

# **Comunicación de la Identidad Cooperativa centrada en la Responsabilidad Social. Más allá de la publicidad comercial**

*Communication of the Cooperative Identity focused on Social  
Responsibility. Beyond Commercial Advertising*

*Comunicação da Identidade Cooperativa centrada  
na Responsabilidade Social. Para além da publicidade comercial*

---

**Clara Inés GARCÍA VILLAMIZAR**

Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, Colombia /  
clarai.garcia@upb.edu.co

---

*Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*  
N.º 134, abril - julio 2017 (Sección Monográfico, pp. 107-126)  
ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X  
Ecuador: CIESPAL  
Recibido: 27-01-2017 / Aprobado: 21-03-2017

## **Resumen**

A partir de un estudio de caso, soportado en la estadística inferencial de una cooperativa líder colombiana, se propone el análisis de la correspondencia entre imagen e identidad corporativa, y la incidencia de la comunicación en la percepción de sus asociados y empleados. Se destaca particularmente que los asociados tienen una imagen muy favorable de la institución, pero un alto desconocimiento de su identidad. Por el contrario, en los empleados sí existe correspondencia entre el reconocimiento de una imagen favorable de la organización y la identidad de la misma, gracias a una mayor exposición a la comunicación corporativa.

**Palabras clave:** comunicación estratégica; cooperativismo; imagen; percepción.

## **Abstract**

Based on a case study that is supported on the inferential statistics of a leading Colombian cooperative, a proposal is made for the analysis of correspondence between image and corporate identity, and the communication's impact on the perception of its associates and employees. It is particularly noted that the associates have a very favorable image of the institution, but a high lack of knowledge of their identity. On the contrary, in the employees there is correspondence between the recognition of a favorable image of the company and the identity of the same thanks to a greater focus towards corporate communication.

**Keywords:** strategic communication; cooperativism; image; perception.

## **Resumo**

A partir de um estudo de caso em cooperativa colombiana e, com base na estatística inferencial, propomos uma análise de correspondência entre imagem e identidade corporativa, e a incidência da comunicação na percepção de seus associados e empregados. Destaca-se que, se de um lado os associados têm uma imagem bastante favorável da instituição, por outro, demonstram um alto desconhecimento a respeito de sua identidade corporativa. Entre os empregados, contudo, identificamos correspondência no âmbito do reconhecimento de uma imagem favorável da organização e a identidade empresarial, o que parece ser efeito de maior exposição à comunicação corporativa.

**Palavras-chave:** comunicação estratégica; cooperativismo; imagem; percepção.

## 1. Introducción

Cuando un miembro de una cooperativa no logra referir la diferencia entre esta y un banco, es probablemente por falencias en el sistema de información, comunicación o formación que la entidad ha establecido para relacionarse con sus asociados. Es decir, su percepción está ligada, en parte, a la gestión que la organización haga de la comunicación, la cual debe incluir en su estrategia a la publicidad comercial, mas no limitarse a ella, dada la naturaleza social de la cooperativa. En esta medida, con una gestión estratégica de la comunicación, se aspira a que los públicos de interés identifiquen los rasgos característicos de la entidad, o su identidad, para que logren luego diferenciarla y vayan creando una imagen determinada, construida en medio de la multiplicidad de mensajes que llegan a su mente sobre la organización.

Pero para comprender de entrada este fenómeno, Scheinsohn (2011, p. 106) plantea que “La identidad es una representación ideológica que surge de la praxis comunicacional”, por tanto, es un concepto altamente estratégico que supera la representación visual o la identidad gráfica, en la cual se basa el diseño de las campañas publicitarias. Un papel protagónico se le asigna a la praxis comunicacional y se evidencia entonces su impacto en la imagen. Así, la gestión de la comunicación nutre dicha representación que, una vez percibida por el público, se convierte en imagen a manera de síntesis mental, en palabras de Scheinsohn (2011, p. 108), quien a su vez hace responsable a la organización de definir estratégicamente su sistema integrado de comunicación para que los públicos se creen una imagen de ella, en concordancia con su identidad (2011, pp. 106-109). En consecuencia, se puede advertir que existe en teoría un impacto directo y determinante de la comunicación en la percepción de la identidad, al igual que en la imagen que los públicos elaboran de una organización.

Ahora bien, con el fin de comprender mejor este impacto de la comunicación en la percepción, se realizó un estudio de caso de una cooperativa líder colombiana de ahorro y crédito que analiza la correspondencia entre la imagen y la identidad (centrada particularmente en la Responsabilidad Social), según cómo los asociados perciben su entidad. Así, el estudio se realiza bajo la perspectiva de una investigación mixta, de tipo descriptivo y apoyado en técnicas como la revisión documental, la entrevista y la encuesta, soportado en la estadística inferencial. A través de él, se pretende comprender mejor la correspondencia entre la identidad y la imagen corporativa; para ello, se tienen en cuenta cuatro parámetros utilizados como modelo de análisis en la construcción de la imagen de una organización y estos se señalan como *identidad (ID) real*, *identidad (ID) deseada*, *identidad (ID) proyectada* e *identidad (ID) percibida*. Esta última se logra a partir de la definición, en la estrategia corporativa, de unos atributos propios de la entidad que deben ser identificados (I) por el asociado, deben servir como diferenciadores (D) frente a otras organizaciones similares y ser un referente (R)

en el sector que opera, como lo plantea Capriotti (2009, pp. 133-134), en los ejes clave de la estrategia de identidad.

**Figura 1.** Modelo de análisis de la Identidad Corporativa



Fuente: propia. Modelo inspirado en Libaert (2005 y 2006), Capriotti (2009) y Riel (2012).

En este sentido, la reflexión que se propone también busca sugerir algunas pautas para facilitar el diseño estratégico de la comunicación; esto a partir de un modelo, inspirado en Libaert (2005, p. 145 y 2006, p. 111), Capriotti (2009) y Riel (2012), en el que se plantea una extensión de los cuatro parámetros de la identidad en categorías similares relacionadas con la imagen.

Así mismo, el estudio también busca establecer si existe relación entre los cuatro tipos de identidad; luego, centra la propuesta alrededor del los cuatro tipos de imagen que se aspiran construir a partir de una gestión estratégica de la comunicación. Un mayor desarrollo de este modelo se presenta a la luz de los resultados obtenidos particularmente de las encuestas, pero antes se propone hacer un recorrido por los antecedentes de la investigación y los principales conceptos abordados.

Dentro de los antecedentes se puede destacar un estudio, realizado en diez países de cinco continentes, sobre la concepción popular de la naturaleza cooperativa y su notoriedad en el gran público. Los resultados que fueron tomados de 4000 encuestas realizadas al público en general, advierten una tendencia que llama la atención:

El 78,2% [de las 4000 personas encuestadas] no pueden identificar una empresa de tipo cooperativo. Tienen una imagen confusa pero particularmente positiva sobre la responsabilidad social [...]. Están poco de acuerdo con que estas entidades

respeten su naturaleza cooperativa. La mayoría de los encuestados están poco de acuerdo con respecto a que las cooperativas sean empresas distintas. (Chaire de Coopération Guy-Bernier & Chaire de Lyon 3, 2014)<sup>1</sup>

Aquello que finalmente sorprende a los investigadores del estudio internacional de la *Chaire de Coopération* es que, pese a los importantes esfuerzos de las cooperativas por visibilizar sus marcas, la notoriedad sigue siendo débil. Esta conclusión, que podría entenderse como una tendencia mundial, permite advertir que las cooperativas siguen ancladas a un modelo tradicional de la comunicación publicitaria, masiva, impersonal y unilateral, centrada en la promoción de sus productos y servicios (publicidad comercial) y no han logrado transitar hacia un modelo más relacional y estratégico, como lo plantea Scheinsohn en su “Diamante de la gestión comunicacional”, en el que la publicidad hace parte de la comunicación de *marketing*, la cual es solo una de las 10 áreas propuestas en su modelo (2011, pp. 237-292).

En el centro de este escenario se halla la gestión comunicacional, en la medida en que las cooperativas deben tener en cuenta las necesidades de sus miembros –quienes son a su vez co-dueños– para luego informarles y educarles sobre la identidad cooperativa, sus deberes y derechos, al mismo tiempo que se mantienen vínculos efectivos para que estos participen activamente y puedan identificar, diferenciar, referir y preferir su entidad frente a otras. Esto según los ejes clave de la estrategia de identidad propuesto por Capriotti (2009, p. 133).

Ahora bien, una notoriedad confusa o débil se relaciona con el desconocimiento de la identidad corporativa que, en este caso, atiende al desconocimiento del modelo cooperativo, pero igualmente de la economía social y de las particularidades del tercer sector, lo cual invita a diseñar estrategias de comunicación con un tinte más social y solidario.

Para Balas, la opinión pública, el sector empresarial, los representantes políticos y los medios de comunicación en España tienen un conocimiento del tercer sector impreciso e incompleto, y quienes manifiestan conocerlo es por su relación con las emergencias, es decir que es un conocimiento parcial, pues se relaciona con las acciones de cooperación al desarrollo. Además, afirma que las organizaciones de mercado del tercer sector o economía social –refiriéndose a las cooperativas– carecen de notoriedad entre la opinión pública, el sector empresarial y los medios de comunicación (2011, pp. 377-392).

También concluye que este sector no cuenta con una imagen nítida y unívoca entre la sociedad en general, y la imagen que proyecta no corresponde con la percibida por los políticos, empresarios y medios de comunicación. Frente a lo anterior, Balas precisa que “la comunicación es una herramienta clave, fundamental e imprescindible para visibilizar el Tercer Sector” (2011, p. 384) y los

1 Se hace la aclaración de que todas las citas y alusiones a la investigación de este autor corresponden a una traducción libre, es decir, realizada por el autor del artículo, pues se encuentran originalmente en francés.

profesionales de la comunicación reconocen su importancia, si bien carece de un planteamiento estratégico, pues su existencia depende de la sensibilidad hacia estos temas de la cúpula de la organización, de los recursos económicos y el talento humano formado para ello (2011 pp. 377-385).

Una revisión de los principales conceptos mencionados resulta necesario para comprender mejor las relaciones entre ellos y analizarlos a la luz del caso estudiado.

## **2. La Comunicación más allá de la imagen**

Diferentes autores como Libaert (2005 y 2006), Capriotti (2009), Villafañe (2008) y Scheinsohn (2011), entre otros, han documentado la relación de la comunicación y la percepción para comprender la necesaria coherencia entre imagen e identidad corporativa.

La percepción es solo un aspecto a considerar dentro del concepto de imagen y, a su vez, la comunicación es solo un aspecto que permite construir el anhelado objetivo organizacional de alcanzar la preferencia en la mente de sus públicos. Al respecto Villafañe menciona que,

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, p. 23).

A su vez, Rivera (2010, p. 292) menciona que “no es posible percibir lo desconocido”. La percepción la entiende como un estado mental o físico cuyos resultados son, en realidad, grados de percepción que varían, dependiendo, por ejemplo, de las creencias, experiencias y cuando se logra “percibir lo percibido”, es decir, “cuando hacemos de lo percibido una parte de nuestro ser”. El autor acepta que las creencias se anclan con más firmeza por la evidencia empírica y, en consecuencia, las experiencias pueden fijar nuestras creencias, es decir, puede afianzar la percepción de la identidad.

Así, continuando con Rivera (2010), la percepción de los públicos es gradada y está sujeta a lo que los expertos o la comunidad científica (líderes de opinión) puedan comunicar o divulgar. Luego se refiere a la percepción gradada por el contexto cultural, en el cual se encuentra el sujeto perceptor, lo que hará que perciba y acepte, o no, el aspecto involucrado. Además, es gradada por el conocimiento del perceptor sobre el tema en cuestión, en la medida que sea suficiente o deficiente. Por último, la percepción es gradada por la experiencia, es decir que la percepción es más o menos alta en la medida que se convierte en una vivencia que atrapa los sentidos del perceptor (2010, p. 297). Una vez más,

es claro que los anteriores aspectos pasan por la gestión comunicacional y la capacidad de relacionamiento que desarrolle la organización con sus diversos públicos de interés; en esta medida se aumenta el conocimiento, en este caso, de la identidad y la responsabilidad social de la cooperativa en estudio.

Al respecto, la responsabilidad social representa el sello connatural que identifica a las cooperativas y, por tanto, debe ubicarse en el centro de los modelos de gestión para lograr una real diferenciación y preferencia de los asociados. Araque y Montero definen Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la orientación a resultados y a procesos. En la primera, para Maclagan (citado por Araque & Montero, 2006) se juzga la decisión específica de cumplir con un listado de obligaciones y de acciones que obedecen a una serie de problemas, mientras que en la segunda, se alude a un esfuerzo por determinar esas obligaciones como una forma de gestionar la empresa (2006, p. 68), siendo esta una postura más estratégica que táctica.

Una responsabilidad social cooperativa orientada a los procesos facilita la percepción de la identidad, por cuanto se diseña a largo plazo, está articulada al modelo de gestión y no se agota en la loable realización de acciones sociales puntuales, carentes de una orientación estratégica y de una medición de impacto en la calidad de vida del asociado. La responsabilidad social se constituye pues, en parte de la identidad cooperativa, la cual según Scheinsohn es el componente más invariable de la organización. “Toda organización necesita ser identificada, para que pueda ser diferenciada de las demás” (2011, p. 108). Igualmente se refiere a que la identidad es un conjunto de rasgos que luego se transforman en atributos asumidos como propios por la organización. El listado descriptivo de atributos que conforman el texto de identidad es el documento sobre el cual se deben basar las comunicaciones corporativas (Scheinsohn, 2011, p. 106).

Para Jiménez y Rodríguez (200, p. 21), la identidad corporativa se presenta como un elemento fundamental en el establecimiento de una marca corporativa. Y es que “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, p. 24). De ahí la importancia de definir los atributos de identidad y articularlos con las políticas de gestión, los comportamientos, decisiones u otra dinámica organizacional hasta convertirlos en cultura.

Ahora bien, para facilitar el análisis de la identidad y la imagen como dos niveles diferentes que se relacionan, se precisa la clasificación hecha por Libaert (2005), quien se refiere a cuatro parámetros de identidad que, a su vez, se interrelacionan para permitir la construcción de la imagen. Se trata de la identidad real, posible (o proyectada), deseable y percibida (2005, p. 98). Igualmente Riel, se refiere a los rasgos específicos de la identidad que deben estar alineados: identidad deseada, proyectada y percibida (2012, pp. 57-81).

Se entiende entonces por identidad real, los atributos que hacen parte de la realidad corporativa, que son su sello identitario. Villafañe entiende la identidad en su equivalencia con el comportamiento, la cultura y la personalidad corpo-

rativa (2008, p. 28). La primera alude a “los modo de hacer” en relación con sus políticas funcionales. La segunda se resume en las presunciones y valores con respecto a sí misma y el entorno (2008, p. 29). En la medida que se precisan los atributos, que se desean exaltar como parte de la estrategia de visibilización, es que se define la identidad deseada o ideal.

La identidad proyectada alude al esfuerzo comunicacional que hace intencionalmente la organización de sí misma, pues se trata de una autopresentación en la que se transmiten los rasgos que la dirección cree –o quiere creer– que son propios o típicos de la entidad (Riel, 2012, p. 63). Esta categoría se relaciona con la personalidad corporativa de Villafañe, en la medida en que la organización tiene una intencionalidad en lo que pretende proyectar de sí misma, a través de su identidad visual y su comunicación corporativa (2008, p. 29).

La identidad percibida obedece a la representación que tengan los públicos sobre la esencia de la organización, sus valores, su cultura y demás rasgos de identidad. Para Riel, “una persona describe a la organización en términos positivos, cuando se corresponde con sus preferencias de identidad personal y social, o en términos más negativos en el caso contrario” (2012, p. 66).

Al igual que la identidad, se plantean cuatro parámetros de la imagen: imagen (IM) posible, deseada, proyectada y percibida. Sin embargo, es claro que la organización no tiene ningún control sobre la imagen que pueda crear de ella en sus públicos. Para Jiménez y Rodríguez “la imagen constituye un conjunto de representaciones tanto de origen afectivo como racional, cuyo origen reside en experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que el sujeto tiene con respecto a la organización” (2007, p. 41). De ahí que resulte clave establecer si la imagen que los públicos tienen de la organización es consistente con la identidad corporativa.

Dentro del cuadro de imagen propuesto por Libaert y de Marco, se plantea que la imagen deseada “es la definición de los objetivos de comunicación que deben contribuir al éxito de los objetivos estratégicos de la empresa” (2006, p. 12).<sup>2</sup> Continuando con Libaert, la imagen posible es “la que se busca obtener en función de las limitaciones del mercado y el posicionamiento de los competidores” (2005, p. 140), por tanto tiene en cuenta los factores externos que pueden jugar un rol en la realización de los objetivos estratégicos de la organización y también pueden tener un impacto sobre los objetivos de comunicación (Libaert & de Marco, 2006, p. 12).

La imagen proyectada alude a la gestión de las diferentes acciones de comunicación que pretenden tener un impacto en sus audiencias (2006, p. 13) y por ello se requiere medir la efectividad de los diferentes medios y programas de comunicación existentes, a fin de conocer la imagen que los públicos tienen de los contenidos y medios institucionales.

---

2 Cabe aclarar que las citas textuales tomadas de Libaert y de Marco (2006) obedecen a una traducción libre del autor del artículo, dado que el texto original está escrito en francés.

La imagen percibida es el resultado efectivo de la estrategia y de los planes de comunicación, y su impacto real sobre cada uno de los objetivos fijados en torno a sus audiencias (Libaert y de Marco, 2006, p. 14). De ahí que se requiera una concepción estratégica de la comunicación.

Tomando las palabras de 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, p. 50). Esto se debe a que “Tanto si se lo propone como si no, una empresa siempre comunica” (Scheinsohn, 2011, p. 108). En consecuencia, “La organización es la responsable de la imagen que los públicos elaboran acerca de ella” (Scheinsohn, 2011, p. 109). Es por ello que “La imagen es el resultado del registro público de la organización. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la organización lleva a cabo, sean estos o no de naturaleza específicamente comunicacional” (Scheinsohn, 2011, p. 108). Además, “La imagen se constituye en un *output/input*, ya que si bien puede ser considerada un resultado sistémico del accionar corporativo, también es este resultado (entre otros criterios) el que se utiliza para decidir las acciones que se llevarán a cabo” (Scheinsohn, 2011, pp. 108-109).

En síntesis, es necesario acudir a un modelo con dos niveles, uno de identidad y otro de imagen, cada uno con sus cuatro parámetros y en donde se propone una prolongación, dado que, en palabras de Villafañe, “la identidad de la empresa funciona como un estímulo que provoca una experiencia –la propia imagen– en el receptor” (2008, p. 27). La comunicación estratégica funciona como una bisagra que permite la articulación y coherencia entre los dos niveles y sus respectivas aristas. Por consiguiente, se hace necesario indagar la relación y el impacto de la comunicación en el caso de una cooperativa cuyos asociados poseen de ella una excelente imagen, pero un alto desconocimiento de la identidad Cooperativa, es decir de su responsabilidad social. Así, la pregunta que se plantea es: ¿cuál es la incidencia de la comunicación estratégica en la correspondencia entre identidad e imagen corporativa? La hipótesis que se formula entonces es la siguiente: la gestión de la comunicación al ser estratégica, incide directamente en la percepción de los asociados (A) y empleados (E) de la cooperativa estudiada, en la medida que hay una correspondencia entre la identidad corporativa (caracterizada por la responsabilidad social) y la Imagen Corporativa. Se parte pues de la base de que la gestión estratégica de la comunicación impulsa la percepción.

### 3. Metodología

Dada la complejidad del fenómeno del impacto de la comunicación en la percepción, se adopta el enfoque metodológico mixto, por cuanto se ajusta mejor a la dinámica organizacional. Se parte del diseño, estudio de caso evaluativo, el cual

permite la integración de métodos y técnicas para comprender mejor las relaciones entre variables que son develadas a partir del punto de vista de los implicados, en este caso asociados (A) y empleados (E) de una cooperativa, si bien en una primera medición se abordó también al público no asociado.

Esta investigación de tipo descriptivo pretende, de entrada, conocer si los asociados y empleados perciben con claridad el sello identitario de su cooperativa, lo cual comporta asumir deberes y derechos como codueños de la institución. Igualmente establecer si dicha percepción ha sido impactada desde la gestión de la comunicación corporativa de la entidad. Se adopta por tanto una hipótesis inicial, según la cual, una gestión estratégica de la comunicación contribuye a lograr una coherencia entre la identidad y la imagen que los asociados y empleados tienen de la responsabilidad social de su cooperativa, en pro de su diferenciación con los bancos.

Para la recolección de datos se aplicaron dos tipos de encuestas dirigidas. Una de tipo no probabilístico, aplicada a los asociados y no asociados que ingresaban a las oficinas de la entidad en las zonas escogidas. Esta primera medición fruto de un ejercicio de aula, apoyado por estudiantes de cuarto y quinto semestre de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga (Santander-Colombia), permitió conocer la percepción de 1.084 personas (17% no asociados) y lograr una primera exploración en torno a las categorías establecidas: Conocimiento del encuestado sobre la identidad cooperativa (RS) y su diferenciación con los bancos, percepción de la imagen de la cooperativa, la información y comunicación recibida (efectividad de los medios, expectativas sobre la cooperativa y experiencias o contacto real con los programas de la cooperativa).

En una segunda medición, realizada en el primer semestre de 2016, se aplica vía telefónica a una muestra representativa de los asociados, una encuesta dirigida de tipo probabilístico con un diseño inferencial, y vía intranet, a una muestra representativa de los empleados, a fin de encontrar relaciones entre los cuatro tipos de identidad contemplados en el modelo de análisis: real, deseada, proyectada y percibida.

Se partió de un proceso de planeación estadística que consistía en el cálculo de muestra y su distribución para que, al aplicarla, esta fuera representativa y por tanto reflejara la percepción del asociado en cuanto a las variables y su correspondencia.

El cálculo del tamaño de muestra para proporciones tuvo en cuenta los siguientes factores en los asociados (A) y empleados (E) de la zona del país seleccionadas para el estudio, así:  $N(A)138.963$ ,  $N(E)578$ , “Z”1,96, “e”5%, “p”0.5 y “q”0,5. Se obtiene una muestra de 383(A) y 232(E). Sin embargo, luego del diseño probabilístico de dos etapas: estratificado por oficinas (12), municipios (4) y sistemático, se logra aplicar la encuesta a 427 asociados.

En el caso de los empleados, una vez calculada, distribuida y ajustada la muestra, proceso que se realiza en el marco de la estratificación, se selecciona-

ron estos mediante muestreo aleatorio simple. En la ejecución se realizaron 270 encuestas, sobrepasando el tamaño mínimo y garantizando la representatividad, debido a que se respetó la estratificación sugerida.

En el análisis de datos de asociados y empleados se contempló la discriminación de aspectos por la antigüedad de permanencia a la cooperativa para conocer sus variantes en la percepción.

Dentro de las técnicas cualitativas, se realizaron entrevistas de contexto con las directivas de la gestión social, la directora de comunicación y una entrevista grupal con los gerentes de oficina (nueve gerentes se conectaron simultáneamente vía Skype). También se realizaron entrevistas dirigidas a un grupo de empleados (ocho de diferentes cargos, oficinas y antigüedad) que por su perfil podrían ser informantes clave. Para terminar, se realizaron entrevistas a profundidad con seis miembros del Consejo de Administración y delegados a su vez de las oficinas, para establecer la postura estratégica en torno a la Responsabilidad Social de la Cooperativa y el impacto de la comunicación desde su propio punto de vista. Es a partir de una matriz de análisis que se organizó la información alrededor de las cuatro variables de la identidad.

#### **4. Presentación de los resultados**

Con respecto a los resultados de la encuesta no probabilística realizada a 1084 personas, de las cuales el 82% son asociados a la cooperativa, se encontró que 65% de los encuestados no encuentra una diferencia entre una cooperativa y un banco, lo cual es alto si se considera que solo el 18% de los encuestados no eran asociados. Se hallaron algunas coincidencias frente a los datos de la encuesta probabilística, como los relacionados con una imagen muy favorable de la entidad, 93%, por cuanto los asociados la reconocen como socialmente responsable y un 82% considera que la cooperativa ha mejorado su calidad de vida. Se encontró también un alto desconocimiento de la identidad cooperativa por parte de los asociados, de 53% promediando los seis atributos que le son propios. En los asociados se encontró una baja convocatoria, pues solo el 13% afirmaron ser invitados a participar en eventos propios de la gestión social. Además se evidenció una baja consulta de los medios institucionales 45% promediando los ocho canales elegidos, y los medios preferidos por los asociados para obtener información de la entidad son el correo electrónico (25%), seguido de los medios en las oficinas (23%) y la página web (19%).

Estos resultados permiten advertir una percepción dominante y reducir el riesgo de un posible sesgo por parte del asociado, dado que la encuesta probabilística fue realizada telefónicamente por sus funcionarios, desde el *contact center* de la entidad. En función del rigor estadístico, seguidamente se ahonda en los datos de la encuesta probabilística que permite anticipar relaciones entre las variables y la incidencia de la comunicación.

Con el fin de facilitar el análisis, se presentan los resultados por cada variable y se prioriza en aquellos datos que fueron medidos tanto en la encuesta a asociados (A) como a los asociados internos o empleados (E). Se hace solo una breve reflexión fruto de las entrevistas, para concentrarnos en los datos cuantitativos.

En relación con la Identidad Percibida se encontró que: se cuenta con una imagen muy favorable: 93% en empleados (E) y 87% en asociados (A). El asociado se forma esta imagen, en promedio 72%, principalmente en las agencias, referencias de terceros y por los medios masivos. Por su parte el empleado afirma que la cooperativa es un buen empleador en un 99%. Además se percibe que la entidad contribuye al desarrollo de la región: 99%E y 88%A, 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 (si bien los asociados no lo tienen claro al preguntar por estimaciones puntuales de la responsabilidad social) y más del 70%A desconoce la función de la Fundación, que responde por la gestión social de la entidad, frente a un 99%E que sí la conoce. Es en este punto donde resulta evidente que hay una brecha entre imagen e identidad percibida de los asociados, pues la imagen favorable se refiere al componente empresarial y su desempeño en el sector, pero la identidad se refiere a su esencia cooperativa y su particularidad como entidad social y asociativa.

Coinciden estos datos sobre la imagen favorable con la percepción de los entrevistados, pues se parte de un reconocimiento de la buena gestión de la cooperativa, su trayectoria y seriedad; los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la entidad. A diferencia de los asociados, los empleados sí conocen su identidad pues han recibido capacitación, refieren algunos aspectos que les diferencian de los bancos y se han visto beneficiados por diferentes programas que les ha permitido mejorar su calidad de vida. Estos resultados evidencian que la percepción es gradada y resulta más favorable en los empleados, lo cual muestra el impacto de la gestión comunicacional, pues ellos reciben más información, formación y participación en programas sociales; caso contrario de los asociados.

Quiero mucho a la cooperativa, soy fiel a ella, todo lo que tengo se lo debo a la entidad, entonces está en mi corazón y me siento muy bien trabajando en ella (Empleado A. Entrevista personal N° 1. Abril de 2016).

Con respecto a la identidad deseada o Ideal, la cooperativa no ha definido puntualmente sus atributos como pautas para la gestión de la comunicación, ni cuenta con un modelo de gestión social. Sin embargo se desea lograr una diferenciación con los bancos que no se ve reflejada en la publicidad. Ahora bien, existe un lineamiento como sector, pues desde 1995, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fija la nueva Declaración de Identidad y Principios Cooperativos que es la carta de referencia para todas las cooperativas del mundo (ACI, 1995).

En este ítem, los encuestados manifiestan que esperan encontrar diferencias entre una cooperativa y un banco 69%A y 86%E, pero los asociados desconocen puntualmente qué les permite la cooperativa como asociado, encontrándose una percepción crítica (ver tabla 1), mientras que en los empleados hay un alto nivel de conocimiento al respecto. La mayor expectativa de diferenciación entre una cooperativa y un banco está en torno a los beneficios al asociado (76%A y 93%E). En las entrevistas se alude a la necesidad de hacer más visible las fortalezas de la cooperativa en la comunidad, pues en ocasiones no hay tiempo para explicar al asociado los diferenciadores de la identidad cooperativa. A mayor conocimiento, mayor expectativa y en la medida que se satisfacen esas necesidades se fortalece la percepción, como en el caso de los empleados.

[...] falta información, de pronto nos quedamos nosotros con ella y no la divulgamos a todos los asociados que nos visitan día a día (Entrevistado B. Entrevista personal N° 2. Abril de 2016).

[...] falta hacer mucho énfasis en la lectura de sus derechos y deberes como asociado. Existe, pero hay que darle más relevancia en el momento de la afiliación (Entrevistado C. Entrevista personal N° 3. Abril de 2016).

**Tabla 1.** Conocimiento de la Identidad Cooperativa (RSC) Asociados.

Sabía usted que ser asociado le permite:	si	%	no	%	IC 99% para sí	IC 99% para no	Observaciones
Ser dueño de la entidad	195	46	232	54	(0,38 - 0,53)	(0,47 - 0,62)	Percepción incierta
Elegir o ser elegido como delegado o representante de su oficina ante la Asamblea General	119	28	308	72	(0,21 - 0,35)	(0,65 - 0,79)	Percepción definida (hacia el NO)
Como delegado, tener voz y voto en las decisiones de la Asamblea	169	40	258	60	(0,32 - 0,47)	(0,53 - 0,68)	Percepción definida (hacia el NO)
Poseer un aporte social que se revaloriza cada año	185	43	242	57	(0,36 - 0,51)	(0,49 - 0,64)	Percepción incierta

Beneficiarse de programas sociales	192	45	235	55	(0,38 - 0,52)	(0,48 - 0,62)	Percepción Incierta
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad	214	50	213	50	(0,43 - 0,58)	(0,42 - 0,57)	Percepción Incierta
Promedio					(0,35 - 0,49)	(0,51 - 0,65)	Percepción crítica

Fuente: propia, a partir del análisis estadístico de Castro, R. (2016).

Frente a la identidad real, se parte de una realidad corporativa muy favorable por cuanto se trata de una cooperativa exitosa, con trayectoria, referente en el mercado, con una alta inversión en programas sociales. Poseen un departamento de comunicación robusto, con formación especializada y experiencia.

Las preguntas que aluden a conocer la realidad desde la perspectiva del asociado, muestran que las actividades sociales no han logrado beneficiarlos en un alto porcentaje -74% (la mayor experiencia se reporta en la parte microempresarial, 72%, es decir 306 asociados que asignaron una alta calificación a este aspecto con 8,9 en la escala de 0 a 10). Bajo contacto experiencial en asociados 26%, pero alto en empleados 72%, si bien el 20% afirma no haberse beneficiado de ningún programa social. 59%A y 96%E afirman encontrar diferencias entre una cooperativa y un banco. Se puede advertir que una mayor experiencia como beneficiario de los programas sociales podría llevar al asociado a encontrar mayores diferencias entre su cooperativa y otras entidades, como es el caso de los empleados.

En las entrevistas a los miembros del Consejo de Administración se encontró que se tiene una concepción de la RS desde la orientación a resultados, mas no a procesos como lo planea Araque (2006), y ello se relaciona con una visión más táctica que estratégica de la RS.

Los criterios de gestión de la RS son definidos por la administración de acuerdo a las necesidades detectadas por los gerentes de las oficinas [...]. El Consejo simplemente opina sobre los proyectos y da el aval (Entrevistado D. Entrevista personal N° 4. Agosto de 2016).

En cuanto a la identidad proyectada: se afirma que se recibe suficiente información en los medios institucionales sobre la gestión social: 51%A y 70%E. Dentro de los medios preferidos están, A: Mensajes de texto 29% y correo electrónico 25% y E: Correo electrónico 47% y redes sociales 13,5%. Los medios institucionales más consultados y mejor evaluados son digitales en E (boletín 9.5 e Intranet, 9.1), pero tradicionales en A (Carteleras 8.5 y comerciales TV, 8.3). La evaluación promedio de los medios consultados es 7.8 en E y 7.9 en 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 los medios no son efectivos y se requiere una revisión de la plataforma de medios y de sus contenidos. No se reporta un alto consumo o recordación de la publicidad comercial 12,9% en A, ni de las noticias en medios masivos de comunicación (radio-prensa-televisión), 15,2%.

Es de anotar que la antigüedad como asociado no fue un aspecto determinante en la percepción por cuanto, si bien se notó por ejemplo un mayor desconocimiento de la identidad en los asociados y empleados de menos de 5 años de permanencia (en promedio 42%A y 47%E), también se encontró desconocimiento en los que pertenecen hace más de 15 años a la institución, lo cual llama la atención (en promedio 23% A y 12%E).

Los entrevistados confirman que la entidad posee múltiples medios institucionales con variedad de información, si bien consideran que se puede hacer más énfasis en los mensajes sobre la gestión social; sus resultados o impacto en la comunidad deben aparecer más en los medios de comunicación masiva.

Ha faltado un criterio más definido de los comunicadores de la entidad hacia la parte social (Entrevistado E. Entrevista personal N° 5. Agosto de 2016).

Se requiere un trabajo más mancomunado por parte de las organizaciones vinculadas al sector cooperativo. El cooperativismo es una fuerza en la que está el futuro de la humanidad (Entrevistado F. Entrevista personal N° 6. Abril de 2016).

## **5. Discusión: comunicación y correspondencia Identidad e Imagen**

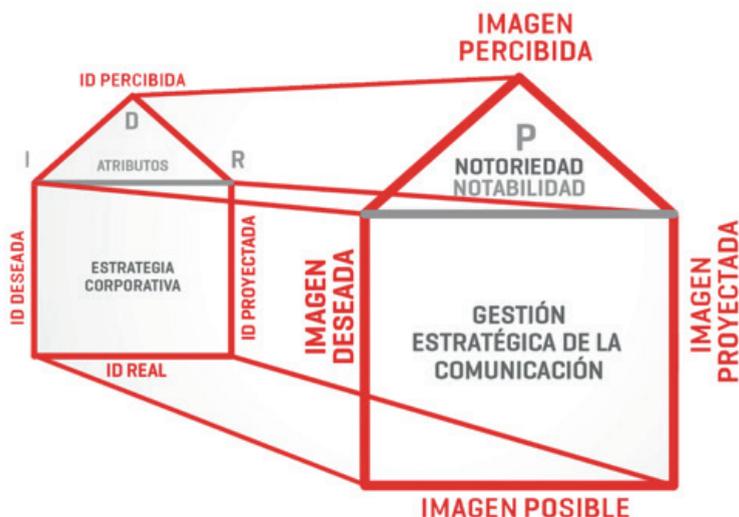
Contrastando los datos y sus posibles relaciones, se evidencia que en la cooperativa hay una correspondencia entre la identidad real y deseada, por cuanto se parte de una buena realidad corporativa, y las aspiraciones o expectativas de los participantes en el estudio se fundamentan en unos buenos resultados de la gestión. Sin embargo, esta correspondencia será más contundente si se articula de forma explícita el relato corporativo centrado en la responsabilidad social de la entidad. Ahora bien, entre la identidad real, proyectada y percibida se encontró una correspondencia parcial por cuanto faltan lineamientos claros y contundentes de la RS y una gestión más estratégica de la comunicación, particularmente en torno a los temas sociales.

Además, si bien los asociados se refieren a una imagen muy favorable de la cooperativa, esta corresponde más a los aspectos relacionados con “el negocio”, los servicios, ejecutorias y, en general, por el buen desempeño de la entidad, que a los aspectos asociativos o del modelo cooperativo, sus valores y principios. Se detectó una percepción crítica en el asociado por el desconocimiento de la identidad cooperativa. De ahí que falta mayor coherencia comunicacional para,

a partir de allí, aspirar a impactar más directamente en la imagen del asociado y del empleado, lo cual es probable si se parte de una gestión estratégica de la comunicación que se articule a la estrategia corporativa, en la cual debe concretarse un modelo de gestión social que esté en armonía con las estrategias de corte financiero y comercial para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de los miembros.

Según lo anterior, en los resultados obtenidos se reflejan las reflexiones de los estudios mencionados –Balas (2011) y Chaire de coopération Guy-Bernier & Chaire de Lyon 3 (2014)–, en los que es evidente un desconocimiento de las particularidades del tercer sector y de las cooperativas, las cuales a su vez no cuentan con una alta notoriedad, si bien se reconoce su aporte social. No es clara la diferenciación de la cooperativa con otro tipo de entidades y, en esa medida, se está fallando en la gestión de la comunicación institucional o de la identidad corporativa. Además los medios oficiales y la publicidad comercial están siendo poco efectivos para impulsar la percepción del asociado frente a sus atributos identitarios, perdiendo así enormes posibilidades para conservar la preferencia, notoriedad y notabilidad frente a la marca corporativa.

En relación con los resultados, se esboza, a manera de propuesta inicial, un modelo de gestión de la comunicación que facilite la medición de impacto. En la base del modelo está la identidad real, pues es a partir de una fuerte reflexión de las directivas y un adecuado direccionamiento, en este caso, de la identidad cooperativa y sus bondades desde la RS, que se puede construir una estrategia integral sobre terreno sólido y fijar dos pilares relacionados con lo deseado y proyectado, a partir de los cuales se aspira a conquistar el punto más alto, representado en la identidad y la imagen percibida por los asociados. Percepción esta, sustentada en el conocimiento de los atributos de identidad, que determine la notabilidad y notoriedad pues, como lo menciona Rivera (2010), “no es posible percibir lo desconocido”. En esta medida, al diseñar estratégicamente la comunicación y articular sus diferentes áreas, donde la publicidad es solo una de ellas (Scheinsohn, 2011), se logra que el asociado identifique (I) los rasgos del cooperativismo, los diferencie (D) frente a los rasgos de otras entidades y sea capaz de referir (R) o argumentar sobre sus fortalezas dentro del sector, para que finalmente logre preferir (P) su cooperativa y permanezca en ella jugando un rol activo como propietario o dueño de la misma (ver figura 2).

**Figura 2.** Modelo de Gestión de la Comunicación Estratégica

Fuente: propia, modelo inspirado de Libaert (2005 y 2006), Riel (2012), Scheinson (2011) y Villafañe (2008).

En esta medida se pretende lograr la preferencia (P) de los públicos, gracias a que no solo es conocida o identificada la marca corporativa, sino que además es diferenciada y ocupa una posición ideal al ser referente de un sector (Capriotti, 2009, p. 134). Se propone iniciar la gestión estratégica de la comunicación, desde la clara definición de los cuatro parámetros de la identidad, para luego dimensionarlos desde la perspectiva del público objetivo, desde su imagen. Esta se debe monitorear para establecer si esa percepción se ha logrado permear con el relato corporativo, intencionalmente definido por la organización y coherentemente reflejado en todas las estrategias y tácticas definidas por el departamento de comunicación. Una ruta a seguir desde el terreno de la imagen la plantean Libaert y de Marco, (2006), quienes particularmente definen los indicadores de gestión de la comunicación. En esta medida se logrará alcanzar el pico más alto de la estructura que representa la imagen percibida, la cual corresponderá, a su vez, a un claro conocimiento de la identidad, que percibirá favorablemente en la medida que se cohesionen con sus propios ideales y necesidades como asociado y dueño de la cooperativa.

## 6. Conclusiones

Las posibilidades de incidir en la percepción del asociado aumentan en la medida en que, estratégicamente, se logra comunicar el relato corporativo (a partir de los medios institucionales y la publicidad comercial), se aumenta el contacto

experiencial, el conocimiento sobre la RS Cooperativa y la satisfacción de las expectativas, desde el análisis del contexto. En consecuencia se logrará una mayor correspondencia entre la identidad y la imagen corporativa, que se debe ver reflejada armónicamente en un lenguaje publicitario más social, asociativo, regional, orientado a los valores y principios del cooperativismo que debe identificar a sus públicos de interés.

En el caso de la cooperativa estudiada, falta hacer explícito, en un documento, el direccionamiento estratégico de la comunicación relacionado con un modelo de gestión social que precise políticas, objetivos, públicos e indicadores de gestión, los cuales, alineados con los objetivos estratégicos del “negocio”, evidencien resultados a largo plazo en materia de RS Cooperativa. De la misma manera, la comunicación estratégica debe responder a este direccionamiento para lograr un impacto en la imagen de sus públicos.

Se confirma que la comunicación es una herramienta de gestión –léase un proceso estratégico– para visibilizar la RSC y aumentar la correspondencia, es decir, que sí incide en la percepción de los asociados, pero no es el único factor que impacta en la concepción mental para que un asociado o empleado se forme de la institución. Igualmente se valida la percepción gradada por los niveles altos alcanzados en los empleados, frente a los niveles más bajos de los asociados en diferentes aspectos. Se evidencia además el impacto de la comunicación en la percepción de los empleados por su mayor exposición a los contenidos, medios institucionales y espacios de participación o capacitación.

Se corrobora entonces la hipótesis definida pues, si la comunicación estratégica logra impulsar la percepción de los asociados a unos niveles altos –gracias al conocimiento alcanzado, los espacios de contacto, información en los medios y demás canales–, va a incidir para que construyan en su mente una mejor imagen, valoración social y económica de la entidad, que les lleve a preferir la entidad y a permanecer en ella.

Coinciden los resultados obtenidos con la apuesta teórica, y con las investigaciones de la Chaire de coopération Guy-Bernier y Chaire Lyon 3 (2014) y Balas (2011), en la medida en que la gestión estratégica de la comunicación debe estar en el centro de la discusión para fortalecer el conocimiento, la educación, implicación, diferenciación, referenciación y la notoriedad que los asociados o el público en general puedan tener de la cooperativa.

Así, inspirada en Libaert (2005 y 2006), Riel (2012), Scheinson (2011) y Villafañe (2008), la autora propone preliminarmente un modelo que pueda sentar las bases metodológicas y sirva de guía de acción para avanzar en el propósito de lograr una mayor correspondencia entre la Identidad Corporativa (desde sus cuatro perspectivas real, deseada, proyectada y percibida) y la imagen (posible, deseada, proyectada y percibida). Por tanto, se logrará también una mayor efectividad de los medios o espacios de comunicación y un mayor impacto de la gestión comunicacional en los objetivos corporativos.

El reto de la gestión comunicacional consiste pues en conocer las percepciones de sus públicos y crear las estrategias para escucharles e interactuar permanentemente con ellos, a manera de medición, para seguirle el pulso a los posibles cambios de imagen o detectar las brechas entre lo que se “es”, lo que se desea proyectar, lo que se comunica realmente y lo que se percibe.

De hecho, toda organización que pretenda permanecer en el mercado debe diferenciarse y la publicidad comercial no es ni la única vía, ni la más indicada particularmente para entidades del tercer sector como las cooperativas, las cuales pueden fortalecer su notoriedad y notabilidad, en la medida en que logren visibilizar su naturaleza social y solidaria, a partir de su identidad corporativa para conquistar un sitio privilegiado en la mente de sus públicos de interés, en la opinión pública y la comunidad. Estas organizaciones deben, por tanto, aprender a gestionar integralmente su sello identitario (que en esencia obedece a su Responsabilidad Social) y a comunicar estratégicamente sus atributos como lo plantea Scheinsohn (2011), pues la publicidad es solo una parte de la estrategia que no puede perder su tinte social. Al parecer, a tono con la tendencia mundial, el bombardeo de mensajes anunciados desde la publicidad comercial, solo los servicios de las cooperativas no han contribuido a su diferenciación. Resultan convenientes nuevas investigaciones alrededor de la notoriedad de las cooperativas en Latinoamérica, al igual que replicar los esfuerzos de la Chaire de coopération Guy-Bernier & Chaire Lyon 3 alrededor del “barómetro de la identidad cooperativa” que ya está en marcha, para bien de un sector que apuesta al fortalecimiento de la sociedad desde la base.

## Referencias bibliográficas

- ACI [Alianza Cooperativa Internacional] (1995). Declaración sobre la identidad y principios cooperativos. Manchester: II Asamblea General. Recuperado de <http://bit.ly/2onJM8d>
- Araque Padilla, R. A. & Montero Simó, M. J. (2006). *La Responsabilidad Social de la Empresa a Debate*. Barcelona: Icaria editorial.
- Balas, M. (2011). *La gestión de la Comunicación en el Tercer Sector*. Madrid: Esic Business&MarketingSchool.
- Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM & Chaire Lyon 3 Coopération, Université Jean-Moulin Lyon 3 (2014). *La conception populaire de la nature coopérative et sa notoriété: Une étude internationale*. Québec 2014 Sommet international des coopératives. Recuperado de <http://bit.ly/2nXqru2>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Barcelona: Colección de libros de la empresa. Recuperado de <http://bit.ly/1ioUvZo>
- Castro, R. (2016). Análisis estadístico de la encuesta a asociados y empleados de la cooperativa estudiada. [Tabla].

- Jiménez, A. I. & Rodríguez, I. (Coord.) (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Libaert, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Libaert, T. & de Marco, A. (2006). *Les Tableaux de bord de la Communication: indicateurs de pilotage et évaluation des résultats*. París: Dunod.
- Restrepo González, R. (2009). *Responsabilidad Social: Nueva Teoría, Nuevas Prácticas*. (2 ed.). Bogotá: Icontec.
- Riel, C. B. M. Van (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Rivera, J. G. (2010). *La Comunicación del riesgo: hacia un modelo efectivo y situacional*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- Scheinson, D. 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: Garnica.
- Villafañe, J. (2008). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.