

# Impacto de la comunicación en la percepción de la identidad y la imagen corporativa

## Estudio de caso de una cooperativa líder colombiana

CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR\*

EL IMPACTO DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA en la correspondencia entre la identidad y la imagen corporativa en una cooperativa colombiana de ahorro y crédito, líder en el mercado, revive la discusión sobre la diferencia que debe percibirse entre los bancos y las cooperativas, a partir de la responsabilidad social que es inherente a este tipo de entidades del tercer sector. Así, la comunicación, al ser estratégica, impulsa la percepción de los asociados sobre la identidad y la imagen cooperativa. A fin de establecer la incidencia de la gestión comunicacional en la percepción de los asociados en torno a la responsabilidad social cooperativa, se adelantó un estudio de caso de tipo descriptivo-relacional, con enfoque mixto, soportado en entrevistas, revisión documental y encuestas dirigidas que, desde la estadística inferencial, permiten contrastar la coherencia entre diferentes tipos de identidad (real, deseada, proyectada y percibida) y la imagen mental construida por el asociado. Los resultados permiten evidenciar las brechas entre las categorías de análisis cuando la comunicación no ha sido efectiva en el caso de los asociados, en contraste con la percepción favorable de los empleados quienes sí fueron impactados por la comunicación institucional. Se plantea entonces un modelo de comunicación para reducir las brechas y evidenciar su aporte a los objetivos estratégicos del negocio, relacionados con una participación más activa de los miembros de las cooperativas para asegurar el posicionamiento de estas entidades en un mercado que cada vez resulta más adverso.

**Palabra clave:** comunicación y participación, identidad, imagen corporativa, percepción.

THE IMPACT OF THE COMMUNICATIONAL MANAGEMENT on the correspondence between identity and corporate image in a market leading Colombian Credit Union rekindle the debate about the distinction that must be perceived.

---

\* Universidad Pontificia Bolivariana-Bucaramanga [clarai.garcia@upb.edu.co].

ved between the banks and the cooperatives, from the social accountability implicit to these types of organizations of the tertiary sector. Thus, the strategic communication promotes the awareness of the associates about the cooperative's identity and image. In order to establish the impact of the communicational management in the associates's perception regarding the cooperative's social accountability, a detailed and relational case study was prepared with a mixed approach, relying on interviews, documentary review and conducted surveys that as from the inferential statistic point of view allow to contrast the coherence between the different kinds of identities (real, preferred, planned and perceived) and the mental picture build by the associate. The outcomes enable us to underline the gaps among the analyzed categories when the communication has proven unsuccessful in the case of the associates, in contrast to the favorable perception of the employees who were impacted by the institutional communication. A communication model is then proposed to reduce the gaps and highlight its contribution to the strategic business goals, with a more active involvement of the cooperative's members to ensure the positioning of these organizations in adverse market conditions.

**Key words:** communication and involvement; Identity; corporate image; perception.

## Introducción

Históricamente, los directivos de las organizaciones han pretendido conquistar la mente de sus públicos por la persuasión publicitaria y mediante múltiples estrategias de mercadeo, de manera que la imagen de su marca se active en determinados momentos. En el caso del público consumidor o cliente se espera que se movilice para que proceda a la compra de un producto o servicio.

Hoy le corresponde a las directivas hacer importantes intentos por influir en la imagen, no sólo de sus clientes sino de múltiples grupos de interés de las empresas (*stakeholders*), con la claridad de que nunca podrá controlar ni gestionar dicha imagen, pues resultaría ingenuo creer que todos los públicos construyen su propia imagen de una organización a partir de la versión institucional e ignoran la variedad de fuentes de información y conocimiento que se encuentran en el contexto sobre una marca corporativa (afectada a su vez por la marca del producto, la marca del sector, de la región o del país). Un estudio de caso a una cooperativa

de ahorro y crédito líder colombiana permite comprender esta dinámica y propicia el diseño de un modelo que pretende facilitar la comprensión de la relación comunicación-identidad-imagen. El propósito de este trabajo es presentar los resultados de una investigación como pretexto para reflexionar sobre el aporte de la comunicación en el acercamiento de dos mundos que deben encontrar un punto de conexión o empalme, en el que se logre mayor correspondencia entre la identidad (de la organización) y la imagen (del público). Se partió de un enfoque metodológico mixto, de tipo descriptivo, apoyado en técnicas cualitativas como la entrevista (de contexto y de profundidad) y la revisión documental, así como una técnica cuantitativa (la encuesta), aplicada a asociados y empleados, a partir de un diseño muestral soportado en la estadística inferencial.

Ahora bien, el análisis de este fenómeno en la literatura, como se evidencia particularmente en los trabajos de Balmer y Soenen (1999) y Balmer y Greyser (2002), Balmer J.M.T (2008 y 2012), ha sido tradicionalmente presentado desde la perspectiva de la empresa y en un mismo plano que privilegia la mirada de la organización. Se plantea entonces en un modelo de análisis de la gestión de la comunicación estratégica, que propone un análisis integrador, pero en dos niveles (el de la organización y el del público), los cuales requieren ser alineados desde la comunicación corporativa, en una relación de beneficio mutuo para reducir al máximo posible la línea o grieta que los divide. Se debe tener presente que se requiere un análisis segmentado por cada público de interés y una reflexión en torno al gran público y el vínculo institucional global que debe crear la organización con la sumatoria de públicos de interés que lo conforman, como lo refiere Scheinshon (2011:163-166).

El objetivo general del presente estudio es establecer la incidencia de la gestión de la comunicación en la percepción de los asociados (inter-nos-empleados-externos). Se busca identificar la coherencia comunicacional entre la identidad real, deseable, proyectada y percibida. Diferentes autores como Scheinshon (2011), Libaert (2005, 2006), Capriotti (2009), Costa (2011), Villafaña (2008) y Balmer y Greyser (2002) entre otros, han documentado esta necesaria relación entre imagen e identidad para que exista coherencia comunicacional en la construcción de relaciones auténticas y duraderas con los diferentes grupos de interés.

A partir del modelo de análisis de la gestión de la comunicación estratégica, producto de los resultados obtenidos en el estudio de caso, se

plantea preliminarmente el modelo de comunicación para la correspondencia identidad-imagen (IDCOIM), a fin de evidenciar la necesidad de encontrar, desde la comunicación corporativa, puntos de empalme donde se aspira la mayor correspondencia posible entre la identidad y la imagen corporativa.

## **Referente conceptual: la comunicación impulsora de identidad e imagen**

Cautivar la atención y permanecer en el gusto del público (imagen) inicia por el fortalecimiento de la identidad corporativa, pero lograrlo representa sólo el inicio de una carrera por alcanzar un concepto favorable de la organización que le lleve a ser la preferida frente a otras. Sin embargo, la percepción es únicamente un aspecto a considerar dentro del concepto de imagen y, a su vez, la comunicación es sólo un aspecto que permite construir tan anhelado objetivo. Para Villafañe:

La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta (2008:23).

De ahí que comprender mejor el concepto de percepción, como estado mental, resulta pertinente.

### *Percepción*

Scott Meyer, citado por Villafañe (2008:26), concibe la *percepción* como una posición estructurada de una realidad a partir de la cual se construye un sistema de creencias compartidas. Rivera, por su parte, entiende la percepción como un “[...] estado mental o físico de la mente” asociado con el concepto de creencias que obedece a un proceso en el que los grados de percepción varían dependiendo, por ejemplo, de las creencias, experien-

cias y de cuando se logra “percibir lo percibido”, es decir, “cuando hacemos de lo percibido una parte de nuestro ser” (2010:176-179).

Pérez y Rodríguez (2014:116), citando a Chun (2005), mencionan que el grado de elaboración de la percepción o “imágenes mentales”, que incluyen atribuciones objetivas y afectivas sobre las organizaciones, depende –como afirman Fombrun y Van Riel (1997)– del grado de conocimiento del individuo, su nivel de implicación con la empresa, la intensidad, el tipo de coordinación de las comunicaciones de mercadotecnia, por los cuales la empresa trata de crear una marca atractiva y deseable.

### *Identidad*

Se parte de una definición integradora descrita por Pérez y Rodríguez como “el carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros” (2014:104). Igualmente, estos autores citan a Melewar y Karaosmanoglu, para quienes la identidad es la “presentación de la empresa a sus diversos grupos de interés. Lo que hace a una empresa única. Incorpora la comunicación, diseño, cultura, estructura, identidad de la industria y estrategia de la empresa. Está intrínsecamente relacionada con la personalidad e imagen corporativa” (2006:105).

Claramente, la identidad es fundamental para el establecimiento de una marca corporativa, como lo exponen Jiménez y Rodríguez: “[...] lo que la empresa es determinará su manera de pensar, actuar y comportarse con todos los agentes que la rodean, así como el modo en que es percibida” (2007). Además, la definen como “[...] un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la organización –personalidad, valores, creencias, actitudes, opiniones mantenidas, signos o elementos de identificación, etcétera–” (2007:21). Igualmente aducen que:

La identidad corporativa se establece a lo largo de la vida de la empresa y se ve influenciada por diferentes fuentes o elementos que participan en su definición, así como por distintas situaciones en las que la organización participa. De esta manera, la identidad corporativa puede modificarse en el tiempo y alterar sus rasgos físicos y culturales (2007:24).

Una propuesta integradora del concepto de identidad que articule diferentes dimensiones resulta conveniente para su correcta interpretación, como lo presentan Pérez y Rodríguez: “El carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones interna y externas de la empresa y sus miembros” (2014:104).

Ahora bien, Libaert (2005:98) alude a la importancia de realizar análisis cruzados de la identidad real, posible, deseable y percibida, a fin de realizar una planificación matricial de la comunicación. Sin embargo, es claro que los diferentes modelos abordan el estudio de la percepción privilegiando la perspectiva de la institución, es decir, en un solo nivel de análisis.

Se entiende por *identidad real* o *actual*, según Balmer y Greyser, lo que la organización es; constituye los atributos actuales de la corporación. Está formada por una serie de elementos, entre éstos la propiedad corporativa, el estilo de liderazgo de la gestión, la estructura organizativa, las actividades empresariales y mercados cubiertos, la variedad y la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y el rendimiento general de la empresa. También se incluye el conjunto de valores mantenidos por la gerencia y los empleados (2002:2).

*Identidad deseada* atiende, en palabras de Balmer y Greyser (2002:3), a los deseos que se encuentran en la cabeza, el corazón y la mente de los altos directivos, en su visión de la organización. La *identidad comunicada* o *proyectada* alude particularmente a la comunicación *controlable*, es decir a la comunicación corporativa que incluye la publicidad, el patrocinio y las relaciones públicas. La *identidad concebida* o *percibida*, obedece a la representación que tengan los públicos sobre la organización y sus atributos, la cual varía dependiendo de los diferentes factores sociodemográficos. Ésta se refiere a conceptos perceptuales, imagen corporativa, reputación corporativa y marca corporativa (Balmer y Soenen, 1999:86-87). En este aspecto es claro que la identidad percibida no depende de la organización y está fuera de su control la imagen del público, por lo cual se exige la construcción de un modelo de dos niveles. Para efectos del modelo IDCOIM, se entenderá esta dimensión como la percepción que tienen los empleados o miembros de la organización sobre su propia entidad y sus atributos diferenciadores. La *identidad ideal* se trata del mejor posicionamiento de la empresa en su mercado o mercados en un periodo determinado.

## *Imagen corporativa*

Al igual que la identidad, la imagen requiere ser entendida desde una concepción más amplia e integradora que se relaciona con la síntesis de un conjunto de imágenes creadas por los públicos a partir no sólo de los mensajes transmitidos, intencionalmente o no, por la empresa sino de otras fuentes o manifestaciones que se den en el contexto por distintos actores.

Desde la definición integradora de *imagen*, Pérez y Rodríguez (2014:111) la consideran como “[...] percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella”. Por tanto, resulta claro que el rol que asume la organización en la definición de la imagen corporativa en la mente de los públicos es mínimo, “[...] ya que serán los agentes con los que la organización entra en contacto quienes definirán el contenido de la imagen, atendiendo, entre otras cosas, a la identidad corporativa y al modo en que ésta es transmitida” (Jiménez y Rodríguez, 2007:41).

El modelo propuesto en este texto, entiende las dimensiones de imagen a partir de la revisión conceptual realizada por Pérez y Rodríguez (2014:112-113), quienes citan diversos autores: se entenderá por *imagen posible* o *real* al conjunto de creencias que sobre la compañía existen en la mente de las diferentes audiencias de la empresa (Abratt, 1989). *La imagen deseada* obedece al perfil –o suma de impresiones y expectativas que se crea el público sobre la empresa– y que por tanto se construye en la mente de los públicos objetivos (Topalian, 1984). *La imagen proyectada*, no por la organización, sino por el mismo público, sobre lo que piensa de la empresa, atiende según Weigelt y Camerer (1988) al conjunto de características atribuidas a una empresa, que se derivan de las acciones pasadas de la misma.

En esta dimensión, la impresión global que una audiencia tiene sobre la marca se traduce en juicios de valor u opiniones que, al ser positivos de manera constante en el tiempo por varias audiencias, alimenta la reputación de la organización. Finalmente, *la imagen percibida* representa la síntesis mental, producto de las anteriores dimensiones. Es decir, la impresión holística y vivida que un individuo o grupo conserva sobre una empresa, que es el resultado del razonamiento del grupo, así como de la comunicación por parte de la empresa de una determinada imagen construida sobre sí misma (Hatch y Schultz, 1997).

## Comunicación estratégica

De acuerdo con Daniel Scheinsohn, la comunicación estratégica “[...] es un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que la englobe” (2011:50). Para este autor, la comunicación es uno de los aspectos que conforman el particular y complejo fenómeno de la imagen corporativa.

En función de la revisión teórica, conceptual y la documentación sobre el contexto cooperativo y del tercer sector, se plantea la pregunta problema del estudio: ¿la percepción que los asociados de la cooperativa tienen sobre la responsabilidad social corporativa (identidad percibida-imagen) corresponde a su identidad deseada, real o proyectada, a partir de la gestión comunicacional?

## Metodología

Se acude a la metodología mixta dado que permite abordar los fenómenos más complejos que requieren de una integración de técnicas y un análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos para que el método se ajuste a una realidad estudiada (Hernández, 2014). Sin embargo, el análisis se focaliza en los resultados de una encuesta de tipo probabilístico, dirigida a una muestra representativa aplicada por teléfono a 427 asociados (de un universo de estudio de 138 963) de Bucaramanga y el área metropolitana. En un segundo momento, mediante intranet, a 270 empleados (de un universo de 578), lo que supera la muestra mínima representativa.

## Resultados

Con el ánimo de facilitar el análisis, se describen algunos resultados por cada variable, que fueron medidos tanto en la encuesta a asociados (A) –que obedece a los tipos de imagen– como en la de los empleados (E) –relacionados con los tipos de identidad.

Con respecto a la variable *Percibida*, 99% de los empleados afirma que la cooperativa es un buen empleador. Se reconoce su contribución al mejoramiento de la calidad de vida: 93% (E) y 84% (A). Afirman conocer los

beneficios propios de la identidad cooperativa: 97% (E) y 42% (A). Además, 59% (A) y 96% (E) afirman encontrar diferencias entre una cooperativa y un banco. Se cuenta con una imagen muy favorable: 93% (E) y 87% (A). En relación con la variable *Deseada*, se espera encontrar diferencias entre una cooperativa y un banco 69% (A) y 86% (E), pero los asociados desconocen puntualmente qué les permite la cooperativa, mientras que los empleados cuentan con un alto nivel de conocimiento al respecto. Frente a la variable *Real*: las actividades sociales no han logrado beneficiar a un alto porcentaje de los asociados (74%). Bajo contacto experiencial, pero alto en empleados (72%). En cuanto a la variable *Proyectada* se afirma que se recibe suficiente información en los medios institucionales sobre la gestión social: 70% (E) y 51% (A). Sin embargo, el nivel de consulta o cobertura es alto en E (89-95%), pero bajo en A (36%). Con respecto a la cobertura, se hace evidente que en los asociados no se logra ser efectiva y se requiere una revisión de la plataforma de medios o de sus contenidos.

En consecuencia, las identidades real y deseada se corresponden por cuanto se parte de una buena realidad corporativa y ya que las aspiraciones o expectativas de los participantes en el estudio se fundamentan en unos buenos resultados de la gestión. Sin embargo, esta correspondencia será más contundente si se articula de forma más explícita el relato corporativo centrado en la responsabilidad social de la entidad, pues se detectó una percepción crítica en el asociado por el desconocimiento de la identidad cooperativa. De ahí que falta mayor coherencia comunicacional para impactar más directamente en la imagen posible, proyectada, deseada y percibida del asociado interno (E) y externo (A).

## **Modelo de comunicación para la correspondencia identidad-imagen**

A partir del modelo de análisis de la gestión de la comunicación estratégica se hace necesario identificar la correspondencia entre los diferentes tipos de identidades y establecer el punto céntrico de máxima coincidencia alrededor del *Mind* meta de Scheinsohn (2011) o zona de empalme, a fin de contrarrestarlo con el análisis de la imagen que a su vez debe corresponder entre sus propias categorías, para establecer si desde la gestión de la comunicación se ha logrado impactar en la construcción de la síntesis

mental que el público (un público de interés determinado o el gran público) posee de la organización. De ahí que la ausencia de correspondencia lleva al análisis de brechas para establecer las estrategias que permitan reducir las diferencias y aumentar la empatía entre el marco de referencias del público y el de la organización.

En seguida, a manera de aproximación, se presenta una breve descripción del modelo IDCOIM, inspirado en los trabajos de Balmer y Soenen (1999) y Balmer y Greyser (2002). Las dos perspectivas representadas en la cara de la imagen y la de la identidad están separadas por una sombra o grieta en medio de líneas discontinuas que expresan el proceso de alineación y acercamiento con los públicos de interés. Ahí donde no haya correspondencia en las intersecciones entre los componentes de cada estructura y entre ellas (identidad e imagen) se entenderá que hay una brecha que debe atenderse desde la gestión de la comunicación. El punto céntrico de la identidad y de la imagen representa el escenario ideal donde confluyen los diversos componentes de cada perspectiva o nivel.

Figura 1. Modelo IDCOIM



Fuente: elaboración a partir del modelo inspirado en García (2017), Balmer y Soenen (1999), Balmer y Greyser (2002), Libaert (2005), Libaert y De Marco (2006), Capriotti (2009), Riel (2012) y Scheinsohn (2011).

El análisis cruzado de las diferentes dimensiones es en doble vía y puede obedecer a grados de correspondencia en mayor o menor nivel, como lo manifiesta Scheinsohn (2011:295) al hacer un análisis similar en relación con diferentes tipos de imagen (imagen pública, endoimagen, imagen sectorial, imagen pública pretendida) que tienen interrelación y se afectan recíprocamente.

Es claro que se propone como gran activador y factor de alineación a la gestión de la comunicación, y en esta medida se requiere el diseño de un plan estratégico y táctico de comunicación que pretenda reducir cada brecha al interior de la organización y fortalecer los vínculos con sus diferentes grupos de interés, a fin de conocer y comprender sus percepciones, expectativas, creencias y opiniones sobre la marca corporativa.

## Conclusiones

A partir de los resultados del estudio de caso que evidencia una baja correspondencia entre las subcategorías analizadas (identidad real, proyectada, percibida y deseada) y una distancia entre la identidad cooperativa y la imagen que los asociados tienen de la entidad en relación con sus atributos, deberes y derechos propios de la responsabilidad social corporativa. Se genera un modelo de análisis de la gestión de la comunicación estratégica en dos niveles y el modelo IDCOIM centrado en la reducción de la grieta entre el mundo de la empresa y los públicos, lo cual implica analizar en paralelo las brechas en las dos estructuras del modelo, a fin de alcanzar la máxima alineación posible.

Reducir las brechas para conectar la identidad con la imagen es uno de los retos de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), pues debe velar por incrementar la correspondencia de estas dos perspectivas, en pro de alcanzar los objetivos de la organización, gracias a que se logra una coherencia comunicacional y una sinergia en las concepciones de los actores, lo cual llevará igualmente a un mayor nivel de participación, innovación y movilización en favor de los propósitos de la organización.

Así, en el caso estudiado se evidencia que aumentan las posibilidades de incidir en la percepción del asociado cuando se fortalecen los vínculos, ya que se logra estratégicamente comunicar el relato corporativo a partir de los medios institucionales. Igualmente se alcanza cuando se aumenta el

contacto experiencial, el conocimiento sobre la responsabilidad social cooperativa y la satisfacción de las expectativas, desde el análisis del contexto.

## Referencias

- Balmer, John M.T. y Stephen Greyser (2002). "Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, vol. 44, núm. 3, pp. 72-86.
- Balmer, John M.T. y Guillaume Soenen (1999). "The Acid Test of Corporate Identity Management", *Journal of Marketing Management*, núm. 15, pp. 69-92.
- Capriotti, Paul (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Andros Impresores [<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>], fecha de consulta: 2 de febrero de 2017.
- Csordás, Tamás (2008). "Corporate Identity: with special regard to the human factor", tesis de doctorado en ciencias económicas. Miskolc: Universidad de Miskolc, Facultad de Economía y Ciencias.
- García, Clara Inés (2017). "Comunicación de la identidad cooperativa centrada en la responsabilidad social. Más allá de la publicidad", en *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, núm. 134, abril-junio 2017, pp. 107-126.
- Jiménez, A. Isabel e Inma Rodríguez (coords.) (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Libaert, Thierry (2005). *El plan de comunicación organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Libaert, Thierry y André De Marco (2006). *Les Tableaux de bord de la Communication: indicateurs de pilotage et évaluation des résultats*. París: Dunod.
- Pérez, Andrea e Ignacio Rodríguez (2014). "Identidad, imagen y reputación de las empresas: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa", *Cuadernos de Gestión*, vol. 14, num. 1, pp. 97-126.
- Riel, Cees (2012). *Alinear para ganar*. Madrid, España: LID Editorial.
- Rivera, J. Guillermo (2010). *La comunicación del riesgo: hacia un modelo efectivo y situacional*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- Scheinsohn, Daniel A. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica: hacia una ontología de la estrategia. Cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Buenos Aires/México: Garnica.
- Villafañe, Justo (2008). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.