cada cultura ostenta su propio modelo de comportamiento cultural.
- d. Es aprendida: no es genética, no es interiorizada por instinto [...].
- e. Es compartida [...] por eso se comparte la cultura a través de la infancia, cuando se está introduciendo a los niños en la sociedad, es decir, se les está socializando (un proceso de socialización).
- f. Es todo un sistema integrado: donde cada una de las partes de esa cultura está interrelacionada con, y afectando a las otras partes de la cultura.
- g. Tiene una gran capacidad de adaptabilidad: está siempre cambiando y dispuesta a acometer nuevos cambios.
- h. La cultura existe [está] en diferentes niveles de conocimiento: nivel implícito, nivel explícito.
- i. No es lo mismo la 'idea propia de cultura' que la 'cultura real vivida' [...].
- j. La primera y principal función de la cultura es adaptarse al grupo. (Herrero, 2002, pp. 3-4)

Goffee y Jones definen coloquialmente la *cultura organizacional* en *El carácter organizacional*, como “la forma de actuar en una organización” (2001, p. 30) y la califican de “última paradoja del mundo de los negocios” (2001, p. 30) y de “arquitectura social subyacente en la organización” (2001, p. 36).

Ésta es quizás la más potente fuerza de cohesión en el seno de la organización moderna [...] engloba diferentes aspectos: los valores comunes, los símbolos, creencias y comportamientos de una organización, sea ésta una corporación, una división o un equipo. La cultura es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo o en la fabricación de un producto en una planta [...] La cultura trata entonces acerca de la sostenibilidad. (2001, p. 36)

Como bien puede verse, los autores incluyen en la cultura los “modos de hacer” tan propios del comportamiento corporativo villafañano y otro tanto sucede con la definición ya citada de

la personalidad corporativa es para Villafañe lo que la identidad corporativa para otros autores: la manifestación de la cultura.

Jordi Ventura i Boleda, pero lo interesante en este autor es que casi sin rodeos precisa que la cultura “antecede a la identidad corporativa” (Benavides *et al.*, 2001, p. 178), posición claramente divergente respecto a Villafañe, prologuista de *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, donde escribe Ventura, al lado de doce redactores más.

¿Alguien concuerda con Ventura? Sí, Luis Tejada Palacios: “La Identidad es una forma periférica de la Cultura. En otras palabras, es su nivel de manifestación, de acuerdo con la distinción chomskyana de Estructura Profunda y Estructura de Superficie” (1992, p. 81). Y también Horacio Andrade: “el hecho es que [la cultura] siempre está ahí, distinguiendo a una organización de otra, de la misma manera que la personalidad es el factor diferenciador de los individuos. La cultura le confiere su identidad a la organización” (citado en Fernández Collado, 2003, p. 90).

La identidad es, pues, la forma manifiesta, visible, concreta, de la cultura corporativa, a diferencia de lo expuesto por Villafañe, para quien la cultura es una variable de la identidad y, en consecuencia, es una característica que cambia, se modifica. La identidad, precisa Capriotti: “es la *personalidad* de la organización, lo que ella es y pretende ser” (2005, p. 29). En síntesis, la personalidad corporativa es para Villafañe lo que la identidad corporativa para estos autores: manifestación de la cultura.

Por otra parte, Villafañe le reconoce a la cultura corporativa la existencia de la estructura profunda de Chomsky, al señalar que posee

Si deseamos modificar en el otro la imagen que tiene de nosotros es necesario modificar nuestra conducta, nuestra manera de relacionarnos con el otro, de presentarnos ante los demás.

“otras [zonas] que se alojan en el inconsciente corporativo” (2002, p. 39) y admite también que la cultura posee zonas en “la[s] que puede intervenir comunicativamente” (2002, p. 39), con lo cual la diferenciación entre personalidad y cultura corporativa termina por ser un mero recurso.

Salvo prueba de lo contrario, hasta ahora nos queda claro lo siguiente:

- La cultura no es una variable de la identidad corporativa.
- La identidad es una manifestación de la cultura corporativa.
- El comportamiento corporativo está inmerso en la cultura corporativa.
- La personalidad corporativa villafañana y la identidad corporativa son una misma cosa.

Una consecuencia directa de lo anterior es la disolución de los vínculos definidos por Villafañe, entre los pares: comportamiento-imagen funcional, cultura-imagen organizacional y personalidad-imagen intencional, y la modificación del esquema relacional entre identidad e imagen.

Imágenes villafañanas

Refiere el autor objeto de nuestra atención que el comportamiento corporativo “generará en el público una ‘Imagen funcional’ de la empresa” (Villafañe, 2002, pp. 28-29), que la cultura corporativa “inducirá la ‘Imagen de la organización’” (2002, p. 29) y que la personalidad corporativa “se concreta en la Imagen intencional que la propia empresa pretende proyectar de sí misma” (2002, p. 29).

Tras lo dicho más arriba, estas “imágenes” se han quedado sin aquello que la generará, la inducirá o la concretará —respectivamente—, pero hay temas conexos a ellas que nos interesa tocar acá, y uno de ellos es si una organización puede emitir imágenes “que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (2002, p. 24), afirmación que es reiterada por Villafañe:

La primera de ellas, asociada al comportamiento corporativo, es el resultado del “sistema fuerte” de la empresa a través de sus políticas funcionales. Las otras dos —inducidas por su cultura y personalidad corporativas— constituyen su “sistema débil” y se gestiona según políticas formales, las cuales suelen identificarse con la política de Imagen de la compañía. (2002, pp. 29-30).

Esencialmente, Villafañe expone dos tipos de imágenes: la proyectada por la empresa (funcional, organizacional e intencional) y la corporativa, “síntesis gestáltica de esas tres ‘imágenes’” (2002, p. 29). Acá nos preguntamos si, en tanto que proyectadas, las imágenes funcional y organizacional no son tan intencionales como la imagen intencional.

En definitiva, la imagen corporativa de Villafañe es una imagen de imágenes y, a la vez, una experiencia estimulada por la identidad de la organización. Luego, de qué va la imagen. Asegura Ayllón Vega que la imagen “es [del objeto] su representación sensible, particular y concreta” (2003, p. 285) y Ferrater Mora concuerda al definirla como “una forma de realidad interna que puede ser contrastada con otra forma de realidad externa” (2006, p. 181). Muy bien, pero cómo se forma o se conforma.

Esta *forma de realidad interna* supone una experiencia primera, de descubrimiento —¿qué es eso?—, a partir de la cual se genera la imagen, para lo cual el sujeto debe aprehender al objeto de su interés, es decir, incorporarlo a su lista de cosas conocidas; sólo entonces podrá comparar esta imagen primaria con otras realidades externas. Esta imagen se hará más completa y compleja (¿para qué sirve?, ¿cómo se usa?, ¿qué otros usos se le

pueden dar?, etc.), según la calidad y número de las experiencias del sujeto con la realidad externa.

Algo así nos dice Fernando Savater: “En verdad que no conocemos nada sin que los sentidos nos proporcionen datos experimentales. Pero también es cierto que esa información experimental se recibe y se configura de acuerdo con la propia organización de nuestra forma de conocer. Que no tiene por qué ser la única posible” (2008, p. 167).

La integración de sensaciones en la percepción no da como resultado un reflejo fiel de la realidad, pues hay otros factores que condicionan nuestra percepción: la salud y la enfermedad, el cansancio y la rutina, el hambre y la sed, el estado de ánimo, la educación recibida, la opinión de los demás, etc. (Ayllón Vega, 2003, p. 40)

A lo que el autor de *Interludio consciente* agrega:

[...] los objetos de conocimiento son de dos clases generales: los objetos de percepción y los objetos de concepción.

Objetos de percepción son las sensaciones que tenemos del mundo de la materia [...] ya sea que las realicemos como imágenes visuales, sonidos, tacto o cualquier otra cosa [...] Los objetos de concepción [...] parecen estar originados en nuestras propias mentes. Podrían llamarse objeto de concepción las apreciaciones que tenemos de las cosas. Los valores que les damos, o sean nuestras nociones. (Lewis, 1973, pp. 61-63)

De lo anterior se deduce que una abstracción como la imagen —un *objeto de concepción* según Lewis— en el supuesto de que pueda ser proyectada y sea percibida por un receptor —porque “el destinatario no tiene siempre interés o deseo de enterarse de algo” (Colles, 1999, p. 25)— recibirá el mismo trato que cualquier experiencia objetiva, ya que para el receptor no puede ser otra cosa que una experiencia objetiva.

Este objeto de percepción será tamizado por los múltiples “factores que condicionan nuestra percepción” (Ayllón Vega, 2003, p. 40) y “se con-

figura de acuerdo con la propia organización de nuestra forma de conocer” (Savater, 2008, p. 167), lo cual la expone a olvido, rechazo activo, rechazo pasivo, duda, aceptación condicionada, aceptación fanática etc., y en cada caso ya será la imagen del receptor que le pertenece al receptor.

Vista así, la imagen que el receptor, el público, se hace de una organización no depende exclusivamente de las imágenes que la empresa proyecta hacia el exterior, si ello fuera posible. Así como “Las creencias del auditorio pueden ser más poderosas que la verdad formal o material de la expresión comunicativa, y por lo mismo pueden llegar a ser inamovibles y sordas ante su consistencia formal o su certeza empírica” (Piñuel y Lozano, 2006, p. 7), también “poseemos ideas acerca de ciudades pueblos, personajes tipos nacionales, etc., asimismo de actitudes, aun sin conocer tales objetos” (Rivadeneira, 1976, p. 125).

Tres décadas atrás ya Katz y Lazarsfeld nos prevenían: “Las actitudes o predisposiciones individuales pueden modificar y, a veces, anular por completo el significado de un mensaje dado [...] La respuesta de una persona a una campaña no puede preverse sin tener en cuenta su ambiente social y el carácter de sus relaciones interpersonales” (1979, pp. 25-27).

Todo lo anterior es reconocido a medias por Villafañe, cuando asegura: “el receptor contribuye decisivamente en lo que al resultado final se refiere, es decir, existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo” (2002, p. 24).

“ La imagen corporativa de Villafañe es una imagen de imágenes y, a la vez, una experiencia estimulada por la identidad de la organización. ”

En concreto “la imagen no es una cuestión de emisión sino de recepción. La imagen corporativa se forma en los públicos de la empresa, como correctamente sostiene gran parte de los autores en sus definiciones. Por lo tanto, es una construcción ‘propiedad’ de los públicos de organización” (Capriotti, 2005, p. 26).

Ahora bien, si “La cultura le confiere su identidad a la organización” (Horacio Andrade. Citado en: Fernández, 2003, p. 90), la identidad corporativa es “igual que la identidad personal” (Villafañe, 2002, p. 26) y la imagen es “un objeto de concepción” (Lewis, 1973, p. 61), entonces la empresa, al igual que la persona, no puede proyectar imágenes de sí misma (funcional, organizacional o intencional), sino expresarse a partir de su identidad, que es la manifestación visible de la cultura en la que está imbuida.

Las personas modelan su identidad de acuerdo con el grupo al que pertenecen, a la sociedad en la que están inmersas (la *identidad-esquema* de Etkin y Schvarstein) y, sobre todo, consigo mismas, con lo que aspiran ser o creen ser (*identidad-construcción*), lo cual no evita que los otros se hagan una idea coincidente o disímil de aquella que se cree transmitir, después de todo: “Sólo conocemos una apariencia del sí mismo” (Morin, 2005, p. 88).

Una cosa, pues, es lo que creemos ser y cómo deseamos ser percibidos por nuestros semejantes (la opinión propia que se desea confirmar en el otro) y otra es qué hacemos o dejamos de hacer para alcanzar la consonancia entre deseo y realidad.

Si deseamos modificar en el otro la imagen que tiene de nosotros es necesario modificar nuestra con-

ducta, nuestra manera de relacionarnos con el otro, de presentarnos ante los demás. “Cambiar es actuar de manera distintas para provocar resultados diferentes. No se puede ser mejor si se continúa haciendo lo mismo que se ha hecho siempre” (Zepeda, 1999, p. 25), lo que —una vez más— no evitará eventuales disonancias en los otros, o entre deseo de aceptación y opinión. Pero, atención, es necesario ser coherente para ser creíble, confiable; no basta con querer cambiar, sino que se debe cambiar y, por sobre todo, ser consistente con el cambio realizado.

De vuelta a la organización, debemos apuntar que no son equiparables la calidad de la imagen que se hace quien ha interactuado con la institución, con la de otra persona cuyo conocimiento es referencial o que prácticamente la desconoce, y que existen imágenes contrapuestas entre individuos que han interactuado con una misma organización en similares condiciones. Tampoco será igual la opinión que se hace de la organización si su aproximación es como visitante, cliente, accionista, proveedor o integrante de ella, ya que los roles modifican a su vez la proximidad afectiva, emocional, psicológica... Pero todas ellas son válidas para cada una de estas personas y deben serlo para la empresa.

Por ello, es apropiado el trabajo corporativo del que poco habla el autor en los primeros capítulos, a partir del cual se puede crear, establecer y mantener un código común que reduzca la divergencia de percepciones entre la persona jurídica y los demás. Luego, la imagen corporativa no puede ser “la síntesis gestáltica de estas ‘imágenes’” (Villafañe, 2002, p. 29).

Revisemos ahora lo que nos dice Villafañe sobre la *competitividad*, a la que define como “variable dependiente del binomio sistema fuerte + sistema débil” (2002, p. 38):

Competitividad = sistema fuerte + sistema débil

El sistema fuerte está constituido por “la organización básica de la empresa y se gestiona a partir de una serie de políticas funcionales” (2002, p. 37) de la empresa, lo que es igual a las políticas de producción, *marketing*, comercial, financiera, etc. Es decir:

“**existen falsas concepciones de la imagen corporativa, que —a semejanza de ciertos spots publicitarios— connotan la posibilidad de manipular el concepto que nos hemos hecho de la organización**”

$sf = \text{producción} + \text{marketing} + \text{comercialización} + \text{finanzas} + \text{etc.}$

El sistema débil es integrado, a su vez, por las políticas formales “y está constituido por tres ámbitos concretos: la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa” (2002, p. 37):

$sd = \text{identidad visual} + \text{comunicación corporativa} + \text{cultura corporativa}$

Y como quiera que:

$\text{Personalidad corporativa} = \text{identidad visual} + \text{comunicación corporativa}$

Entonces:

$sd = \text{personalidad corporativa} + \text{cultura corporativa}$

Pero Villafañe simplifica la fórmula de competitividad así:

$\text{Competitividad} = sf + I (\text{imagen corporativa})$

Con ello, el autor nos dice que el sistema débil y la imagen corporativa son en esencia lo mismo, sin aclarar cómo llega a esta conclusión y disparando nuevas dudas en nosotros. Por ejemplo... Cómo la personalidad corporativa puede formar parte de la ecuación de la imagen corporativa (*síntesis de imágenes*) si ya el autor ha dicho que aquélla (junto con el comportamiento y la cultura corporativa) *equivale* a la identidad corporativa. Una más: si la imagen corporativa es una síntesis gestáltica de las imágenes funcional, intencional y organizacional... ¿Dónde ha quedado la imagen funcional que deriva del comportamiento corporativo?

Añadiremos otra pregunta a propósito de que “la Imagen pública de la empresa [debe entenderse] como un nuevo vector de competitividad” (2002, p. 38), pregunta que ya hicimos en nuestro ensayo *El vector en el paradigma de Costa*. ¿Cuál es la magnitud, el sentido y la dirección del vector denominado *imagen pública*?

Forma y fondo

En *Imagen positiva*, Villafañe se apoya en la teoría de las formas (Gestalt) que surgió de la llamada Escuela de Berlín, Alemania, en 1912. Esta teoría se opone al atomismo psicológico y “niega que el proceso psíquico represente una suma de elementos suministrados por un previo trabajo analítico [...] El acto perceptivo constituye un todo con el de la sensación, de suerte que ambos se determinan recíprocamente en el mismo instante” (Monitor, 1965, p. 2721). “Sentir es captar un estímulo”, nos explica Ferrater Mora. “Percibir, en cambio, es la actividad mental que organiza e interpreta las sensaciones [...] es una respuesta activa que selecciona e interpreta las sensaciones” (2006, p. 39).

Para el también autor de *La gestión profesional de la imagen corporativa*, la concepción gestáltica de la imagen corporativa “supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de *inputs* transmitidos por una empresa” (Villafañe, 2002, p. 24). Comparemos esto con lo anterior, porque creemos ver diferencias importantes.

Mientras sensación y percepción ocurren en simultáneo para la Gestalt, Villafañe nos dice que un conjunto de *inputs* (sensaciones) son metabolizados por el receptor (analiza, percibe), como parte de un *proceso de conceptualización* que ocurre en el receptor; el asunto es que no nos queda claro si la metabolización ocurre en simultáneo con la conceptualización, porque la expresión proceso de conceptualización sugiere que lo uno (los *inputs*) ocurre primero que lo otro (metabolismo). En este caso, Villafañe parece utilizar el término *conceptualización* como sinónimo de razonamiento, de darse cuenta, que es otra manera de decir *percibir*. De ser así, la explicación villafañana va a contracorriente de la Gestalt.

Adicionalmente, entendemos que el término *metabolismo* es empleado por Villafañe como sinónimo de transformación, pues, por tal metabolismo se concibe un “conjunto de

transformaciones físicas, químicas y biológicas que en los organismos vivos experimentan las sustancias introducidas o las que en ellos se forman” (Monitor, 1965, p. 4160). En este caso, las sustancias introducidas son el conjunto de *inputs*, pero cuidado: “Es lógico que el producto de la transformación difiere del *input* energético en el sistema” (Rivadeneira, 1976, p. 10).

Por otra parte: “Todas las reacciones metabólicas son enzimáticas, constituyendo la acción específica de las enzimas uno de los fundamentos de los procesos metabólicos” (Monitor, 1965, p. 4160), con lo cual el autor de Imagen positiva queda en deuda con nosotros, ya que no especifica qué o cuáles son las ‘enzimas’ de que dispone el receptor para metabolizar tales *inputs*.

Retornando al tema, Villafañe recurre en específico a una de las seis leyes de la escuela de las formas, la ley de clausura. Las otras son:

- Ley de pregnancia
- Ley de la figura y el fondo
- Ley de proximidad
- Ley de la semejanza
- Ley de la simplicidad

Sí, es cierto que el autor hace referencia a la ley de pregnancia para explicar “la circunferencia que

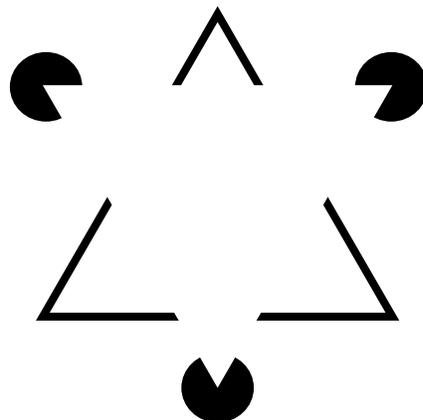
no lo es” (Villafañe, 2002, p. 25), pero tal explicación en realidad corresponde a la ley de clausura y no a la de pregnancia, con la que guarda estrecha relación, ya que ésta “describe la tendencia mental a la organización de los eventos externos dentro de ciertos parámetros encargados de garantizar la calidad de las representaciones psíquicas” (Oviedo, 2004, p. 93), y según la ley de clausura, tendemos a completar las formas, aunque éstas en realidad se presenten incompletas: “Las formas geométricas como el círculo, el triángulo, el cuadrado, etc., tienen la capacidad de dar a entender la totalidad de su forma con tan solo percibir parte de ellas. Así, por ejemplo, un triángulo al que le falta un ángulo puede evocar con facilidad la noción de la triangularidad” (Oviedo, 2004, p. 94).

Esto pude comprobarlo con mi hijo Samuel, de seis años, al mostrarle la imagen que se reproduce en la Figura 3, en la que se pueden ver al menos quince ‘triángulos’, aunque, en realidad, no hay triángulo alguno.

—¿Qué es esto? —Le pregunté.
—Un triángulo —Dijo.

Reconoció el ‘triángulo’ incompleto y no hizo referencia alguna al ‘triángulo’ sugerido. Minutos más tarde, a la pregunta de cuántos triángulos hay aquí, contestó “tres” de inme-

Figura 3. Ejemplo de la ley de clausura de la Gestalt



Fuente: tomado de Monitor (1965, p. 2721)..

diato, al completar el lado faltante en cada punta del ‘triángulo’ incompleto, objeto de su primera experiencia con la ilustración, que no con el triángulo. Después le pedí indicar dónde estaban los tres ‘triángulos’, y entonces agregé “parece una estrella”, con lo cual comenzaba a ver el ‘triángulo’ sugerido.

Castilla del Pino lo explica de la siguiente manera: “La experiencia psicodinámica muestra que la aprehensión de la realidad no se lleva a cabo uniformemente, sino selectivamente, focalmente, dejando de ver *algunas* partes de la realidad para ver *una* o *varias* partes de la realidad” (1983, p. 58).

En concreto, Villafañe recurre a la circunferencia abierta para explicar por analogía la formación de la imagen corporativa, de la siguiente manera:

- La *imagen corporativa* es un concepto construido en la mente del público (circunferencia).
- A partir de un estímulo no necesariamente real (circunferencia que no lo es).
- Que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo).
- Y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que parece una circunferencia) y la experiencia (lo que conceptualizamos, una circunferencia) (2002, p. 26).

Algunos párrafos más arriba decíamos que la existencia de una *forma de realidad interna* requiere una experiencia primera, a partir de la cual se genera la imagen; vale decir, no puede haber imagen mental sin aprehensión del objeto y la analogía de Villafañe supone que la circunferencia ya existe en la mente del público, sin decirnos cómo llegó allí.

Para que exista el concepto, la idea de circunferencia o de triángulo en un individuo, es condición necesaria que éste conozca previamente la circunferencia o el triángulo, caso de mi hijo Samuel: nada surge de la nada, debe existir el referente y sólo entonces, ante un estímulo incompleto, se podrá completar el círculo abierto.

¿No dice Villafañe que la identidad *funciona como el estímulo que provocará una experiencia —la propia imagen— en el receptor*? ¿Sugiere el autor que la *identidad*, en tanto estímulo, no es “necesariamente real”? (2002, p. 26). Para los funcionalistas, nos dicen Piñuel y Gaitán: “un mensaje no se constituye por ser ‘estímulo’ para conductas comunicativas, sino por ser función de ajuste o reajuste entre los actores sociales de la comunicación: emisores y receptores no son extremos de una comunicación unidireccional sino bidireccional” (1995, p. 223).

Por otra parte, creemos evidente que nadie puede *corregir* un estímulo de una organización a la que no ha estado expuesta, lo mismo que un niño de meses desconoce que el fuego quema; ese estímulo, en todo caso, se convierte en la primera experiencia del individuo con la empresa y “la receptividad de un mensaje no hace por sí sola un producto de opinión, sino que es apenas la antesala del fenómeno” (Rivadeneira, 1976, p. 48).

Cerrar el círculo

Tras nuestra exploración, poco queda sin tocar del esquema relacional entre identidad e imagen que nos ofrece Justo Villafañe. Para ser precisos, el esquema pierde estabilidad desde el momento mismo en que el autor invierte la relación existente, ya no entre identidad e imagen corporativas, sino entre cultura e identidad.

En la exposición de Villafañe encontramos otros puntos grises, como la formación de una imagen corporativa a partir de tres imágenes proyectadas; una imagen de imágenes que nos recuerda las transformaciones vectoriales de Joan Costa, producto de una síntesis gestáltica que no nos queda clara.

Tampoco comprendemos la equivalencia que hace entre el sistema débil y la imagen corporativa, excluyendo sin más la imagen funcional, con independencia de nuestros hallazgos al respecto. Ni la analogía entre el círculo abierto y la construcción de la imagen corporativa, porque no se especifica

cómo el concepto construido (la circunferencia) puede establecerse en la mente del público a partir de un estímulo “no necesariamente real” (Villafañe, 2002, p. 26) ni cómo llega el concepto construido a la mente del receptor.

Coincidimos, sí, en que existen falsas concepciones de la imagen corporativa, que —a semejanza de ciertos *spots* publicitarios— connotan la posibilidad de manipular, en el sentido de “Intervenir con medios hábiles y, a veces, arteros” (RAE, 2010) el concepto que nos hemos hecho de la organización, de sus productos y de sus servicios, para lo cual necesaria y literalmente tendrían que meter mano en nuestro cerebro y reemplazar nuestra opinión por otra mejor... Mejor para la empresa.

Referencias

- Ayllón Vega, J. (2003), *Filosofía mínima*, Barcelona, Ariel.
- Benavides, J. et al. (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000.
- Capriotti, P. (2005), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel.
- Castilla del Pino, C. (1983), *La incomunicación*, Barcelona, Península.
- Colles, R. (1999), “El contenido de los mensajes icónicos”, en *Revista Latina de Comunicación Social* [en línea], núm. 19, disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/76coll/todoelibro.pdf>, recuperado: 18 de febrero de 2009.
- Costa, J. (2003), “Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI”, en *Razón y Palabra* [en línea], núm. 34, disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html>, recuperado: 28 de mayo de 2007.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995), *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós.
- Fages, J. y Pagano, Ch. (1978), *Diccionario de los medios de comunicación. Técnica, semiología, lingüística*, Valencia, Fernando Torres Editor.
- Fernández Collado, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.
- Ferrater Mora, J. (2006), *Diccionario de filosofía abreviado*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Goffee, R. y Jones, G. (2001), *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*, Barcelona, Granica.
- Herrero, J. (2002), “¿Qué es cultura?” [en línea], disponible en <http://www.sil.org/capacitar/antropologia/cultura.pdf>, recuperado: 14 de agosto de 2007.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P. (1979), *La influencia personal. El individuo en el proceso de comunicación de masas*, Barcelona, Hispano Europea.
- Larraín, J. (2001). “Identidad chilena” [en línea], disponible en: http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/_2003/cuento/modulo3/clase1/doc/el_concepto.doc, recuperado: 21 de abril de 2008.
- Lewis, R. (1973), *Interludio consciente*, Tokio, Biblioteca Rosacruz.
- Manucci, M. (2004), *Comunicación corporativa. De la persuasión a la gestión de significados* [ponencia presentada en el Congreso Alaic-Ibercom-Redcom 2004], Buenos Aires.
- Mayol, D. (2006), “La organización y la identidad corporativa” [en línea].
- (2007), “El vector en el paradigma de Costa” [en línea].
- Monitor* (1965), tomo 8 (Euro-Geng), Pamplona, Salvat.
- (1965), tomo 10 (Kryl-Mexi), Pamplona, Salvat.
- Morin, E. (2005), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- Ouchi, W. (1985), *Teoría Z*, Barcelona, Orbis.
- Oviedo, G. (2004), “La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt”, en *Revista de Estudios Sociales*, núm. 18, Universidad de Los Andes, pp. 89-96.
- Piñuel, J. y Gaitán, J. (1995), *Metodología general: conocimiento científico e investigación en la comunicación social*, Madrid, Síntesis.
- Piñuel, J. y Lozano, C. (2006), *Ensayo general sobre la comunicación*, cap. 1 [en línea], Barcelona, Paidós, disponible en <http://personales.jet.es/pinuel.raigada/Ensayo1.pdf>, recuperado: 20 de febrero de 2009.

- Real Academia Española (2010), *Diccionario de la Real Academia Española* [en línea], disponible en <http://www.rae.es>.
- Savater, F. (2003), *El valor de elegir*, Barcelona, Ariel.
- (2008), *La aventura de pensar*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Rivadeneira, R. (1976). *La opinión pública. Análisis, estructura y métodos para su estudio*. México: Trillas.
- Schlemenson, A. (1990), *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, Buenos Aires, Paidós.
- Tejada, L. (1992), *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones*, Madrid, Joint Consultores en Imagen Global.
- Villafañe, J. (2002), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.
- Zepeda, F. (1999), *Psicología organizacional*, México, Pearson.