



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

“El impacto de la endoimagen y la reputación percibida sobre la identificación organizacional: Análisis empírico y críticas al modelo de Dutton et al.”

Autor: Leandro Gabriel Caputo (10.029)

Mentor: Roberto Serra

Buenos Aires, semestre de Otoño 2002.

ABSTRACT

El impulso primario del presente trabajo de investigación fue analizar el impacto de la imagen corporativa sobre el proceso de identificación de los empleados. En este contexto se utilizó al modelo de Dutton *et al.* como construcción teórica base, con el objeto de evaluar la siguiente hipótesis general: “*La Imagen Corporativa, a través de la reputación percibida y la endoimagen, está relacionada positivamente con la identificación hacia la empresa por parte de los empleados*”. Para comprobar la universalidad de dicha afirmación, se determinó evaluarla en empresas que atravesaran estados dicotómicos de imagen. Por tanto, se analizaron los casos *Correo Argentino* (contexto de estabilidad) y *Bank-Boston* (atravesando una crisis de imagen a corto plazo). En estas se efectuó un relevamiento cuantitativo entre 77 y 30 de sus empleados respectivamente, con el fin de cuantificar las tres principales premisas del modelo. Se evaluaría a posteriori la existencia de nexos causales entre ellas a través del método de la correlación estadística.

Los resultados obtenidos comprueban la validez del modelo en contextos de estabilidad, obteniendo coeficientes de correlación superiores a 0,40. No obstante, bajo el escenario restante la relación establecida entre la reputación percibida y la identificación se desmorona empíricamente (CC: 0,07), mientras que el nexo con la endoimagen se mantiene sólido. Se cuestiona en consecuencia la universalidad del modelo propuesto. La reputación percibida, por su carácter dinámico, no resiste enlaces directos con una premisa estática como la identificación (característica sí presente en la endoimagen). No obstante, dicha naturaleza tan sólo se evidencia en contextos de inestabilidad, afectando los resultados obtenidos por estudios análogos previos. Paralelamente, se establece un nexo causal entre ambos aspectos de la imagen corporativa con impacto interno. Esta conjunción de resultados lleva a la propuesta de un modelo alternativo, basado en la siguiente premisa: *Existe una correlación positiva entre la endoimagen y la identificación, sostenida aun en contextos de crisis de imagen a corto plazo. La reputación percibida impacta sobre la identificación de modo indirecto, mediada por la endoimagen como nexo necesario.*

Palabras clave: *identificación organizacional, reputación percibida, endoimagen, modelo de Dutton et al.*

Índice de tablas y gráficos

Gráfico 1: Modelo de Dutton, Dukerich & Harquail.....	9
Gráfico 2: La construcción de la reputación organizacional	18
Gráfico 3: Orígenes análogos de la endoimagen y la reputación percibida.....	20
Gráfico 4: Estados de identificación tipificables frente a la organización.....	24
Gráfico 5: Composición de la muestra analizada (Correo Argentino)	37
Gráfico 6: el efecto de la antigüedad sobre el grado de identificación alcanzado(Correo Argentino)	39
Gráfico 7: síntesis de los resultados obtenidos (Correo Argentino)	41
Gráfico 9: Composición de la muestra analizada (Bank Boston).....	47
Gráfico 10: la relación antigüedad-identificación (Bank Boston).....	47
Gráfico 11: síntesis de los resultados obtenidos (Bank Boston).....	48
Gráfico 12: síntesis de las correlaciones establecidas	51
Gráfico 13: Correlación Endoimagen/Reputación Percibida	53
Gráfico 14: el impacto de la endoimagen sobre la reputación percibida.....	54
Gráfico 15: relación endoimagen-reputación percibida	55
Gráfico 16: la endoimagen como nexa entre la RP y la Id. (Bank-Boston)	61
Gráfico 17: El impacto de la imagen corporativa sobre el grado de identificación de los empleados- Modelo tentativo	62
Gráfico 18: El modelo de identificación de Ashforth & Mael, 1992.	79
Gráfico 19: El modelo de identificación de March-Simon en Lee, 1971.	80



Universidad de
San Andrés

1. Introducción.....	1
1.1 Problemática	1
1.2 Pregunta de investigación e hipótesis de trabajo	2
1.3 Procedimiento de investigación, metodología y fuentes.....	3
1.4 Guía de lectura.....	5
PRIMERA PARTE: Explorando el modelo de Dutton et al.	7
2. El modelo de identificación de Dutton et al.	8
2.1 Introducción.....	8
2.2 El modelo de Dutton et al.	8
2.3 Estudios análogos	11
2.4 Evaluación	11
3. La endoimagen y la reputación percibida.....	14
3.1 Introducción.....	14
3.2 La Imagen Corporativa	14
3.3 Los públicos de las organizaciones: los empleados	16
3.4 La endoimagen y la reputación percibida	17
4. El proceso de identificación	23
4.1 Introducción.....	23
4.2 Estados de identificación	24
4.3 La identificación organizacional: concepto	25
4.4 La “social identity theory”	28
4.5 Vínculos entre la identificación y la imagen corporativa: síntesis.....	30
SEGUNDA PARTE: Análisis empírico y críticas al modelo de referencia	33
5. El caso Correo Argentino.....	34
5.1 Introducción.....	34
5.2 El Correo Argentino	35
5.3 Metodología.....	35
5.4 Diseño de la muestra.....	37
5.5 Evaluación de la muestra obtenida	38
5.6 La correlación estadística entre grupos de variables.....	39
5.7 Aplicación del modelo: el caso Correo Argentino.....	40
5.8 Evaluación	42
6. El caso Bank-Boston Argentina.....	44
6.1 Introducción.....	44
6.2 La crisis del sector bancario y su impacto sobre los empleados	45
6.3 Diseño de la muestra.....	46
6.4 Evaluación de la muestra obtenida	47
6.5 Aplicación del modelo: el caso Bank Boston.....	48
6.6 Evaluación	49
7. Críticas al modelo de referencia.....	51
7.1 Introducción.....	51
7.2 Evaluación de las correlaciones establecidas.....	51
7.3 Vínculos entre la endoimagen y la reputación percibida	53
7.4 La endoimagen	56
7.5 Síntesis de los resultados obtenidos.....	59
7.6 Reformulación del modelo de Dutton et al.....	61
8. CONCLUSIÓN.....	63
8.1 Síntesis de los resultados obtenidos.....	63
8.2 Implicaciones para el management.....	65
8.3 Estudios futuros.....	66
9. Bibliografía.....	68
9.1 Artículos de Publicaciones Periódicas en Bases de Datos:.....	68
9.2 Libros:	69
9.3 Artículos en Sitios Web.....	69
9.4 Artículos en diarios online:.....	70
9.5 Sitios web	71
10. Glosario.....	72
ANEXO.....	74

1. Introducción

1.1 Problemática

El concepto de imagen corporativa (“una representación mental, concepto o idea que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad” Capriotti, 1999) es sumamente poderoso en cuanto a su aplicación al mundo empresarial. No obstante, el excesivo énfasis puesto en los clientes como público-meta, presente en la mayoría de los textos especializados, estimo limita su verdadero potencial. En ellos, si bien se reconoce la existencia e importancia de públicos alternativos, su análisis se encuentra supeditado al de los consumidores. Será por tanto el objetivo general de este trabajo explorar la perspectiva alternativa: el impacto de la reputación organizacional sobre los empleados. Después de todo, “la imagen hacia los públicos externos estará determinada en gran parte por la imagen que tengan los empleados: Una empresa será tan sólo lo que sus trabajadores creen que sea” (Chajet, 1992 en Calhoun, 2000).

Existían a priori diversas alternativas para abordar la problemática de la imagen corporativa en el plano interno. Una cuidadosa revisión de la bibliografía especializada permitió detectar un campo con interesante potencial e implicaciones: la reputación organizacional y su impacto sobre la identificación de los empleados (Dutton *et al.*, 1994; Ashforth & Mael, 1989; Lee, 1971).

De los textos analizados, el modelo de Dutton *et al.* es el que propone una visión más cercana a la problemática expuesta por esta tesis, y será por tanto objeto central de estudio. Este postula que la imagen corporativa tiene un impacto dual sobre los empleados, diferenciando la endoimagen (construcción interna de la realidad empresaria) de la reputación organizacional *internamente percibida*. Ambos conceptos, profundamente entrelazados, se complementan en su impacto sobre el grado de identificación alcanzado.

Los empleados y la organización establecen vínculos más poderosos que las simples transacciones económicas. Siguiendo las premisas de la “social identity theory”, existe una conexión psicológica entre el empleado y la identidad de la empresa. (Elsbach & Kramer, 1996). El individuo internaliza la identidad organizacional como una definición parcial de sí mismo, construyendo un nexo emocional con la organización. Por tanto,

sería teóricamente posible establecer un vínculo entre la reputación organizacional y la identidad del individuo, mediado por el grado de identificación alcanzado con la empresa.

Dicha conexión resulta fundamental. Implica que es posible alterar el comportamiento individual de los trabajadores tras terciar sobre su interpretación de la reputación organizacional (Dutton *et al.*, 1994). De esta forma, se refuerza la conexión entre las motivaciones individuales y los comportamientos organizacionales (Dutton & Dukerich, 1991). El éxito y prestigio corporativo se traslada en parte a los individuos, con la identificación como hilo conductor.

La construcción teórica expuesta resulta sumamente atractiva, con diversas aplicaciones potenciales al mundo corporativo. No obstante, el relevamiento de la bibliografía especializada realizado indica un escaso estudio empírico de sus premisas principales. Este inconveniente está presente en el paper de Dutton *et al.*. Los propios autores estiman deseable el presentar un análisis empírico que justifique sus construcciones teóricas, con el fin de operacionalizar su modelo. Esta será una de las metas del presente trabajo de licenciatura, poniendo a prueba sus presunciones en el ámbito de una empresa Argentina. Asimismo, se intentará evaluar la validez y universalidad de sus premisas a través de contextos cambiantes de imagen.

1.2 Pregunta de investigación e hipótesis de trabajo

Sobre la base de la problemática ya expuesta, surge la siguiente pregunta principal que guía el trabajo de graduación: *¿Cuál es el efecto de la imagen corporativa sobre el grado de identificación de los empleados?*

Esta pregunta da lugar a una hipótesis principal:

Hipótesis General: *La Imagen Corporativa, a través de la reputación percibida y la endoimagen, está relacionada positivamente con la identificación hacia la empresa por parte de los empleados.*

Esta hipótesis general será dividida en dos sub-hipótesis complementarias para su mejor manejo:

- **Sub-hipótesis 1:** Existe una relación positiva entre la Imagen Corporativa (a través de la reputación percibida y la endoimagen) y el grado de identificación con la empresa por parte de los empleados, en contextos de imagen estables.
- **Sub-hipótesis 2:** Esta correlación no se verá afectada significativamente en contextos de crisis de imagen a corto plazo.

El modelo de Dutton *et al.* será pues la construcción teórica mediante la cual intentaremos explorar la validez de las afirmaciones propuestas. Se considerará comprobada la primera hipótesis tras acreditar la validez del modelo en un contexto de estabilidad de imagen (esto es, bajo condiciones regulares), mientras que para la segunda se estudiará su comportamiento bajo condiciones atípicas (crisis de imagen a corto plazo). Esta dicotomía permitirá valorar la universalidad de sus premisas, puesto que intuitivamente se reconoce en la reputación percibida una dinámica diferencial respecto a las dos variables restantes. De verificarse, dicha discrepancia podría generar incoherencias internas en el modelo bajo condiciones especiales.

1.3 Procedimiento de investigación, metodología y fuentes

En pos de una completa evaluación del tema seleccionado se recurrió a material bibliográfico genérico sobre el tema imagen corporativa, así como a investigaciones que trataran mas directamente el tema abordado (Dutton *et al.*, 1994; Ashforth & Mael, 1989; Elsbach & Kramer, 1996; Lee, 1971). Complementando ambas fuentes fue posible establecer un marco teórico lo suficientemente amplio como para sustentar las investigaciones posteriores.

Establecido el marco teórico y derivadas las hipótesis correspondientes fue preciso desarrollar una metodología para comprobarlas adecuadamente. En función de las características de las hipótesis propuestas, la metodología empleada sería la misma en ambos casos. La diferencia en su comprobación radicaría en la muestra tomada.

Se desarrolló un cuestionario con dos partes principales¹. En la primera sección se buscó evaluar la endoimagen y el nivel de reputación organizacional percibido por los

¹ El formulario original empleado se encuentra en el Anexo 1.

empleados, mientras que el objetivo de la segunda sección fue calcular el grado de identificación individual. Dichas variables fueron evaluadas de acuerdo a las bases desarrollados por Ashforth & Mael². Este estudio permitió cuantificar objetivamente las tres premisas principales del modelo para cada caso particular. Sobre estos datos se establecerían las correlaciones estadísticas pertinentes para el total de la empresa, con el objeto de evidenciar la existencia de nexos causales entre las mismas.

Para responder adecuadamente al interrogante propuesto por la primera sub-hipótesis se evaluó el modelo de Dutton sobre los empleados de la empresa *Correo Argentino*. De esta forma, se estudió el impacto que tienen la reputación percibida y la endoimagen sobre el grado de identificación alcanzado por cada empleado en contextos de estabilidad. Si bien el resultado obtenido no determina directamente la validez absoluta del modelo, permite fortalecerlo empíricamente, al tiempo que se desarrolla la metodología para una evaluación futura más exhaustiva.

Para la evaluación de la segunda sub-hipótesis el primer paso fue definir una industria que estuviera atravesando una crisis de imagen al momento de la investigación. En el período enero-mayo del 2002, el sector bancario fue el obvio candidato como consecuencia de la crisis desatada tras la imposición del “corralito” financiero (Diciembre 2001). El cuestionario descrito fue por tanto evaluado sobre el *Bank-Boston*. El objetivo de dicho análisis es comprobar que si bien la reputación percibida se ve afectada por el contexto, la endoimagen y el grado de identificación alcanzado presentan una inercia mayor, estableciendo pues un condicionante válido aplicable a los diferentes contextos organizacionales.

Es preciso resaltar ciertas limitaciones del estudio realizado. Esencialmente, el tamaño reducido de la muestra estudiada permite tan sólo alcanzar conclusiones con cierto margen de error. No obstante, esta tesis representa una primera aproximación a la solución de la problemática bajo análisis. Se establecen las bases teóricas y empíricas para estudios futuros en mayor escala.

² Los cuestionarios base originales se encuentran en el Anexo 2.

1.4 Guía de lectura

El objetivo principal de la *Primera Parte* del trabajo de graduación será la presentación, exploración y análisis crítico del modelo de identificación de Dutton *et al.*, construcción teórica central para la resolución de la problemática propuesta.

El *Capítulo 1* analiza el modelo de Dutton *et al.* y sus fundamentos teóricos, así como ciertos papers análogos. Se expone asimismo una evaluación crítica de sus premisas, explorando sus aspectos positivos y limitaciones.

El *Capítulo 2* explora el concepto de la imagen corporativa y su aplicación de cara a los empleados, con el objeto de expandir la base teórica expuesta en el modelo de referencia. En este sentido, se desprenden dos conceptos relacionados: la reputación percibida y la endoimagen.

Finalmente, el *Capítulo 3* estudia el concepto de identificación organizacional y sus condicionantes, con particular énfasis en la “social identity theory”.

La *Segunda parte*, subdividida a su vez en tres capítulos, explora empíricamente las premisas del modelo de Dutton *et al.*, evaluando en consecuencia la validez de las sub-hipótesis propuestas. Sobre la base de los resultados obtenidos se propone un modelo alternativo tentativo.

El *Capítulo 4* expone un estudio empírico realizado sobre la empresa *Correo Argentino*. El objetivo tras dicho análisis es comprobar las premisas del modelo de Dutton *et al.* en un contexto de estabilidad, y consecuentemente explorar la validez de la primera sub-hipótesis propuesta.

El *Capítulo 5* evalúa el modelo en un contexto de crisis de imagen a corto plazo, explorando de esta forma su validez y potencial explicativo bajo condiciones extremas. Se expone por tanto un estudio empírico realizado sobre el *Bank-Boston*, siguiendo la misma metodología empleada en el capítulo anterior. Busca explorar la validez de la segunda sub-hipótesis propuesta y la universalidad del modelo base.

Finalmente, en el *Capítulo 6* se critica al modelo de referencia sobre la base de los resultados obtenidos en los dos capítulos precedentes. Se establecen por tanto sus limitantes, al tiempo que se proponen respuestas tentativas articuladas en la forma de un nuevo modelo.



Universidad de
San Andrés

PRIMERA PARTE: Explorando el modelo de Dutton *et al.*

Será el objetivo primordial de esta primera sección el presentar, explorar y evaluar críticamente el modelo de identificación de Dutton *et al.*, por tratarse de la construcción teórica clave propuesta para la resolución de la problemática bajo análisis. Asimismo, se expandirá la base teórica presente en el mismo, analizando en una primera instancia el concepto de imagen corporativa y su impacto sobre los empleados (a través de la reputación percibida y la endoimagen), para luego evaluar el proceso de identificación organizacional.



2. El modelo de identificación de Dutton *et al.*

2.1 Introducción

El impulso original del presente trabajo de investigación fue analizar el impacto de la imagen corporativa sobre los empleados, aspecto de la reputación³ muchas veces subestimado. No obstante, el campo de investigación resultaba enorme. ¿Qué aspectos de la imagen impactan internamente? ¿Cuál es su efecto sobre los empleados? ¿Por qué resulta importante dicho análisis?

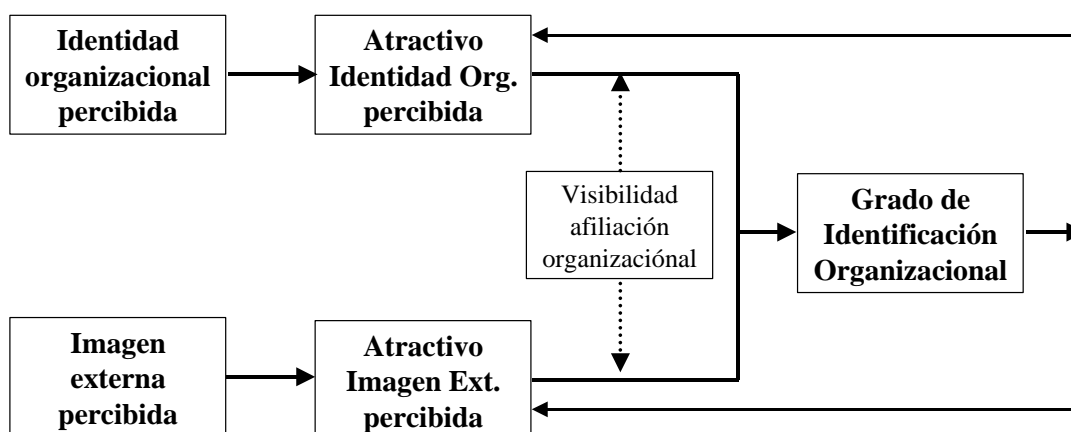
La respuesta a estos interrogantes surgió del paper de Dutton *et al.*, transformándolo en marco de referencia central para esta tesis. Desarrolla un sencillo modelo con poderosas implicaciones para la organización, focalizando el poder de la imagen sobre el grado de identificación alcanzado por los empleados. Su principal inconveniente es que carece de un estudio empírico que fundamente las conclusiones allí expuestas. Será por tanto uno de nuestros objetivos otorgarle una base empírica que respalde sus construcciones teóricas, así como evaluarlo en circunstancias adversas para comprobar su poder explicativo. Analicemos pues dicho modelo y sus fundamentos.

2.2 El modelo de Dutton *et al.*

El foco central del modelo descansa en la conexión cognitiva establecida entre el empleado y su organización, derivada de la imagen corporativa. Distingue el carácter dual de esta influencia, diferenciando a la imagen en identidad organizacional y reputación percibida. La primera simboliza aquellos aspectos de la organización que el empleado considera distintivos y aprecia de ella (o endoimagen), mientras que la segunda refiere a la interpretación interna de la reputación. Ambas repercuten sobre el grado de identificación del individuo, proceso que se da cuando los empleados incorporan atributos de la organización como parte de su propia identidad. A continuación se presenta el modelo propuesto por los autores.

³ A lo largo del trabajo se emplearán los términos “reputación” e “imagen corporativa” como sinónimos. No obstante, ciertos autores establecen distinciones, con la reputación con un carácter más evaluativo respecto a la imagen, más asociativa (Zikic, 2000).

Gráfico 1: Modelo de Dutton, Dukerich & Harquail



Fuente: Dutton et al., 1994, pág. 253.

Existe una conexión tácita entre la reputación organizacional y el auto-concepto, que fundamenta el modelo propuesto. Dicha relación se explicita en que el comportamiento y bienestar de un individuo estará condicionado tanto por los atributos que se auto-adjudica como por aquellos que estima se infieren sobre él por su conexión con la organización (Dutton et al., 1994). El individuo por tanto internaliza la identidad organizacional como una definición parcial de sí mismo, estableciendo un nexo emocional con la empresa. Consecuentemente, se observa un vínculo directo entre la imagen del individuo (o auto-concepto) y la de la firma (tanto la percibida por él como la interpretada del mercado), unificando ambos destinos.

Esta interdependencia mantiene a los empleados interesados en el futuro de la empresa, mas allá de las simples transacciones económicas. Logra en consecuencia mayores niveles de cooperación interna y alineación entre los objetivos corporativos e individuales, asegurando la continuidad de la imagen proyectada (y la propia en consecuencia). Es la reputación el atributo que fortalece estos lazos, incrementando el atractivo de la empresa de cara al individuo y fomentando un mayor contacto con la misma. Allí yace el verdadero poder de la identificación: alterar la reputación percibida y la imagen interna de los empleados repercutirá directamente sobre sus comportamientos y creencias. De esta forma comportamientos egoístas devienen en un beneficio general.

No obstante, la conexión psicológica establecida mediante la identificación organizacional puede traer aparejados tanto efectos positivos como negativos sobre el

auto-concepto. De esta forma, los incidentes que repercuten negativamente sobre la imagen de la empresa se trasladan parcialmente a los empleados, de acuerdo al grado de identificación alcanzado.

“El grado en que la identidad organizacional y la reputación percibida afectan el nivel de identificación alcanzado por el empleado dependerá de lo atractivo de estas para el individuo, involucrando una interpretación subjetiva” (Dutton et al., 1994). Los autores proponen tres argumentos principales para respaldar esta afirmación: continuidad, diferenciación y autoestima.

1. **Continuidad:** el individuo busca proteger su auto-concepto a través del tiempo y las situaciones. Por tanto, al incorporar la identidad organizacional en el auto-concepto este último se ve solidificado, asegurando su continuidad.
2. **Diferenciación:** los individuos buscan acentuar su individualidad en los contextos sociales. Siendo las empresas actores sociales reconocidos de relevancia, las ventajas individuales derivadas de su asociación se acrecientan. En este contexto, una reputación favorable incrementa su distinción en el mercado y por tanto su atractivo derivado.
3. **Autoestima:** al asociarse con una organización con buena imagen, el individuo la incorpora en su propia definición, mejorando su autoestima. Se establece por tanto un nexo entre la reputación organizacional y el auto-concepto, que implica que el individuo experimenta personalmente los cambios en la imagen corporativa. La reputación percibida se transforma en consecuencia en indicador de su propia valoración en la sociedad, fruto de su asociación con la empresa (Frank, 2000).

Será preciso resaltar que el modelo propuesto no pretende postular a la imagen corporativa y sus derivaciones como el *único* factor que impacta sobre los niveles de identificación de los empleados. Estudios análogos han analizado múltiples variables alternativas y comprobado su efecto sobre la identificación (Lee, 1971; Ashforth & Mael, 1992). No obstante, su principal virtud es explorar y conectar aspectos de la imagen sobre los empleados y su influencia, de una forma sencilla e intuitiva. Esta y sólo esta es su razón de ser.

2.3 Estudios análogos

Analizando la bibliografía específica se han identificado ciertos estudios análogos a la problemática bajo revisión, con sus propias características y limitantes. El primer paper a considerar será el de Lee, 1971⁴. En él se analiza empíricamente un modelo de identificación que cuenta, entre otras variables, con el prestigio percibido del grupo, las necesidades individuales satisfechas por el trabajo, el grado de competencia, etc. No obstante, en sus conclusiones, le adjudica una importancia limitada a la reputación del grupo. Estimo que la muestra tomada por el autor afecta en parte estos resultados, por basar su análisis exclusivamente sobre científicos. En esas condiciones el prestigio vendrá asociado con la propia profesión, y por tanto el aporte incremental de la reputación organizacional se reduce considerablemente.

Ahora bien, el paper de Ashforth & Mael⁵ de 1992 presenta asimismo ciertas limitaciones de cara a la problemática bajo análisis. Propone un complejo modelo de identificación, en el que se incorporan tanto variables organizacionales (prestigio del grupo, competencia dentro y fuera de la organización, etc.) como individuales (antigüedad, satisfacción con la organización, etc.). Sin embargo, este estudio es demasiado confuso y sobrepasa tanto las aspiraciones del modelo de referencia como las del presente trabajo de licenciatura. No apuntamos a una teoría general, sino al análisis de un grupo de variables en particular que hacen al modelo global.

No obstante, nótese que ambos autores ignoran el rol de la endoimagen sobre el proceso de identificación. Asimismo, las muestras analizadas no provienen de empresas, sino de organizaciones análogas. Será interesante evaluar las respuestas en el contexto de una empresa, donde las relaciones establecidas, las dependencias mutuas y la dinámica organizacional son diferentes.

2.4 Evaluación

El modelo de Dutton *et al.* propuesto resulta atractivo por la vinculación directa establecida entre aspectos de la imagen corporativa (explicitados mediante la reputación percibida y la endoimagen) y los empleados, mediada por el proceso de identificación. Explora por tanto un aspecto de la reputación subestimado: su efecto sobre los

⁴ El modelo evaluado por Lee está expuesto en el Anexo 5.

⁵ El modelo evaluado por Ashforth & Mael está expuesto en el Anexo 4.

empleados. El esquema es sencillo, accesible, intuitivamente atractivo y con poderosas implicaciones para el management. Entre ellas destacamos:

1. El efecto, muchas veces subestimado, que las imágenes creadas para los públicos externos ejercen sobre las actitudes y motivaciones de los empleados.
2. Dada la conexión psicológica existente entre la empresa y el empleado establecida, bastará con modificar la imagen que tiene de la empresa para influir sobre su comportamiento, reforzando la cooperación interna y alineando los objetivos corporativos con los individuales.
3. El impacto de la imagen organizacional sobre la identidad, status social y autoestima de los empleados.

No obstante, ciertos inconvenientes del modelo merecen ser resaltados. El primero es reconocido por los propios autores: “será preciso testear y extender el modelo presentado”. El esquema propuesto carece de bases empíricas que lo respalden, pese a su atractivo intuitivo. Consecuentemente, tampoco ha sido desarrollada una metodología consistente para abordar una evaluación de sus premisas. Asimismo, será conveniente expandir la base teórica propuesta como paso previo a cualquier estudio de campo. La importancia de dicha instancia radica fundamentalmente en que sobre los datos obtenidos se podrán establecer correlaciones entre grupos de variables, pero no justificar un nexo causal⁶. Tan sólo tras complementar ambas fuentes se podrán alcanzar los objetivos fijados.

Intuitivamente estimo que el modelo propuesto puede fallar en contextos de crisis de imagen a corto plazo, fruto de la dinámica diferencial propia de la reputación percibida respecto a la endoimagen y la identificación organizacional. Si bien se trata de una construcción del empleado, su substrato es la reputación en el mercado, que fluctúa regularmente fruto de la escasa implicación de los públicos externos. Los conceptos restantes, dada su implicación con la propia identidad, implican una internalización que los sedimenta.

⁶ El coeficiente de correlación “es sólo una medida estandarizada de la asociación lineal de las variables aleatorias X e Y en relación con sus dispersiones” (Canavós, 1998, p. 192). No obstante, correlación no es equivalente a relación causal. Deberá por tanto complementarse con un nexo teórico entre los grupos de variables que fundamenten dicha conexión.

En consecuencia, se ha encontrado un modelo intelectualmente atractivo y con poderosas implicaciones para el management. No obstante, el mismo carece de una mayor base teórica y fundamentalmente un estudio empírico que fundamente las proposiciones expuestas. Asimismo, surge una interrogante sobre su comportamiento bajo condiciones especiales a corto plazo.

Intentaré a lo largo de este proyecto suplir las carencias expuestas. El primero objetivo será explorar en mayor profundidad las bases teóricas del modelo. Esto es estudiar la naturaleza de la imagen corporativa y fundamentalmente, su impacto sobre los empleados a través de la reputación percibida y la endoimagen, y su efecto conjunto sobre el grado de identificación alcanzado.



Universidad de
San Andrés

3. La endoimagen y la reputación percibida

3.1 Introducción

Cuantiosos son los estudios realizados referentes al impacto de la imagen corporativa sobre los públicos de una organización. La mayoría concentra su análisis en el efecto de la reputación sobre múltiples factores, entre ellos las ganancias financieras derivadas (Fombrun, 1990), el reclutamiento potencial de empleados (Gatewood *et al.*, 1993), la lealtad de los clientes existentes (Capriotti, 1999), y la atracción de inversores y clientes potenciales (Fombrun & Shanley, 1996). No obstante, se observa una carencia de estudios análogos realizados sobre los públicos internos y sus implicaciones, pese a su obvia importancia.

El modelo propuesto por Dutton *et al.* es un interesante intento por suplir esta falta, conectando aspectos de la imagen con la identificación de los empleados. No obstante, carece de un basamento empírico que fundamente las relaciones allí expresadas, inconveniente que intentaré subsanar hacia la segunda parte del presente trabajo. Empero, será preciso analizar los principales componentes del modelo antes de encarar dicho emprendimiento. En pos de este objetivo, se estudiará en esta sección el concepto de imagen corporativa, sus derivaciones de cara a los empleados (endoimagen y reputación percibida) y la interrelación existente entre ambos.

3.2 La Imagen Corporativa

Cada vez es mas reconocida la importancia de la imagen corporativa para el logro de los objetivos de cualquier organización. Esto se debe en parte a los fuertes cambios acaecidos en el mercado. Se destacan la saturación comunicativa y de productos, así como los cambios cualitativos en la formación y niveles de información de los públicos (Capriotti, 1999). En este contexto, no será suficiente el simplemente transmitir información sobre los productos: la empresa debe posicionarse como un sujeto social en el entramado corporativo, valorando y trabajando en pos de una fluida comunicación con sus públicos.

Definimos por tanto a la imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 1999). Esta representación mental

tendrá una dirección (positiva o negativa) acompañada por una intensidad relativa y una motivación dada por los intereses existentes de cara a la empresa. Será por tanto el resultado de un proceso de tipificación mediante el cual los actores sociales reducen la complejidad del entramado de informaciones recibidas sobre la empresa (primero cognitivamente, luego a través de su comportamiento) a sus principales atributos. Esta abstracción facilita su posterior categorización en el contexto empresarial, construyendo una realidad propia (Whetten & Godfrey, 1998). Las imágenes así conformadas impactan sobre la recepción e interpretación de nuevos mensajes (Rindova, 1997, en Calhoun, 2000) y experiencias (Rapo & Aula, 2000).

Debemos resaltar que la empresa goza de escaso poder sobre estas percepciones. La “realidad” de la organización resulta inalcanzable en su totalidad para los públicos, como consecuencia de los endeblez lazos que conectan ambas partes⁷. Este vacío es subsanado por informaciones secundarias e interpretaciones subjetivas, fruto de la interacción con el medio y el acopio de estímulos de diverso origen. Por tanto, el sistema de categorizaciones fundamenta y establece los patrones de conducta y actitudes del individuo. Consecuentemente, será virtualmente imposible para la organización moldear las reacciones frente a sus mensajes: el mensaje es controlable, su decodificación no. Por tanto, la problemática principal de la comunicación empresarial reside en la recepción de los mensajes por sobre su emisión.

La red de atributos significativos sobre los cuales cada individuo construye la identidad de la empresa incorpora tanto aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas como elementos afectivos, de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas (Capriotti, 1999). La subjetividad aparente de dichas construcciones se desvanece de cara al individuo. Configuran en su mente realidades objetivas, simbolizando la originalidad de la empresa (Fombrun, 1996). Allí yace la verdadera raíz de su poder. En consecuencia, en vez de verse afectados y motivados por una realidad externa y ajena, adoptan sus propias visiones como marco de referencia. La imagen formada adquiere entonces una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible clave.

⁷ La calidad de la información recibida varía entre los diferentes públicos, de acuerdo a su cercanía con la empresa, el grado de implicación con la misma, etc.

La imagen corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que se forma a partir de la interpretación acumulativa de información que reciben los públicos. Este proceso posee dos características básicas: es fragmentario, ya que se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos, y discontinuo, porque las imágenes son percibidas en diversas circunstancias, espacios y tiempos (Capriotti, 1992). Consecuentemente, la imagen conformada en un período de tiempo t se verá afectada por las percepciones de los períodos $t-1$ y anteriores, positiva o negativamente (Rappo & Aula, 2000). Pese a ser relativamente estable, cambia a través del tiempo. Nunca es definitiva, evoluciona amoldándose a las diferentes situaciones e intereses cambiantes del público (Carmeli, 2001).

3.3 Los públicos de las organizaciones: los empleados

El conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relaciona una organización reviste una importancia central. Los públicos son “el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (Capriotti, 1992). Cada público se forma unas expectativas e intereses propios en relación con la organización, en función de las características particulares de su interacción (Capriotti, 1999).

La existencia de expectativas comunes hace que los individuos que desempeñan un mismo rol de público reconozcan que existen entre ellos intereses compartidos. Esto a su vez los lleva a reconocer sus diferencias con otros públicos, potenciando su accionar. De esta forma se configura entre la empresa y cada uno de sus públicos un vínculo particular (Scheinsohn, 1998). Esta multiplicidad de vínculos trae aparejada necesariamente múltiples imágenes, que coexisten y se influyen mutuamente. Su distinción estará dada por los diferentes grados de información disponibles para su formación, así como por los desiguales valores y objetivos aplicados en su interpretación (Dutton *et al.*, 1994).

Frente a esta multiplicidad de públicos, la empresa establece necesariamente una jerarquía, priorizando los más relevantes. Esta se conforma en función de las características de la organización y de su relación particular con los públicos. No

obstante, dos grupos comunes sobresalen a través de las diferentes corporaciones: los clientes y los empleados. Como ya se ha mencionado, el impacto ejercido sobre los clientes ha sido ampliamente estudiado. Serán por tanto los empleados y su relación con la imagen corporativa el centro del presente trabajo de graduación.

Este grupo presenta ciertas características específicas que definen su relación con la empresa, por condicionar su motivación y habilidad para procesar información (Capriotti, 1999). Entre ellas debemos destacar el alto grado de institucionalización que poseen. Contratos con derechos y obligaciones regulan su relación, generando una mayor implicación personal. Asimismo, este contacto íntimo deviene en una mayor necesidad de información, considerando que su propia identidad y bienestar estarán relacionados íntimamente con los destinos de la corporación. La calidad de la información sobre la empresa incorporada es otra característica destacable, fruto de la experimentación directa, que disminuye la dependencia sobre fuentes externas.

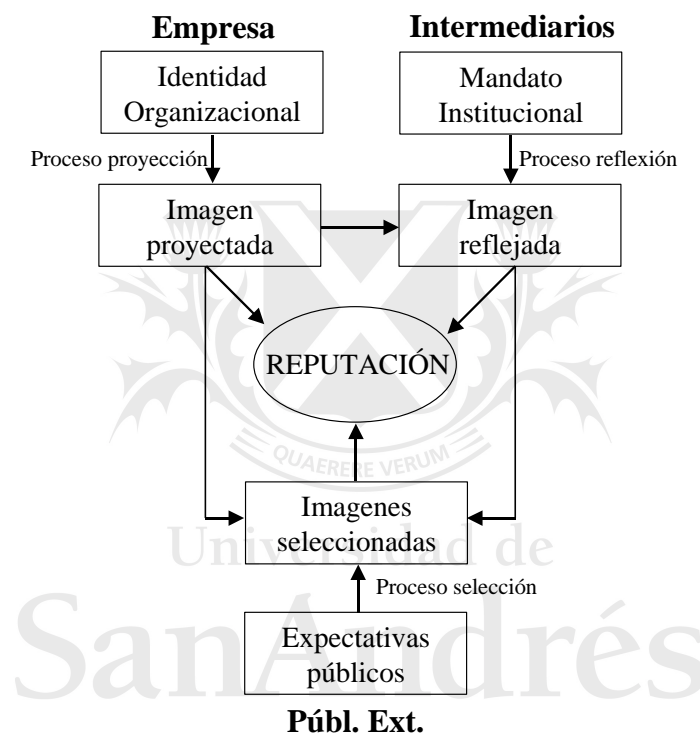
En este contexto, desarrollan una relación dialéctica con la empresa, ya que ostentan un poder limitado sobre un factor clave de éxito, que a su vez ejerce un efecto directo sobre ellos: la reputación (Calhoun, 2000). Así, a través de sus acciones diarias proyectan en gran medida las imágenes que recibirán los clientes. “Una empresa será tan sólo lo que sus trabajadores creen que sea” (Chajet 1992, en Calhoun, 2000), imágenes que a su vez retro-alimentan las percepciones internas mediante el proceso de identificación (Dutton *et al.*, 1994; Rapo & Aula, 2000). Paralelamente, fue la reputación percibida la que los atrajo a la organización en primera instancia (Gatewood *et al.*, 1993).

3.4 La endoimagen y la reputación percibida

En función de la conexión establecida entre la reputación y los individuos, podemos distinguir dos aspectos de la imagen corporativa que impactan directamente sobre los empleados, complementando su potencial: la imagen interna (o endoimagen) y la reputación organizacional *internamente percibida* (esto es, la reputación de la empresa en el mercado tal cual la interpretan los empleados). Siguiendo el modelo de Dutton *et al.*, el atractivo relativo de cada una de estas repercute directamente sobre los niveles de identificación de los empleados. Será preciso por tanto analizar sus características y condicionantes.

Analicemos primero el proceso que lleva a la construcción de la reputación organizacional. En él intervienen dos actores principales: la empresa y los observadores externos. Bajo esta última categoría coexisten dos clases alternativas: aquellos que controlan e intercambian información con la empresa (*públicos externos*) y aquellos que proveen información y evalúan a las empresas de cara a los públicos externos (*intermediarios*). El siguiente esquema intenta esbozar la dinámica de estos actores en un entorno complejo.

Gráfico 2: La construcción de la reputación organizacional



Fuente: Whetten & Godfrey (1998), p. 60.

Las empresas intentan dominar las opiniones de ambos grupos mediante la construcción de relaciones y la proyección de imágenes. Dichas emisiones se verán condicionadas por la propia identidad de la organización (esto es, sus atributos centrales, distintivos y permanentes). Debemos resaltar que su credibilidad reside en la coherencia entre la identidad y el mensaje explicitado. La “imagen proyectada” intenta transferir a los públicos una visión idealizada de la empresa, guiando su percepción de acuerdo a los aspectos enfatizados.

Los intermediarios (medios de comunicación, organizaciones de consumidores, etc.) reciben los mensajes provenientes de la empresa para luego decodificarlos,

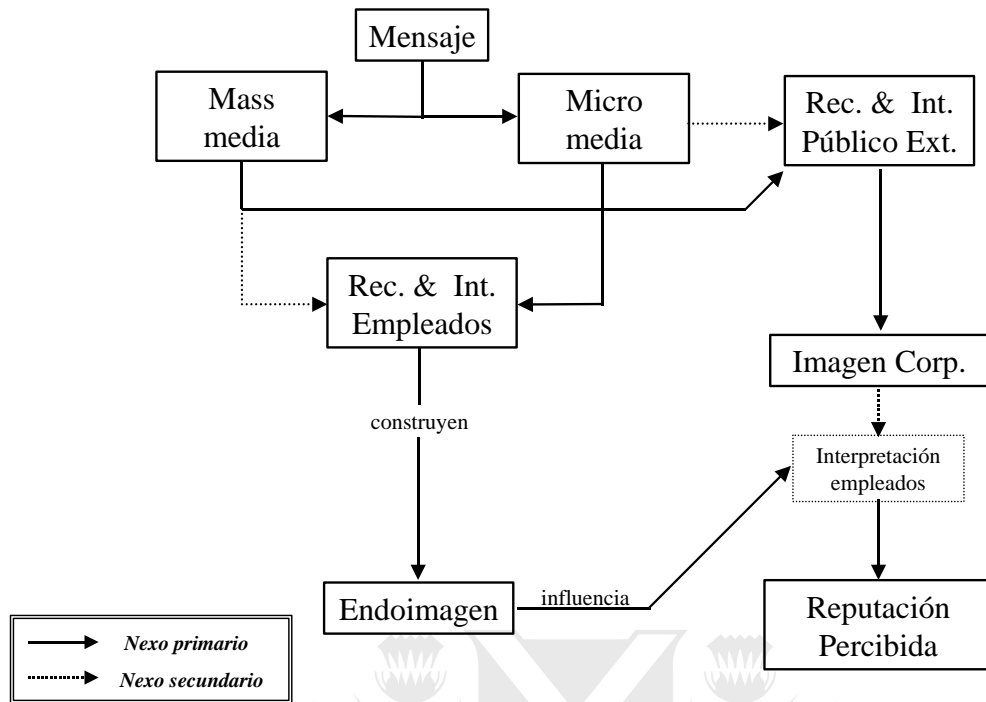
distorsionarlos, agregarles información adicional y reflejarlos al entorno. Por tanto, no sólo transmiten información sino que crean nuevas imágenes, “imágenes reflejadas”. En su origen ajeno a la organización reside su superior credibilidad. Por su parte, los públicos externos reciben ambas fuentes de información, seleccionan aquellos datos que consideran más fidedignos, y sobre ellos crean su propia interpretación de la realidad de la empresa.

De la interrelación de estas tres variables surge la reputación corporativa, conformada en la mente de los públicos externos producto de las numerosas interacciones con el entorno. Incorporadas a la conciencia del individuo, el procesamiento de nuevas imágenes se encuentra por tanto condicionado por las experiencias y evaluaciones pasadas. Consecuentemente la reputación organizacional adquiere cierta inercia que reduce significativamente el impacto a corto plazo de crisis de imagen.

Esta imagen generada en los públicos externos impacta en los empleados de forma indirecta, a través de la reputación percibida. Estos buscan interpretar las construcciones externas realizadas sobre la imagen corporativa, en busca de una respuesta a la pregunta “¿Qué piensan los públicos externos sobre mí en función a mi asociación con la empresa X?” (Dutton *et al.*, 1994). La endoimagen también tendrá consecuencias directas sobre el empleado, en referencia a las perspectivas futuras de empleo, la satisfacción en el trabajo, etc.

Ambas construcciones son fundamentales de cara al empleado, al tiempo que se encuentran íntimamente ligadas. Ante la ausencia de modelos que conecten ambos conceptos, he desarrollado un esquema que contemple dicha problemática. Se basa fundamentalmente en el modelo del “proceso de formación de la imagen corporativa” de Capriotti, en “el circuito comunicacional” de Scheinsohn, así como en ideas obtenidas del paper de Dutton *et al.*

Gráfico 3: Orígenes análogos de la endoimagen y la reputación percibida



Fuente: elaboración propia sobre la base de los textos ya referenciados.

Antes de analizar la dinámica del sistema, será preciso definir ciertos conceptos del mismo. La *mass-media* se refiere a los medios masivos de comunicación, mediante los cuales un emisor único se dirige a una gran cantidad de interlocutores. Se caracteriza por ser unidireccional, impersonal y simultánea (Scheinson, 1998). Fruto de la gran distancia existente entre los comunicantes, su importancia disminuye frente a la accesibilidad de fuentes de información más cercanas.

Por su parte, bajo la *micro-media* confluyen las relaciones interpersonales y la experiencia personal. He decidido ubicar ambas fuentes bajo un mismo elemento dado que en ambos casos los mensajes son bi-direccionales, personalizados y con cierta proximidad psicológica entre los comunicantes. Las *relaciones interpersonales* consisten en la interacción cotidiana de los individuos con otros sujetos, intercambiando información y ejerciendo una influencia mutua, intencional o no. Por su parte la *experiencia personal* permite a los públicos establecer un contacto directo con las organizaciones, obteniendo información de primera mano.

Ahora bien, los mensajes voluntarios e involuntarios emitidos llegan a los empleados a través de la micro-media como fuente primaria y la mass-media como secundaria. Por

tener este grupo un acceso privilegiado a ambos canales, se impone la micro por su mayor confiabilidad. En consecuencia, el impacto de los medios masivos sobre los empleados se dará preponderantemente gracias a su influencia sobre los clientes y la reputación construida por estos. Si dichos mensajes son coherentes con la visión internamente percibida, la reforzarán. Caso contrario, generarán disonancias que, de no ser fundamentadas por reacciones externas, serán desechadas internamente.

La información es por tanto filtrada y catalogada según su origen. A continuación, es interpretada por los empleados, y sobre su base se elabora la endoimagen, conceptualización interna sobre la realidad de la empresa. Debemos aclarar la influencia (potencialmente tanto negativa como positiva) ejercida por los mensajes residuales, resabios de informaciones y experiencias del pasado. En cuanto a los públicos externos, estos reciben la información de ambas fuentes. Pero a diferencia de los empleados, su influencia principal será la mass-media. También este grupo estará afectado por mensajes residuales.

Los aspectos interno y externo de la imagen corporativa se encuentran íntimamente relacionados, tanto por su mutua dependencia en factores como la cultura, misión y estrategia de la empresa (Chun & Davies, 2001) como por compartir un núcleo común (Fombrun, 1996). Dicha correlación ha sido comprobada por Chun & Davies (obteniendo un coeficiente de correlación de 0.52), lo que implica una alineación entre ambas variables, relación que empero no implica una simetría en los valores. Se trata por tanto de dos variables disímiles, con núcleos comunes y valores absolutos alternativos. Sus diferencias están no obstante fundamentadas en las características propias de sus públicos, dadas por los niveles de información, su grado de implicación con la empresa, etc. Por estas razones, observamos en la esfera interna una cierta inercia en función del nexo psicológico generado.

Establecido los orígenes paralelos e interrelación entre la endoimagen y la imagen corporativa, es hora de analizar la formación de la Reputación Percibida. Por definición, es la imagen externa organizacional tal cual la perciben los empleados. Son diversas las fuentes de información empleadas en su construcción: grupos de referencia, comunicaciones informales, publicidad, comunicaciones internas, etc (Smidts *et al.*, 2001). Los empleados buscan evaluarla constantemente, ya que evidenciará como los

públicos externos los perciben. Nótese que se trata de una interpretación efectuada sobre otra interpretación, alejada por tanto de la “realidad” de la empresa, pero que no obstante tiene efectos importantes.

Al interpretar la opinión de los públicos externos, los empleados deben cargar con el fuerte sesgo de sus propias percepciones sobre la organización. Recordemos asimismo que se encuentran distanciados del mercado, lo que los hace susceptibles a caer en dicha trampa. Tenderán por tanto a interpretar la información externa sobre la base de la propia interpretación de cómo deben ser evaluados. Este fenómeno lleva a que los empleados mantengan la imagen interna y respondan más lentamente al impacto de las perspectivas externas (Whetten & Godfrey, 1998). Por lo tanto, de acuerdo a la dispersión entre la percepción interna y externa, la reputación percibida podrá ser más o menos similar a la reputación “real”.

Este esquema evidencia el estrecho nexo que une a los dos aspectos de la imagen corporativa que repercuten sobre los empleados. La imagen corporativa tendrá un impacto directo sobre el público interno que debe ser incorporado en los esquemas de incentivación desarrollados. Y según lo explicado, para mejorar la reputación percibida será necesario trabajar tanto sobre la imagen corporativa como sobre la endoimagen.

Universidad de
San Andrés

4. El proceso de identificación organizacional

4.1 Introducción

Abordada la problemática de la imagen corporativa y su impacto sobre el empleado, resta evaluar un último elemento del modelo de Dutton *et al.*: el proceso de identificación. Este representa el hilo conductor en la relación establecida entre el individuo y su entorno social, mediante la cual el trabajador adopta parcialmente la identidad organizacional en su propia definición. Implica por tanto la fusión parcial de la identidad individual con la grupal, estableciendo una conexión semi-directa entre la satisfacción personal y la efectividad organizacional.

La identificación organizacional ha sido asociada tanto empírica como teóricamente con una gran variedad de actitudes, comportamientos y resultados en el entorno laboral. Los empleados identificados con la empresa sacrifican más tiempo y esfuerzo a favor de la firma (Ashforth & Mael, 1992) y trabajan por períodos más extensos (Van Rekom *et al.*, 2001), tomando decisiones individuales necesariamente alineadas con los objetivos corporativos (Smidts *et al.*, 2001). El nivel de cohesión interna también se ve beneficiado, al aumentar la cooperación interna y la competitividad hacia el exterior (Ashforth & Mael, 1989).

El mensaje derivado de estas afirmaciones es concluyente: la identificación será una herramienta clave para mantener y asegurar el control sobre los empleados. Como resultado de su accionar, las decisiones individuales estarán condicionadas por sus consecuencias potenciales sobre la organización, aun en ausencia de estímulos externos. Garantiza así su alineamiento con el bien general. El individuo dirigirá conscientemente sus esfuerzos hacia la satisfacción de los objetivos corporativos, obteniendo satisfacción intrínseca con sus acciones (Hall *et al.*, 1970). Se trata por tanto de una estrategia no invasiva y económica para controlar los comportamientos individuales, efectiva a través de los diferentes estratos de la organización.

Por ende, la comprensión del fenómeno de identificación permitirá explicar y predecir el impacto de una considerable variedad de actividades en la empresa, incluyendo los procesos de socialización, selección de personal, promociones, y relaciones públicas, entre otros. Será en definitiva una de las tareas centrales de toda organización el

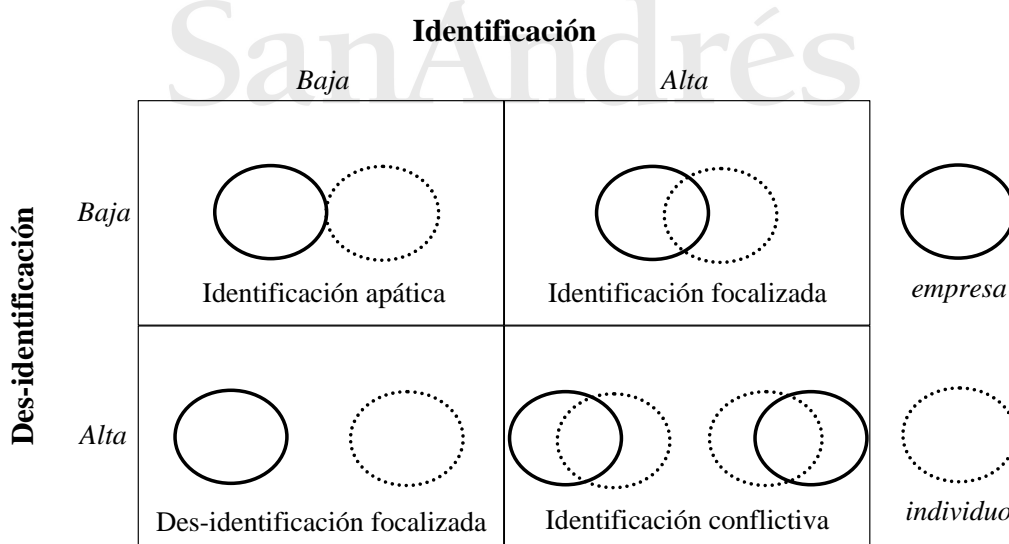
fomentar la identificación de sus empleados, facilitando su funcionamiento interno al generar mayor lealtad y dedicación (Whetten & Godfrey, 1998).

Se buscará por tanto evaluar la naturaleza del concepto de identificación, explorando sus condicionantes e implicaciones a escala individual y organizativa. Comprender sus características y antecedentes facilitará su aplicación al entorno empresarial. Particular énfasis será puesto en la “social identity theory”, nexo clave entre la reputación organizacional y el grado de identificación individual alcanzado.

4.2 Estados de identificación

Para comprender cabalmente la dinámica e implicancias de la identificación organizacional, será preciso evaluar las posiciones alternativas tipificables del individuo de cara a una organización. Podemos distinguir así dos posturas frente a una entidad: identificación y des-identificación. Mediante la des-identificación el individuo pasa a definir su propia identidad sobre la base de la *no-identificación* con la organización, focalizándose en las diferencias percibidas. La yuxtaposición de ambas dimensiones (identificación y des-identificación) y sus diferentes intensidades permite configurar cuatro posturas. Se expone a continuación la matriz propuesta.

Gráfico 4: Estados de identificación tipificables frente a la organización



Fuente: Whetten & Godfrey, p. 246.

La *identificación apática* deviene cuando la organización no es considerada central en la identidad individual. Por tanto, la importancia asignada a la pertenencia es nula, y en

consecuencia las esferas individuo y organización permanecen independientes, sin mutua influencia positiva o negativa.

La *identificación conflictiva* ocurre cuando un individuo se identifica y des-identifica simultáneamente con una misma organización. Así, este desea verse identificado con ciertos aspectos de la empresa, pero rechaza otros.

En el caso de la *des-identificación focalizada* la identidad de la organización es considerada opuesta a la propia por el individuo, repeliéndose mutuamente. Por tanto, existe una clara necesidad del sujeto por definir su propia identidad como *ajena* a la empresa en cuestión.

Finalmente, en la *identificación focalizada* se evidencia una fuerte relación entre la identidad organizacional y la individual. El individuo incorpora a la empresa como parte fundamental de su auto-concepto. Existe por tanto un claro énfasis en la esfera colectiva por sobre la individual. Dicha postura será nuestro foco de estudio a lo largo de esta tesis, por ser la actitud con mayores beneficios y aplicaciones potenciales de cara a la empresa. El comprender sus antecedentes y condicionantes devendrá en ganancias efectivas para la organización y sus empleados.

4.3 La identificación organizacional: concepto

Las organizaciones tienen identidades propias que influyen tanto la forma en que los empleados interpretan eventos como su reacción frente a circunstancias específicas. Estas se caracterizan a partir de los atributos centrales, distintivos y permanentes que definen la imagen de la organización de cara a los públicos internos y externos. Permite por tanto reducir la complejidad de la construcción social “empresa X” a un número limitado de atributos categorizables.

Es esta abstracción la que posibilita posteriormente el proceso de identificación organizacional, de acuerdo a los dos modelos principales tipificados en la teoría. Bajo el primero el empleado potencial juzga las identidades de las diferentes empresas según su propia identidad y valores centrales. La atracción hacia la organización y posterior identificación devendría por tanto de la compatibilidad entre ambas identidades, reforzándose mutuamente. Sobreviene por tanto de un proceso de *afinidad* hacia la

sociedad, mediante el cual el individuo toma parte activa en el acercamiento e identificación con la empresa, de acuerdo a sus propios valores y características individuales. Este es el modelo empleado por la “social identity theory” en su construcción teórica, sobre la cual se fundamenta el modelo de Dutton *et al.*

La segunda opción involucra modificaciones paulatinas en el propio ser con el fin de *emular* la identidad de la organización. En este contexto, la identificación no ocurre por una compatibilidad intrínseca, sino más bien por una conveniente adaptación a la identidad corporativa. Consecuentemente, el individuo no decide con que organización identificarse, sino que primero se incorpora a una para absorber luego sus cualidades distintivas. No obstante, el resultado final permanece inalterable: la identidad de la empresa aparece como marco de referencia clave para el individuo, condicionando su propia identidad y accionar (Whetten & Godfrey, 1998).

La identificación ocurre por tanto cuando los atributos centrales y distintivos de la empresa pasan a determinar en parte la identidad del empleado, como un marco clave de referencia. Esto es, cuando se incorporan aspectos de la reputación organizacional en la propia definición, o auto-concepto. (Dutton *et al.*, 1994; Whetten & Godfrey, 1998). Se establece entonces un nexo psicológico entre las partes, vinculando las acciones de la empresa con las motivaciones individuales. Debe considerarse que la identidad individual, fruto de condicionantes mayormente extra-económicos, presenta una inercia mayor que la identidad organizacional. No obstante, su dinámica divergente no afecta la interdependencia establecida entre ambas esferas

La base del proceso de identificación descansa por tanto en las creencias individuales. El grado de identificación alcanzado no estará dado por la realidad objetiva de la empresa, sino por la interpretación que hace el individuo de su imagen interna y externa. Implica por tanto un amplio sentido de unidad con esta, asumiendo como propios sus éxitos y fracasos e incorporando sus valores y creencias (Whetten & Godfrey, 1998). Se configura por ende un perfil de empleado que juzga y categoriza a las empresas como satisfactores potenciales de sus necesidades simbólicas (Brown, 1969).

Conformemente, dos serán los aspectos fundamentales en el proceso de identificación: un elemento cognitivo, mediante el cual se reconoce la pertenencia al grupo en cuestión,

y un elemento evaluativo, por el cual se determina que esta pertenencia posee un valor intrínseco para el individuo (Van Rekom *et al.*, 2001). Por tanto, sería teóricamente posible establecer un vínculo entre la reputación organizacional y la identidad del individuo, mediada por el grado de identificación alcanzado con la empresa.

Bajo esta argumentación, un individuo podrá mejorar su identidad social al asociarse con una empresa respetada en el mercado (Elsbach & Kramer, 1996). Las características reconocidas a la firma se trasladan a sus miembros en el contexto social, repercutiendo directamente sobre su status y por tanto, sobre su satisfacción personal. El impacto sobre el empleado es directo: la identidad percibida será el mejor indicador de cómo el mercado lo valora fruto de su asociación con la entidad.

En el plano individual, la identificación satisface ciertas necesidades interiores (Whetten & Godfrey, 1998):

1. **Necesidad de seguridad:** los seres humanos tienden a identificarse con grupos sociales en busca de seguridad tanto física como psicológica. Esta condición se explicita ante amenazas externas, cuando los individuos defienden la identidad de la organización severamente y atacan las políticas internas con potencial disruptivo en el mercado.
2. **Necesidad de afiliación:** el ser un empleado de una organización cubre parte de las necesidades de afiliación del individuo. No debemos olvidar que, claramente, la empresa empleadora será el principal referente social del individuo, al pasar gran parte de su tiempo en ella. Se convierte en consecuencia en marco de referencia clave para el individuo, tanto introspectivamente como frente a terceros.
3. **Auto-estima:** Todo individuo busca adquirir una imagen positiva, y la identificación con una empresa exitosa puede ser el camino más efectivo para lograrlo, internalizando los logros corporativos como propios. La “social identity theory” se ocupa de esta necesidad en detalle.
4. **Necesidad de pertenencia:** ciertos académicos sostienen que los individuos buscarán asociarse con una organización con el fin de darle cierto sentido y objeto a su existencia. Se convierte en consecuencia en marco de referencia central, en un contexto turbulento.

No obstante, es preciso resaltar que un alto grado de identificación no será necesariamente beneficioso para el individuo o la empresa. Así, una crisis de imagen se trasladará directamente a la identidad de los empleados, afectándolo severamente en su accionar social. Paralelamente, una alta identificación puede generar resistencias internas al cambio y excesivas dependencias para con la empresa, limitar la creatividad y la toma de riesgos en los empleados, etc (Whetten & Godfrey, 1998).

4.4 La “social identity theory”

El estudio de los condicionantes del proceso de identificación organizacional ha dado lugar a numerosas teorías, proponiendo y evaluando factores que impactan sobre el grado de identificación de los empleados. Entre estos podemos mencionar a la comunicación interna (Smidts *et al*, 2001), la antigüedad de los empleados en la empresa (Hall *et al*, 1970; Ashforth & Mael, 1992), la competitividad interna y externa, sumada a la satisfacción de necesidades individuales por medio de la organización (Lee, 1971; Ashforth & Mael, 1992), entre otras.

No obstante, en función de los límites auto-impuestos en el presente trabajo se ignorarán dichos factores. Por tanto, el enfoque estará exclusivamente en el impacto de la imagen corporativa sobre la identificación, tal cual se presenta en el modelo de Dutton *et al*. En este contexto, la “social identity theory”⁸ adquiere una importancia fundamental, estableciéndose como nexo teórico clave entre la imagen corporativa y el grado de identificación alcanzado por los empleados.

En términos generales, la SIT propone que los individuos tienden a establecer la posición relativa de cada sujeto en la sociedad a través de la construcción de categorías sociales. Estas funcionan como sistemas de orientación sobre la base de los atributos tipificados para cada grupo (Whetten & Godfrey, 1998). Dicha clasificación es puramente comparativa, dado que una posición existe tan sólo con relación a sus opuestos. Por tanto, mediante el proceso de identificación, el individuo internaliza los atributos asignados a cada categoría social dentro de su propia identidad o auto-concepto, adoptando como propios los éxitos y fracasos del grupo, así como su status.

⁸ En adelante, SIT.

Consecuentemente, el auto-concepto se destaca como un elemento central en esta construcción teórica. Este se compone por dos esferas entrelazadas: la identidad personal y la social. La primera es aquella parte de la conciencia compuesta por atributos característicos de la propia personalidad. La identidad social, por su parte, deviene de la identificación del propio ser sobre la base de los grupos a los que pertenece. Por tanto, sobreviene del sentimiento de pertenencia e identificación emocional con diferentes grupos paralelos presentando jerarquías diversas, incluso conflictivas. (Gecas, 1982). El individuo tendrá por tanto una identidad abierta, fruto del contacto con diversos conjuntos (empresa, familia, religión, etc.), valorando pues al entorno social como condicionante trascendente del ser.

Como organismos supra-humanos ampliamente reconocidos, las empresas representan marcos de referencia claves en el entorno social. Los empleados por tanto internalizan la identidad organizacional en sus auto-conceptos, estableciendo fuertes nexos emocionales y psicológicos. Esta integración explícita y consciente del individuo con su grupo social determinará que intente asegurar la valoración positiva del mismo, protegiendo y preservando su identidad. Los empleados por tanto tienden a actuar conforme a las normas y estereotipos del grupo social, en su defensa.

Se postula asimismo que la sola asociación con un grupo genera un sentimiento de identificación, aun en ausencia de vínculos adicionales entre los integrantes que la sola pertenencia. La implicación es clara: toda organización contará con un piso mínimo de identificación. Incrementarla y beneficiarse de sus consecuencias depende de las acciones del management sobre ciertos atributos particulares.

Conviene por tanto evaluar las condiciones que se asume generan identificación según la SIT. La distinción percibida del grupo acciona en este sentido, fortaleciendo el nexo establecido con los individuos por proveer una identidad única que los distinga del resto de la sociedad. Relacionado con este factor, el prestigio percibido del grupo incrementa la identificación, fortaleciendo la distinción previamente explicitada⁹. Influencia directamente la auto-estima del individuo, al asociarse con una entidad reconocida y valorada en el mercado. De esta forma, parte del prestigio adquirido por la firma se traslada necesariamente al individuo.

Asimismo, la relevancia de grupos opuestos fomenta una mayor identificación entre los miembros. Con el fin de aumentar la cohesión interna y el sentido de unidad en un grupo, la existencia de un fuerte oponente es necesaria, exacerbando la relevancia del grupo y reforzando la propia imagen.

Finalmente, la SIT no desconoce la influencia de otro tipo de factores sobre el grado de identificación alcanzado. Entre ellos se destaca el tener una historia común, las buenas relaciones interpersonales, etc. No obstante, la teoría afirma que estas condiciones *no son indispensables* para alcanzar una mayor identificación, aunque reconoce su influencia sobre la formación y mantenimiento de grupos.

4.5 Vínculos entre la identificación y la imagen corporativa: síntesis

Tal cual se desprende de la argumentación expuesta, existe una conexión tácita entre la imagen de la empresa y el individuo. En el sistema de categorización social que naturalmente esgrimen los seres humanos las compañías ocupan un lugar central, por tratarse de entes ampliamente reconocidos en el contexto social a través de sus reputaciones. Adquieren en consecuencia una posición de relevancia en la vida de cada uno de sus empleados, como marcos clave de referencia.

Consecuentemente, el empleado deja de lado parte de su individualidad para adoptar, al menos parcialmente, la cultura, valores y modos de la organización. Este proceso de socialización favorece en definitiva el correcto funcionamiento interno de la empresa, estableciéndose como un marco de control y regulación tácita sobre la plantilla. En función del vínculo cognitivo establecido, las acciones individuales se alinean conscientemente con la satisfacción de los objetivos corporativos, aun en ausencia de controles y/o estímulos externos. El sostenimiento y defensa de la identidad corporativa (y por tanto, de la propia esencia) representa pues un condicionante perdurable sobre el cual se filtran las acciones potenciales, reforzando la coherencia y colaboración interna a partir de la satisfacción intrínseca derivada. En síntesis, el lazo psicológico vigente encauza parcialmente las acciones potenciales a partir de impulsos internos, sin necesidad de controles permanentes.

⁹ Como se evaluará en el Capítulo 6, esta afirmación es relativa.

Conformemente, la identificación se transforma en una herramienta clave para mantener y asegurar el control sobre los empleados. Sus ventajas sobre otras metodologías son evidentes. Primero, por establecerse un vínculo cognitivo particular con cada empleado, el manejo ejercido sobre sus acciones será permanente. Por ende no requiere de monitoreos constantes e invasivos que incomodan al empleado e implican elevados gastos en infraestructura. En cambio, se establece un vínculo sutil y duradero a través de los diversos estratos de la empresa.

Será por tanto una de las tareas centrales de toda organización el fomentar la identificación de sus empleados, facilitando su funcionamiento interno por generar mayor lealtad y dedicación. La “social identity theory” se impone entonces como una construcción teórica clave, por proponer una serie de condicionantes que repercuten directamente sobre el nivel de identificación de los empleados.

Primeramente, la SIT resalta la universalidad y automaticidad del proceso de identificación. Así, estudios psicológicos sobre grupos han demostrado que el sólo hecho de integrarse a un grupo social genera un mínimo de identificación, aun cuando no existan mas vínculos entre los miembros que la propia pertenencia. Esta afirmación es directamente extensible a toda empresa. El reto reside pues en fortalecer dicho sentido de pertenencia a través de medidas complementarias. Se asegura así la obtención de los beneficios internos ya descritos.

Expone en dicho sentido la necesidad de reforzar la distinción de la empresa de cara al mercado, vigorizando de esta forma la individualidad de la imagen asociada. En este contexto los empleados procurarán fortalecer los nexos existentes, en función de las ventajas potenciales derivadas para su propia identidad. En entornos sociales complejos, la diferenciación se vuelve una necesidad psicológica fundamental. Se tipifican dos medios para lograr este objetivo en la SIT. La primera alternativa es exhortar la figura del principal competidor. Tal cual se explicó, los individuos construyen categorías artificiales para ordenar el entramado social, clases que se configuran tan sólo con relación a su opuesto directo. Por tanto, el resaltar la percepción interna del competidor refuerza la cohesión interna. Una segunda alternativa es accionar sobre el prestigio percibido de la empresa. La reputación será un elemento clave en la diferenciación de la organización en el mercado, trasladándose por asociación a sus integrantes.

Esta última conexión resulta fundamental. Implica que es posible alterar el comportamiento individual de los trabajadores tras mediar sobre su interpretación de la reputación organizacional percibida. Se subraya por tanto el efecto, muchas veces subestimado, que las imágenes creadas para los públicos externos ejercen sobre las actitudes y motivaciones de los empleados. Consecuentemente, se incorpora a la esfera interna como condicionante secundario en la elaboración y evaluación de las campañas de marketing elaboradas.

Como ya se ha expuesto, la imagen impacta sobre los empleados de manera dual, a través de la reputación percibida y la endoimagen. La primera será un indicador del status social derivado de la asociación con la empresa, mientras que el segundo concepto involucra una valoración introspectiva, influenciada tanto por los públicos externos como por las experiencias y valoraciones internas. En función de su impacto complementario, ambas esferas deben ser conciente y proactivamente protegidas y desarrolladas, con el bienestar corporativo como fin último.

Por tanto, un estudio empírico focalizado en el impacto de la imagen corporativa sobre el grado de identificación alcanzado se hace necesario. Establecidos los beneficios potenciales de dicha relación tanto como sus fundamentos teóricos, resta evaluar sus premisas en el marco de empresas reales. Sólo tras dicha exploración la verdadera relevancia de estas afirmaciones se podrá establecer.

SEGUNDA PARTE: Análisis empírico y críticas al modelo de referencia

El objetivo primordial de esta sección será evaluar empíricamente las afirmaciones y construcciones teóricas expuestas en la primera parte, referentes al vínculo existente entre la imagen corporativa (a través de la reputación percibida y la endoimagen) y la identificación de los empleados. De esta forma, el modelo de Dutton *et al.* es evaluado en el marco de las empresas *Correo Argentino* y *Bank Boston*, con el objeto de comprobar la universalidad de sus afirmaciones a través de contextos de imagen cambiantes. Posteriormente, se realiza un análisis crítico al modelo de referencia, resaltando los inconvenientes potenciales y proponiendo cambios específicos, en la forma de un modelo alterno tentativo.



5. El caso Correo Argentino

5.1 Introducción

Culminada la exploración del modelo de Dutton *et al.* y la ampliación de la base teórica propuesta, será preciso en esta instancia fortalecer sus premisas mediante un estudio empírico en el contexto de una organización nacional. La empresa seleccionada fue *Correo Argentino*, por la apertura y predisposición de sus autoridades y empleados.

Recordemos el contenido de la primera sub-hipótesis:

“Existe una relación positiva entre la Imagen Corporativa (a través de la reputación percibida y la endoimagen) y el grado de identificación con la empresa por parte de los empleados, en contextos de imagen estables”

Como se ha expuesto, el modelo de Dutton *et al.* aborda esta problemática. Será por tanto la construcción teórica mediante la cual intentaremos explorar la validez de esta afirmación, aplicada al caso específico del *Correo Argentino*. Dicha empresa presentaba al momento de la investigación una imagen estable. Por tanto, complementando los resultados de esta sección con los obtenidos en el capítulo siguiente sobre la organización *Bank-Boston* (en un contexto de crisis de imagen a corto plazo) se podrá evaluar la **universalidad** del modelo de referencia.

Más específicamente, el análisis teórico previo caracteriza a la reputación percibida como un concepto de considerable dinámica, en contraposición a la inercia reconocida en la endoimagen y la identificación. Por tanto, intuitivamente pueden surgir incongruencias internas en el modelo al entrar en juego la variable “contexto de imagen”. Se evalúan en consecuencia dos empresas alternativas, en contextos de imagen diferenciales (ante la imposibilidad práctica de analizar a la misma empresa bajo entornos cambiantes), para evaluar el comportamiento del modelo en cada caso.

En síntesis, el presente capítulo explorará la validez del modelo de Dutton *et al.* aplicado al caso *Correo Argentino*. Se definirá en consecuencia la metodología utilizada para la recolección, procesamiento y evaluación de los datos recabados, para posteriormente elaborar conclusiones parciales. El fin último del capítulo será responder adecuadamente la hipótesis previamente presentada.

5.2 El Correo Argentino

El Correo Argentino es el principal operador postal del país, con un 40% de participación en el mercado e ingresos por casi \$500 millones anuales. Empresa estatal hasta 1997, pasó a manos del grupo Socma en una de las últimas grandes privatizaciones de la Argentina menemista. Cargaba hasta entonces con una imagen negativa, fruto de su asociación con el Estado y la mala calidad de sus prestaciones. No obstante, la inyección de capitales privados dinamizó notablemente su accionar. Se invirtieron grandes sumas en la creación de una nueva imagen institucional, a través de campañas de alcance nacional. Paralelamente, las inversiones en infraestructura y tecnología mejoraron sus servicios. La conjunción de ambos factores determinó un progreso substancial en su reputación a corto plazo. No obstante, a principios de 1999 se planteó un severo conflicto con el Estado por la imposibilidad de cumplir con el pago del canon estipulado. Los fracasos económicos y las malas decisiones financieras, sumadas al contexto recesivo, condicionaron su accionar. Diversas alternativas se plantearon sin éxito para reflotar a la empresa, entre ellas la frustrada fusión con Oca. La crisis terminal atravesada demandó sucesivas reducciones en la dotación y en el capital invertido en concepto de tecnología y publicidad. Este contexto se agravó aun más con la convocatoria de acreedores del año 2000. La situación planteada repercutió sobre la imagen global de la empresa, manteniéndose hasta los tiempos actuales sin grandes variaciones. Actualmente surgen conflictos periódicos, pero de menor envergadura e impacto final.

5.3 Metodología

La naturaleza teórica del modelo de Dutton *et al.* obligó a desarrollar tanto una metodología para la recopilación de información como un método para cuantificar y exponer los datos obtenidos. Al no contar con antecedentes en el artículo de referencia, se recurrió a estudios análogos (Van Rekom *et al.*, 2001; Ashforth & Mael, 1992). De acuerdo a los objetivos establecidos, se decidió realizar un estudio cuantitativo, priorizando la obtención de una muestra considerable y representativa, mediante preguntas simples y cerradas.

Tres aspectos principales debían ser evaluados en la encuesta realizada: la reputación percibida, la imagen interna y la identificación organizacional. Para la primera variable se aplicó parcialmente la escala desarrollada por Ashforth & Mael en su paper de 1992,

dejando de lado ciertos atributos por considerarlos repetitivos¹⁰. En cuanto a la imagen interna, originalmente se desarrolló una serie de preguntas para catalogar aspectos domésticos de la empresa, como la calidad de las remuneraciones, el nivel del management, etc. No obstante, por pedido expreso de la organización se determinó obviar dichas evaluaciones, en favor de un cuestionamiento más subjetivo y directo. Preguntas con una mayor implicación habrían generado resquemores entre los entrevistados, limitando la veracidad de sus afirmaciones e impactando sobre el resto de las respuestas. Asimismo, se buscó evitar posibles reacciones adversas del movimiento sindical interno, enfrentado al momento de la realización de la encuesta con la directiva.

Para la sección de identificación, se empleó la “identification scale” de Ashforth & Mael¹¹, incluyendo aspectos tanto cognitivos como afectivos. Se la aplicó sin modificaciones por suplir por sí misma los cuatro aspectos fundamentales del concepto: atracción hacia la organización, consistencia entre las metas individuales y corporativas, lealtad y auto-referencia con la organización (Brown, 1969).

Para cada una de estas tres dimensiones se planteó una escala decimal. Originalmente se había empleado una escala de Likert¹². No obstante, estudios preliminares demostraron cierta dificultad en algunos entrevistados para emplearla, sesgando los resultados. Una escala decimal reducía estos inconvenientes, además de otorgar mayores matices en las respuestas.

Finalizado el relevamiento de la información, se promediaron los resultados para cada uno de los empleados, cuantificando las tres premisas del modelo. Posteriormente, se establecieron las correlaciones pertinentes sobre el total de la muestra, con el objeto de establecer la presencia de nexos causales entre las variables, de acuerdo a los objetivos planteados por la investigación. Estudios análogos establecen un valor mínimo en el coeficiente de correlación obtenido de 0,2 para considerar válido el nexo propuesto, estándar adoptado por el presente estudio.

¹⁰ Ver Anexo 2.

¹¹ Si bien se argumenta que la escala de identificación de Mael incorpora atributos que van más allá de la identificación, hasta el momento ninguna otra medida desarrollada ha sido aplicada tan extensamente con resultados tan confiables, presentando alfas Cronbach de 0.82 (Van Rekom *et al.*, 2001). Ver Anexo 2.

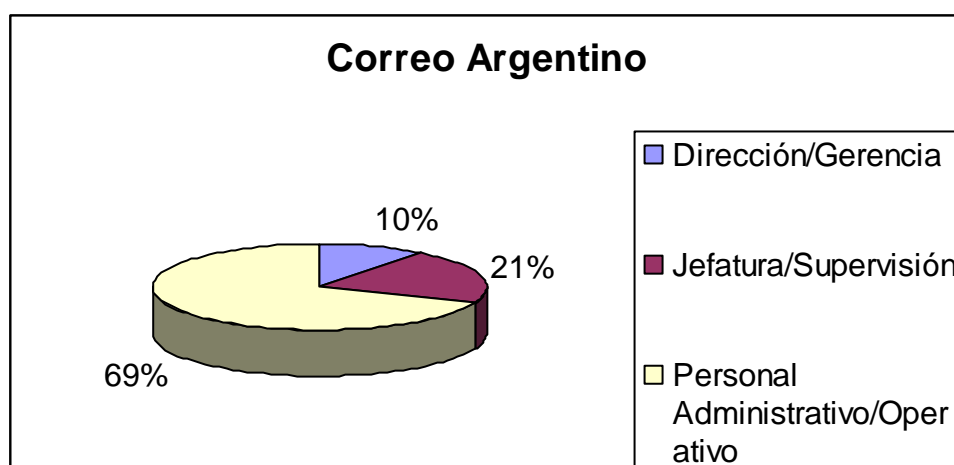
¹² Nombre técnico para la escala de 7 puntos.

5.4 Diseño de la muestra

El diseño de la muestra adquiere una importancia fundamental de cara a cualquier proyecto de investigación, ya que de su representatividad dependerá la credibilidad de los resultados y conclusiones alcanzadas. Con esto en mente, se buscó obtener una muestra que reflejara la opinión de los empleados a través de los diferentes estratos de la empresa en considerable escala, para evitar cualquier tipo de sesgos que pudieran afectar la relevancia de los resultados.

Evaluando estos condicionantes, se efectuaron un total de 77 encuestas entre los empleados de su Sede Central. Puesto que el número total de empleados del Correo ronda los 8000, la muestra obtenida representa casi un 1% de la plantilla total, cifra significativa dada la escala del presente proyecto y la magnitud de la empresa. Dos condicionantes claves fueron considerados para asegurar el equilibrio de la muestra. En primer lugar, hubo un intento conciente por replicar la jerarquía corporativa interna, así como sus composiciones relativas. Se clasificó por tanto a los empleados en tres categorías genéricas: Dirección/Gerencia, Jefatura/Supervisión y Personal Administrativo/Operativo, buscando representar a cada uno de estos grupos proporcionalmente. Segundo, se intentó obtener un mínimo de respuestas para cada categoría, limitando el peso individual de cada entrevistado y los posibles sesgos derivados. El siguiente gráfico exhibe la composición de la muestra obtenida.

Gráfico 5: Composición de la muestra analizada (Correo Argentino)



Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

5.5 Evaluación de la muestra obtenida

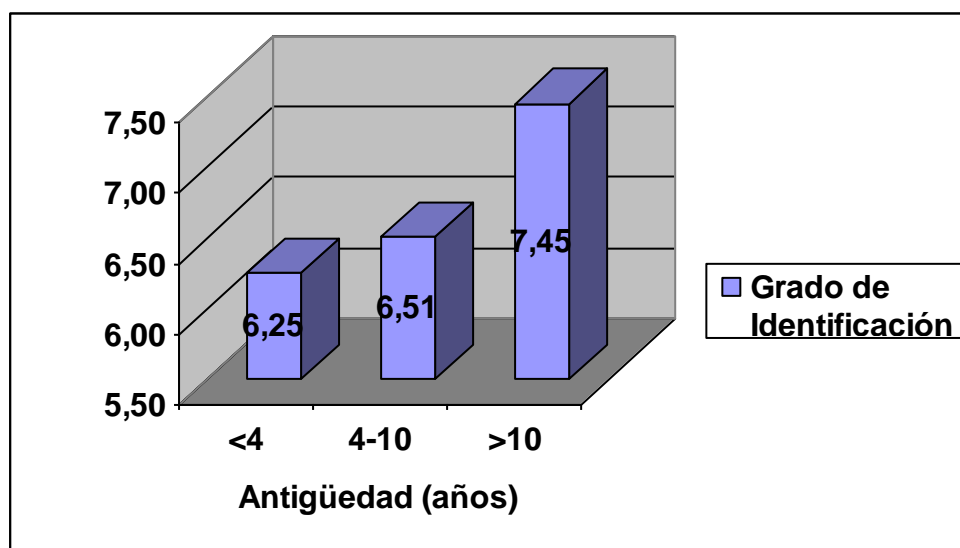
Los resultados obtenidos de la investigación realizada fueron tabulados convenientemente, a fin de facilitar su posterior análisis¹³. No obstante, dado que la metodología para la recolección de datos y su posterior tabulación fue de diseño propio, se tornaba preciso explorar la validez de la metodología y los datos obtenidos, así como su potencial explicativo. Con este fin, se relevó la bibliografía en busca de características relevantes de las premisas bajo análisis, sobre cuya veracidad no existiesen controversias. De esta forma, se podrían definir de antemano ciertas relaciones básicas que necesariamente debían desprenderse de los datos, para luego evaluarlos sobre los resultados obtenidos. Evidentemente, este simple test no garantiza la veracidad de los datos ni la eficacia de la metodología utilizada en un cien por cien. No obstante, representa un indicador válido, sobre la base de estudios empíricos y teóricos previos.

Numerosos estudios proponen una correlación positiva entre la antigüedad del empleado en la empresa y su grado de identificación con la misma (Hall *et al.*, 1970; Lee, 1971; Ashforth & Mael, 1992). Las explicaciones son diversas: el individuo tenderá a incorporar más atributos de la organización en la propia definición (Ashforth & Mael, 1989), relativizando el impacto de las amenazas externas a la reputación organizacional, por su efecto directo sobre el auto-concepto (Elsbach, & Kramer, 1996) influenciando su propia interpretación de la imagen corporativa (Whetten & Godfrey, 1998). Asimismo, la visibilidad de su conexión con la empresa aumenta drásticamente con el tiempo, reforzando el proceso de identificación (Dutton *et al.*, 1994).

En síntesis, de acuerdo a los resultados generalizados de estudios análogos, una relación positiva entre las variables “antigüedad” e “identificación” demostraría en parte la validez de la metodología empleada, así como la relevancia de los resultados obtenidos. Dicha comprobación resultó favorable. A continuación se presentan los resultados.

¹³ Ver Anexo 3 para la totalidad de los resultados de las encuestas y las correlaciones obtenidas.

**Gráfico 6: el efecto de la antigüedad sobre el grado de identificación alcanzado
(Correo Argentino)**



Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

5.6 La correlación estadística entre grupos de variables

Como ya se ha expresado, la ausencia de una metodología desarrollada tanto para la recolección de datos como para su tabulación y posterior procesamiento obligó a desarrollar metodologías nuevas, sobre la base de estudios análogos. Dos eran por tanto los puntos de conflicto: cómo obtener los datos relevantes para cada grupo de variables (expuesto en una sección anterior), y como establecer las relaciones pertinentes entre ellas.

Este último punto tiene una importancia fundamental: la estructura y validez de la totalidad del trabajo dependían de la aplicación de una medición objetiva y sólida de las relaciones existentes entre las variables. Sólo así sería posible responder satisfactoriamente las hipótesis planteadas. El método empleado en papers similares (Ashforth & Mael, 1992; Lee, 1971) y en el presente estudio es el de la **correlación estadística**.

La medición por medio de la correlación estadística es considerado un procedimiento válido para argumentar a favor de una teoría en ciencias sociales, siempre que se puedan cuantificar objetivamente las variables involucradas. Mide en definitiva la magnitud de la relación lineal entre 2 variables cuantitativas (el grado en que fluctúan

simultáneamente), así como el sentido, positivo o negativo, de dicha relación. Esto es, cuánto aumenta X al aumentar Y (correlación positiva), o cuánto aumenta X al disminuir Y (correlación negativa) (Canavós, 1998; Sanz Carreras & Barraneda).

El coeficiente de correlación es adimensional. Puede tomar cualquier valor desde +1 hasta -1. Ambos extremos denotan una correlación lineal perfecta, positiva y negativa, respectivamente. Un coeficiente con valor “0” indica en cambio una ausencia absoluta de correlación lineal: las variables no presentan relación alguna.

No obstante, diversos autores han advertido sobre las especiales consideraciones que hay que realizar al interpretar el significado de una correlación. La existencia de una correlación lineal entre 2 variables no implica necesariamente una relación causal entre ellas. Esta relación debe ser fundamentada primeramente sobre construcciones teóricas sólidas, y sólo después abordar cualquier intento de comprobación matemática. De ahí la importancia del marco teórico establecido en la primera parte del presente trabajo de licenciatura.

La posibilidad que la correlación establecida entre las variables analizadas se fundamente en realidad en una tercera variable intermedia ignorada es cierta. Por tanto, debe ser evaluada necesariamente antes de derivar conclusiones de los resultados matemáticos obtenidos¹⁴. Un sencillo ejemplo fundamenta esta afirmación. Tras analizar una muestra de alumnos obtenida en una escuela, la afirmación “la altura de los estudiantes está correlacionada directamente con su nivel de inteligencia” podrá ser comprobada matemáticamente. No obstante, se estaría ignorando una variable que intercede entre ambas: la edad. Pese a que tanto la correlación como el proceso de medición en experimentación dejan siempre un margen de falibilidad en sus resultados, este no oscurece sus aportes al análisis empírico.

5.7 Aplicación del modelo: el caso Correo Argentino

Culminada la evaluación de la metodología diseñada, así como la bondad de la información recabada, es momento de focalizar el análisis en la validez de la primera sub-hipótesis propuesta:

¹⁴ Este será uno de los argumentos principales empleados en el capítulo 6 para criticar parcialmente al estudio de referencia, así como a los estudios análogos.

“Existe una relación positiva entre la Imagen Corporativa (a través de la reputación percibida y la endoimagen) y el grado de identificación con la empresa por parte de los empleados, en contextos de imagen estables”

La validez de las relaciones planteadas en la hipótesis se evaluarán a través del modelo de Dutton *et al.*, construcción teórica central para el desarrollo de esta tesis, en el marco de la empresa *Correo Argentino*. Primeramente se calculó el valor de las premisas (endoimagen, reputación percibida e identificación) para cada individuo, a partir de las respuestas al cuestionario desarrollado. Respecto a estos valores se establecieron las correlaciones pertinentes, calculadas sobre la totalidad de la muestra obtenida. Se exponen a continuación los resultados derivados¹⁵.

Gráfico 7: síntesis de los resultados obtenidos (Correo Argentino)

	Aspectos de la Imagen Corporativa			Correlación	
	Rep. percibida	Endoimagen	Identificación	Rep/Ident.	Endo/Ident.
Dirección/Gerencia	6,44	6,38	6,67	0,06	0,75
Jefatura/Supervisión	6,06	6,31	7,59	0,47	0,56
Personal adm./Operativo	5,99	5,98	6,36	0,43	0,45
Totales Correo Argentino	6,05	6,09	6,65	0,40	0,48

Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

Tal como se observa, la correlación establecida entre los dos aspectos de la imagen corporativa (reputación percibida y endoimagen) y el grado de identificación alcanzado es considerable, presentando niveles superiores a 0.4. Esto implica que la variación en una de las dos variables puntualizadas repercute sobre la otra en un cambio de aproximadamente un 40% del valor original, en igual dirección. No obstante, es preciso resaltar que estos datos por sí solos no determinan un nexo causal. Su complementación con las construcciones teóricas de la primera parte fortalecen notablemente los resultados estadísticos obtenidos, reforzando su potencial explicativo.

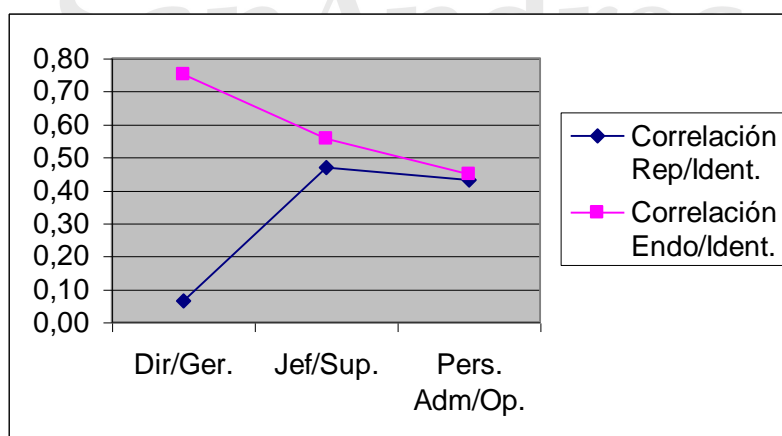
Debemos volver a destacar que los resultados obtenidos provienen de una muestra representativa de la realidad de la empresa, replicando sus jerarquías proporcionadamente. Por tanto, son relativamente representativos y extensibles a la totalidad de la empresa.

¹⁵ Para ver la totalidad de los resultados obtenidos, referirse al Anexo 3.

Para poner en perspectiva los resultados obtenidos, en estudios análogos que intentan establecer modelos generales de identificación, se considera válida una premisa que presente coeficientes de correlación superiores a 0.2. Estos valores son contundentes: la relación entre las variables en el caso específico bajo análisis es sólida, tal cual se presenta en el modelo de Dutton *et al.* Por tanto, se desprende que ambos atributos ejercen un efecto relativamente directo sobre el grado de identificación alcanzado por los empleados. Complementando estos datos con la base teórica establecida (que fundamenta un nexo causal) **podemos establecer la validez del modelo de Dutton, y consecuentemente la validez de la sub-hipótesis propuesta, en el contexto de la empresa bajo análisis.**

Asimismo, se observan valores sostenidamente superiores en la correlación entre la endoimagen y el grado de identificación por sobre su análoga, a través de las jerarquías (estabilizándose no obstante en los niveles inferiores). Explicamos este fenómeno en la mayor cantidad de casos evaluados en las jerarquías inferiores (replicando la estructura interna de la empresa) que limitan el impacto y consecuente sesgo de respuestas “fuera de rango”, al margen de las apreciaciones diferenciales en los diferentes niveles ya explicitadas. Estas tendencias se aprecian en el gráfico expuesto a continuación.

Gráfico 8: Niveles de correlación a través de las jerarquías



Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

5.8 Evaluación

A partir de los resultados obtenidos, hemos comprobado la validez del modelo de Dutton *et al.* en el contexto de la empresa Correo Argentino. Consecuentemente, *se*

comprueba la validez de la primera sub-hipótesis en la empresa bajo análisis. Los datos obtenidos constituyen una muestra representativa de la empresa (tanto por su magnitud como el respeto a la jerarquía interna), y por tanto permiten tal afirmación.

No obstante, los resultados no pueden ser directamente extrapolados a la totalidad del mercado. Se destaca por tanto la conveniencia de estudios futuros más extensos, sobre una gama mayor de corporaciones y sectores empresarios. Ese será entonces el próximo paso en el estudio de la presente problemática. Con tal finalidad, la metodología desarrollada para la recolección, tabulación, procesamiento y análisis de los datos obtenidos permanece como legado. El presente escrito representa pues una primera aproximación a la problemática bajo análisis, fundamentando empíricamente un modelo que, de comprobarse su validez, devendrá en poderosas aplicaciones para el Management.

Debe destacarse asimismo que el estudio empírico realizado no demuestra por sí sólo la validez del modelo de Dutton: una correlación positiva no implica necesariamente una conexión causal. No obstante, dicho nexo se encuentra fundamentado en la teoría planteada en la *primera parte* del trabajo, primordialmente en la “social identity theory”. De allí la importancia de fortalecer las bases teóricas del modelo como paso previo a la exploración empírica. Tras cimentar la conexión psicológica existente entre el individuo y la identidad de la empresa, derivada de su relevancia en la conformación del auto-concepto, se establece un vínculo causal entre las partes, mediado por el grado de identificación alcanzado. Establecida esta relación, evaluar la correlación entre las variables se justifica, y sus resultados adquieren un sentido propio.

6. El caso Bank-Boston Argentina

6.1 Introducción

El capítulo precedente permitió corroborar la validez del modelo de Dutton *et al.* sobre la empresa Correo Argentino, en un contexto de imagen estable. No obstante, persisten ciertas dudas sobre la universalidad de sus premisas. El punto central de conflicto es el verdadero impacto ejercido por la reputación percibida sobre el grado de identificación alcanzado por los empleados. Intuitivamente, la dinámica de este concepto no permitiría correlacionarlo directamente con la identificación, elemento que por definición reviste un cierto grado de inercia.

Será por tanto el objetivo específico de este capítulo evaluar el modelo de referencia bajo condiciones atípicas, en una empresa que al momento del análisis este atravesando una crisis de imagen a corto plazo. De esta manera se podrá evaluar la universalidad del modelo, y en consecuencia la validez de la segunda sub-hipótesis propuesta:

“Esta correlación no se verá afectada significativamente en contextos de crisis de imagen a corto plazo”¹⁶

Con este objeto se seleccionó al sector bancario como marco para estudiar el fenómeno propuesto. En el período Diciembre 2001-Mayo 2002 este sector atravesaba por una severa crisis de imagen, fruto de la imposición del “corralito financiero” sobre la totalidad de los depósitos. Se tomó a la empresa *Bank-Boston* como referencia para el estudio.

En función de estos objetivos, se describirá en una primera instancia la situación atravesada por el sector bancario al momento del estudio. Seguidamente, se evaluarán las premisas del modelo de Dutton *et al.* en esta empresa, para luego, sobre la base de los resultados obtenidos, realizar las críticas pertinentes al mismo.

¹⁶ Se refiere a la correlación establecida entre la Imagen corporativa (a través de la reputación percibida y la endoimagen) y el grado de identificación alcanzado por los empleados.

6.2 La crisis del sector bancario y su impacto sobre los empleados

Durante el año 2001 se produjo en la Argentina una corrida bancaria de especial magnitud. “Tuvo su origen en la desconfianza en el valor de la moneda por parte del público ante el virtual cierre del crédito externo para el Estado Nacional y la mayoría de sus provincias, y el creciente déficit fiscal que puso en duda las posibilidades del país para hacer frente a sus compromisos financieros” (Asociación Bancaria Argentina, 2002). El virtual default estatal era particularmente problemático para el sector bancario, puesto que un 35% de sus activos estaban conformados por títulos nacionales y provinciales.

El momento más crítico se produjo el 30 de noviembre del 2001, cuando se retiraron 1.800 millones de pesos en un solo día, con lo cual el total de depósitos perdidos del sistema entre fines de febrero y esa fecha resultó de 18.800 millones. Esta cifra representó un 22% del total de depósitos del sistema financiero. Si se compara estos valores con los de la crisis de 1930 en Estados Unidos, se aprecia que ese país perdió el 20 por ciento de los depósitos en tres años, cuando en Argentina afectó un volumen mayor en menos de 12 meses (ABA, 2002).

En este contexto se impusieron las restricciones a los retiros de depósitos bancarios (conocidas vulgarmente como “corralito”) con el propósito de evitar la caída de las entidades más débiles. En un primer momento este objetivo se logró, aunque al costo de generar desconfianza en el sistema bancario en su conjunto, por lo cual el mismo prácticamente dejó de recibir nuevos depósitos (Clarín.com, 21/4/2002). La posterior pesificación de la economía, sumado al “efecto goteo” del sistema dado por los retiros permitidos y la ejecución de medidas cautelares¹⁷ terminó por socavar la estructura bancaria Argentina. “Las perspectivas del sector indican que el sistema financiero será un tercio del mercado del año 2001 bajo un escenario optimista, con una banca pequeña y transaccional destinada a operaciones de escasa rentabilidad como el pago de salarios” (Clarín.com, 19/5/2002).

El contexto de crisis aguda enfrentado tuvo considerables efectos sobre los propios empleados. La tensión vivida se refleja en el incremento de consultas psicológicas y

¹⁷ Hasta el 19 de abril del 2002 se pagaron 19,080 medidas, por un monto superior a los 1,924 millones de pesos.

pedidos de licencias. “Los empleados sienten que el mismo banco no les da respuestas para transmitir a la gente. No reciben pautas claras ni herramientas para cumplir su función y toleran toda la descarga de agresión de los clientes, que incluye desde insultos hasta amenazas y agresiones físicas” (Clarín.com, 24/2/2002). Un estudio realizado por la Sociedad Argentina de Medicina del Estrés (SAMÉS) entre 114 empleados bancarios demostró que el 80 por ciento presenta mayores índices de estrés desde la instauración del corralito, y que más del 90 por ciento extendió su horario laboral. Un 70 por ciento de los encuestados admitió que desde diciembre duerme menos horas, y un 20 por ciento reconoció que comenzó a tomar o aumentó el consumo de ansiolíticos y sedantes (Clarín.com, 24/2/2002).

Lo antepuesto representa una breve síntesis de la problemática del sector bajo análisis, trasladada irremediamente a sus clientes y empleados. La severidad y relativa cercanía temporal de la crisis permitirá pues comprobar la *universalidad* del modelo de referencia, analizando el comportamiento de sus elementos y dinámicas diferenciales en un entorno inestable a corto plazo.

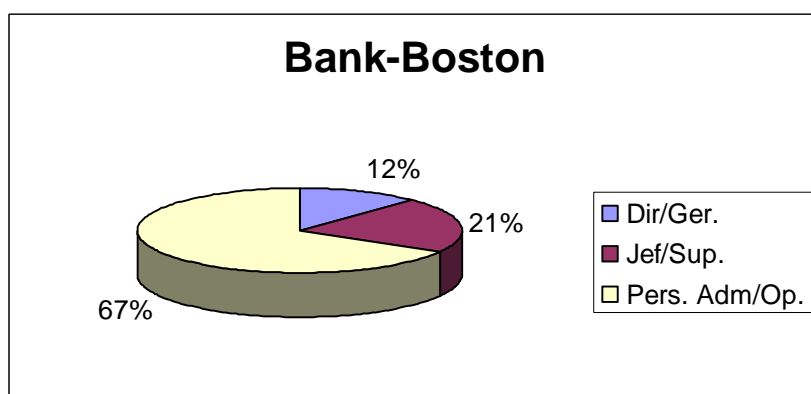
6.3 Diseño de la muestra

La metodología para la recopilación y el posterior procesamiento de los datos empleada en esta sección será la misma que la aplicada al caso *Correo Argentino*. Mediante el cuestionario desarrollado se buscarán medir por tanto las tres premisas básicas del modelo: la reputación percibida, la endoimagen y el grado de identificación alcanzado, tal cual se explicó en la sección anterior¹⁸.

Se efectuaron un total de 30 encuestas a empleados de la empresa *Bank Boston* en su Sede Central. Para asegurar el equilibrio de la muestra y por tanto la confiabilidad de los datos obtenidos, se establecieron tres categorías genéricas de empleados: Dirección/Gerencia, Jefatura/Supervisión y Personal Administrativo/Operativo.. El objetivo implícito fue replicar en parte la jerarquía interna con el objeto de conservar sus reales proporciones. A continuación se presenta la composición de la muestra obtenida.

¹⁸ Ver sección “Metodología” del Capítulo 4 para un análisis más detallado.

Gráfico 9: Composición de la muestra analizada (Bank Boston)

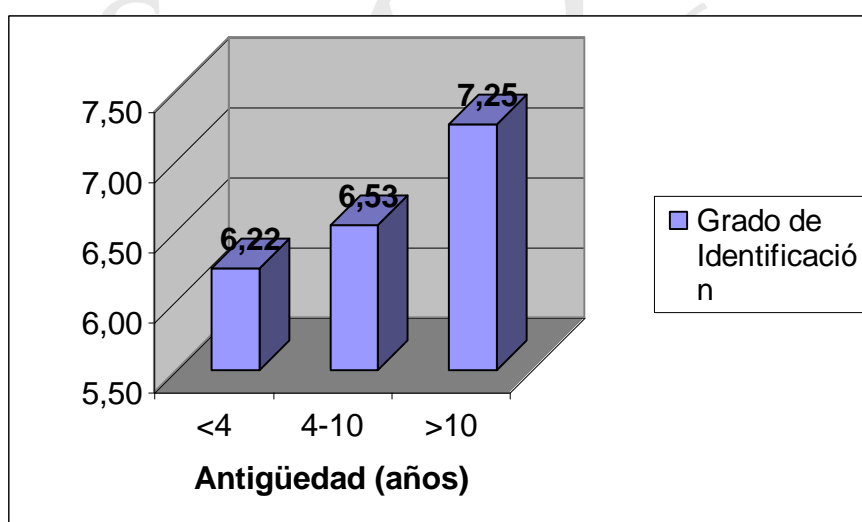


Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

6.4 Evaluación de la muestra obtenida

Ahora bien, tal cual lo hicimos en el capítulo anterior, será preciso en esta instancia evaluar la confiabilidad de los datos obtenidos, dado que tanto la metodología para la recolección de datos como la utilizada en su procesamiento son de diseño propio. Consecuentemente, se verifica el impacto de la antigüedad sobre el grado de identificación alcanzado por los empleados en la muestra obtenida, con los resultados esperados. Por tanto, la fiabilidad de la muestra se incrementa, al menos parcialmente. A continuación se presentan los resultados de dicho estudio.

Gráfico 10: la relación antigüedad-identificación (Bank Boston)



Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

6.5 Aplicación del modelo: el caso Bank Boston

Comprobada al menos parcialmente la fiabilidad de los datos obtenidos, será preciso utilizarlos con el objeto de comprobar la validez del modelo de referencia en el contexto de la empresa *Bank-Boston*. Con este objeto, de la totalidad de respuestas obtenidas se obtuvieron los valores individuales para las premisas del mismo, sobre los cuales se establecieron las correlaciones pertinentes. Las mismas se presentan a continuación¹⁹.

Gráfico 11: síntesis de los resultados obtenidos (Bank Boston)

	Aspectos de la Imagen Corporativa			Correlación	
	Rep. percibida	Endoimagen	Identificación	Rep/Ident.	Endo/Ident.
Totales Bank Boston	6,25	8,11	6,99	0,07	0,39

Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

Los resultados obtenidos son contundentes. Comencemos por la correlación establecida entre la identificación y la endoimagen. El coeficiente entre ellas obtenido es de **0.39**, muy similar al derivado para el caso Correo Argentino (0.48). Considerando que la muestra ha sido tomada en una empresa que atraviesa una de las peores crisis de imagen de su historia, su calificación se mantiene razonablemente elevada. Esto demuestra la cercanía existente entre ambos conceptos, y su obvia influencia sobre el grado de identificación de los empleados.

Por el contrario, la correlación planteada entre la reputación percibida y el grado de identificación alcanzada obtuvo un valor de **0.07**. Recordemos que un coeficiente con valor “0” indica una ausencia absoluta de correlación lineal. Consecuentemente, se desprende de este análisis que, al menos en el caso de la empresa Bank Boston *en el período de tiempo analizado*, la reputación percibida por los empleados no condiciona su grado de identificación con la empresa. No se establece por tanto un nexo causal entre ambas variables.

El reducido valor del coeficiente se justifica en la considerable dispersión en las valoraciones dadas a la reputación percibida. Así, algunos entrevistados parecían no reconocer la deteriorada imagen de la empresa y el sector, o habían decidido ignorar la realidad, relativizando el impacto de la crisis. Paralelamente, los niveles de

¹⁹ Para ver la totalidad de los resultados obtenidos, referirse al Anexo 3.

identificación y endoimagen permanecían relativamente estables a través de la jerarquía corporativa.

Por tanto, *la segunda sub-hipótesis propuesta se valida tan sólo parcialmente*. La correlación establecida con la endoimagen se mantiene en contextos de crisis, no así la referida a la reputación percibida, que presenta índices de correlación reducidos en circunstancias extremas, al menos en el caso analizado.

6.6 Evaluación

Estos resultados parecen contradecir tanto el modelo de Dutton *et al.* como las investigaciones análogas presentadas en el primer capítulo (Lee, 1971; Ashforth & Mael, 1992). Los tres presentan a la reputación percibida como un factor relevante en el proceso de identificación organizacional, afirmación que se desvanece parcialmente de cara al contraejemplo presentado y analizado en esta sección. Mas aun, los dos últimos ni siquiera mencionan a la endoimagen en sus modelos de identificación, pese a que de acuerdo a nuestros estudios su impacto es sostenidamente más significativo. No obstante, al analizar el caso Correo Argentino los resultados obtenidos parecían corroborar la opinión de estos tres autores. Evidentemente, sus estudios se realizaron en empresas con reputaciones estables, sin grandes crisis de imagen. ¿Cuál es la explicación para la falta de validez aparente de la reputación percibida sobre la identificación?

Un análisis más cuidadoso permite resaltar una cierta incongruencia en los modelos propuestos. Intuitivamente, no es correcto intentar conectar causalmente una variable dinámica como la reputación percibida (influenciada por los medios, los grupos de opinión, los eventos aleatorios, etc.) con un concepto con clara inercia como la identificación, que implica cierto grado de internalización de los atributos de la empresa.

Como se analizará en el siguiente capítulo, por concentrar su estudio solamente en empresas con una reputación estable, estimo los autores ignoraron el principal peligro que una investigación basada en correlaciones presenta: la existencia de una variable intermedia. ¿Sería la endoimagen la variable que intercede entre la reputación percibida y el grado de identificación alcanzado? Si así fuera, en contextos de estabilidad la

reputación percibida se correlacionaría positivamente con la identificación, por estar interconectadas. No obstante, en contextos de crisis su naturaleza dinámica destruiría dicha relación, desvalorizando su impacto y en consecuencia, relativizando su inclusión en cualquier modelo general de identificación propuesto. Dicho error pudo haber generado conclusiones extremas.

Sería apresurado realizar críticas demasiado severas a los modelos de referencia sobre la base de los estudios empíricos realizados. Mas aun cuando los resultados obtenidos del caso Correo Argentino apoyan sus afirmaciones. No obstante, el segundo caso presenta claras tendencias que permiten cuestionar al menos parcialmente las afirmaciones expuestas. Y apuntalan construcciones intuitivas que contradicen la correlación establecida entre la reputación percibida y el grado de identificación alcanzado. Los resultados obtenidos del Bank Boston justifican dicho razonamiento, fundamentado en mayor extensión en la siguiente sección.



7. Criticas al modelo de referencia

7.1 Introducción

La evaluación empírica realizada sobre el Bank-Boston plantea interrogantes puntuales sobre la validez y universalidad del modelo propuesto (y por tanto de las investigaciones análogas planteadas). Será pues el objetivo específico de esta sección final el reflexionar sobre el potencial explicativo de las premisas planteadas, sobre la base de los resultados de la investigación. Se expondrán por tanto las principales derivaciones obtenidas del estudio empírico, con especial énfasis en sus efectos sobre las hipótesis guía. Seguidamente se argumentará sobre las principales limitaciones del esquema presentado, proponiendo hacia el final un modelo alternativo tentativo que responda a dichos limitantes.

7.2 Evaluación de las correlaciones establecidas

Corresponde en esta instancia evaluar críticamente la validez de las premisas principales del modelo de referencia. En él se propone a la reputación percibida y a la endoimagen como condicionantes del grado de identificación alcanzado. Recordemos asimismo que la primera de estas variables se encuentra respaldada por los estudios de Lee, 1971 y Ashforth & Mael, 1992. No obstante, los resultados de las investigaciones empíricas efectuadas a través del método de la correlación estadística desechan al menos parcialmente la universalidad de la primera variable propuesta. A continuación se presenta una síntesis de los resultados derivados del estudio.

Gráfico 12: síntesis de las correlaciones establecidas

	Correlación	
	Rep/Ident.	Endo/Ident.
Correo Argentino	0,40	0,48
Bank Boston	0,07	0,39

Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

El caso Correo Argentino parece corroborar la validez del modelo, presentando correlaciones elevadas entre ambos aspectos de la imagen y el grado de identificación derivado (0,40 y 0,48 respectivamente). No obstante, el nexo causal establecido es sostenidamente más elevado para la endoimagen a través de las diferentes jerarquías de

la empresa²⁰. *Pareciera por tanto existir una primacía de la endoimagen por sobre la reputación percibida, en cuanto a su efecto sobre la identificación de los empleados.*

En el caso Bank Boston, los resultados son aun más sorprendentes. El método de la correlación estadística determina la virtual *ausencia* de un nexo causal entre la reputación percibida y la identificación para el caso planteado (*CC*: 0.07). Este dato contradice directamente la primera premisa del modelo de Dutton. No obstante, los valores obtenidos para la endoimagen se mantienen elevados, aproximadamente al nivel del caso Correo Argentino.

Consecuentemente, aun bajo condiciones de severa crisis de imagen a corto plazo, el nexo entre la endoimagen y la identificación se mantiene sólido, mientras que su relación con la reputación percibida se desmorona empíricamente. Se cuestiona en consecuencia la universalidad del nexo propuesto. El caso Bank Boston representa pues un contraejemplo para esta última correlación, afectando su potencial explicativo, al tiempo que la relación causal establecida con la endoimagen se fortalece notablemente.

Las diferencias en los nexos causales establecidos se fundamentan principalmente en la dinámica desigual de las tres variables involucradas. Así, mientras la identificación y la endoimagen presentan un carácter relativamente estático, la reputación percibida es considerablemente más dinámica. Concretamente, la identificación implica la incorporación de los atributos centrales de la empresa en el auto-concepto, generando una conexión psicológica entre el empleado y la empresa. Se construye paulatinamente, fruto de la interacción con la empresa (como se observa en las relaciones establecidas entre antigüedad y el grado de identificación alcanzado). La inercia reside por tanto en la propia definición del concepto, como una característica fundamental. Lo mismo ocurre con la endoimagen, por el alto grado de implicación de sus empleados. Por su parte, la reputación percibida presenta una naturaleza mucho más dinámica, por derivarse de las reacciones de los públicos externos.

Evidentemente, será más sencillo establecer un nexo causal directo entre variables con

²⁰ Ver gráfico 8, Capítulo 5.

dinámicas similares. Con lo expuesto *no pretendo negar la influencia de la reputación percibida sobre el grado de identificación alcanzado. Propongo no obstante que su impacto será indirecto, mediado por la endoimagen como nexo necesario entre ambos conceptos*. Evaluemos esta afirmación con mayor detenimiento.

7.3 Vínculos entre la endoimagen y la reputación percibida

La endoimagen y la reputación percibida presentan ciertos puntos en común por tratarse ambas de aspectos complementarios de la imagen corporativa con impacto interno e interpretadas por los propios empleados a partir de estímulos conexos. Consecuentemente será posible establecer un nexo causal entre las dos, unión que fundamenta parcialmente la concepción de la endoimagen como intermediario necesario entre la reputación percibida y la identificación.

Esta relación se desprende de los datos obtenidos en las investigaciones realizadas. En ellas se comprueba un fuerte nexo causal entre ambas variables, explicitado a través de los coeficientes de correlación. Por tanto, sobre la base de dichos coeficientes y la naturaleza análoga de ambos conceptos, será posible fundamentar la existencia de una relación causal entre ellos (al menos para los casos analizados). Los resultados referidos se encuentran sintetizados en la siguiente tabla.

Gráfico 13: Correlación Endoimagen/Reputación Percibida

	Corr. Rep. Percibida/Endo.
Correo Argentino	0,60
Bank Boston	0,63

Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

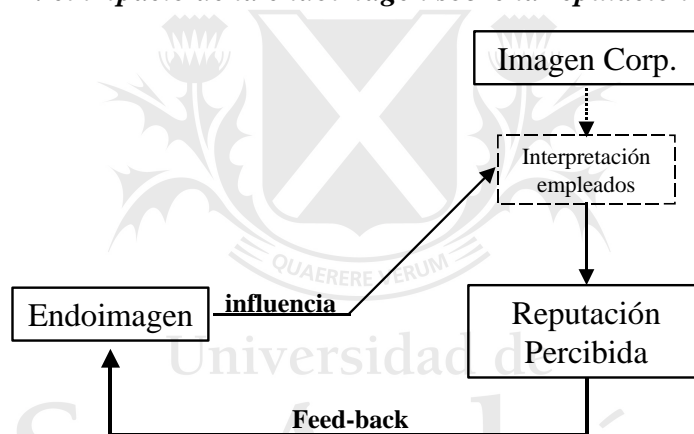
Será posible trascender los límites de la investigación realizada mediante un simple razonamiento, complementando así las bases teóricas y empíricas por nosotros expuestas. Partamos por tanto del paper de Chun & Davies²¹. Allí los autores exploran la relación existente entre la imagen corporativa de la empresa (esto es, la reputación en el mercado) y la endoimagen, sobre la base de los atributos tipificables de la identidad organizacional. Obtienen como resultado general un coeficiente de correlación de **0.52**,

²¹ Chun, R. & Davies, G. (2001). *The alignment of image and identity in the management of corporate strategy*.

valor lo suficientemente elevado para aceptar la validez de la correlación propuesta entre la reputación y la endoimagen.

El proceso de interpretación de la reputación por parte del empleado se verá sesgado naturalmente por su propia imagen de la empresa (endoimagen). Por tanto, el nexo existente entre ambos conceptos cuanto menos presentará valores análogos a sus condicionantes, tal cual se observa en la investigación de referencia. En síntesis, si se comprobó una correlación entre la endoimagen y la reputación, es de esperarse que esta al menos se mantenga constante al considerarse la reputación percibida, por la influencia de la endoimagen en su configuración. El siguiente esquema grafica dicha influencia.

Gráfico 14: el impacto de la endoimagen sobre la reputación percibida



Fuente: elaboración propia.

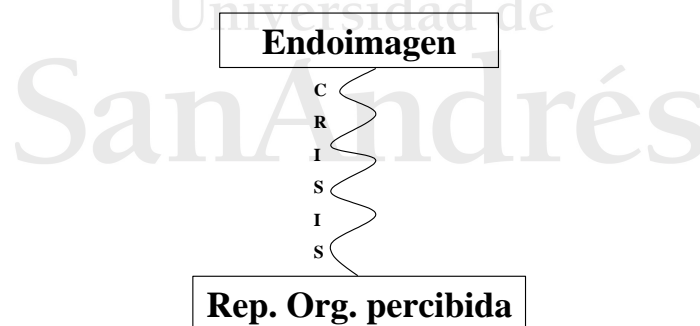
Asimismo, se observa en el esquema el feed-back ejercido por la reputación percibida sobre la imagen interna. Los empleados, a través de la comunicación corporativa, los intermediarios de información, sus propios grupos de referencia, etc, reciben información del mercado sobre su empresa, que influencia parcialmente su propia visión de la organización.

La relación establecida entre ambas variables ha sido evaluada mediante diferentes fuentes complementarias, fortaleciéndola. Pero la naturaleza de esta conexión no será directa, por las incompatibilidades en sus dinámicas individuales. La reputación percibida, por su asociación con los públicos externos, presenta una dinámica considerable que contrasta con la inercia de la endoimagen.

Consecuentemente, podemos categorizar al nexo que conecta ambos conceptos como un “resorte” activado por el contexto, extensible pero sólido. Esta analogía pretende expresar que en contextos de estabilidad, ambas variables serán similares, aunque distanciadas por una brecha estable. Sin embargo, en contextos de crisis de imagen a corto plazo se ensanchará la brecha existente fruto de las dinámicas opuestas, manteniéndose no obstante la relación establecida. La reputación percibida es más volátil, y por tanto propensa a cambios bruscos. Sin embargo, a mediano/largo plazo se retorna a la situación de equilibrio, ajustándose los conceptos mutuamente. Así, si la crisis fue pasajera, el mercado se estabiliza y la endoimagen no se verá afectada significativamente. Ahora bien, si el impacto es más permanente la endoimagen paulatinamente se adapta a la nueva realidad del mercado.

Nótese que aun en los momentos de crisis se mantiene el nexo que une ambas variables. Los movimientos a largo plazo son pues en paralelo, ya que el lazo establecido perdura a través de los contextos. Debemos resaltar no obstante que la endoimagen será relativamente más permeable a comentarios externos favorables. El siguiente esquema demuestra gráficamente la analogía propuesta:

Gráfico 15: relación endoimagen-reputación percibida



Fuente: elaboración propia.

Los empleados por tanto monitorean y evalúan las acciones con impacto externo de la empresa para proteger su propia identidad. Mediada por el grado de identificación alcanzado, la existencia y permanencia de una brecha genera una disonancia en el individuo, que debe ser resuelta internamente. En particular, todo accionar interno con impacto potencial en la imagen de la empresa es tema de preocupación para la plantilla. Obviamente, las situaciones atípicas son las más inquietantes, por la incertidumbre sobre las consecuencias externas potenciales.

Por tanto, si una medida genera un impacto externo desfavorable, surgirán presiones internas incrementales por remediar el daño causado. De esta forma, tanto la endoimagen como la reputación percibida y su consistencia ayudan a explicar cuando, donde y como los individuos se ven motivados a apoyar o rechazar las iniciativas corporativas. Es la inconsistencia sostenida entre la endoimagen y la reputación percibida la que precipita las reacciones internas (Dutton & Dukerich, 1991). Los empleados accionan por tanto con el objeto de manipular activamente la reputación de la empresa, de acuerdo a la identidad corporativa.

Aplicando dicha analogía a los dos casos propuestos, el Correo Argentino atravesaba una etapa de relativa estabilidad. En cambio, el Bank-Boston se encontraba en plena disonancia entre las variables, afectando los resultados del estudio realizado. Por tanto, la mayor estabilidad de la endoimagen la transforma en una variable más confiable, por su impacto sostenido sobre el grado de identificación. Evoluciona a la par con la identificación a través de los diferentes contextos externos, fruto de su similar dinámica. Se torna pues más atractiva que la reputación percibida como elemento de un modelo genérico de identificación. Además, la endoimagen de por sí incorpora la influencia de la reputación percibida, por el feed-back constante entre ambas. Ahora bien, ¿qué factores le otorgan a la endoimagen la inercia a corto plazo que le adjudicamos, con relación a la reputación percibida?

7.4 La endoimagen

Diversos factores establecen el carácter estático de esta variable. Primeramente, se trata de una interpretación propia de los empleados sobre la base de la información por ellos recibida, procesada y evaluada, fruto de su interacción diaria con la organización. Consecuentemente, por ser este un proceso recursivo y permanente, el impacto potencial de crisis puntuales se reduce drásticamente, dada la confianza en la imagen internamente generada. Esta priorización de las fuentes internas está explicitada en la “two-step flow of communication theory” (Griswold, S.). La información de origen externo es filtrada a corto plazo de acuerdo a los parámetros internamente establecidos, protegiendo la concepción interna. No obstante, si las brechas establecidas son demasiado amplias, se genera una disonancia interna que fuerza la adaptación mutua.

Los empleados tienen por tanto una alta implicación con la empresa, interactúan con ella diariamente y establecen nexos cognitivos con su destino mediante el proceso de identificación. Dichos condicionantes solidifican la imagen creada, limitando el impacto de los embates externos, reales o potenciales. Por su parte, los públicos externos (particularmente los no-clientes) son más influenciables frente a crisis puntuales, adquiriendo su conceptualización de la empresa un carácter más dinámico y fluctuante. Presenta pues una menor estabilidad a corto plazo. ***Se esgrime por tanto que la endoimagen responde controladamente y con cierta inercia frente a las fluctuaciones a corto plazo en la reputación de la empresa.***

Se forjan pues ***mecanismos de defensa*** en el individuo que protegen a corto plazo la endoimagen del impacto de la reputación percibida. Su fundamento es que por existir una conexión psicológica entre la imagen corporativa y la individual, cualquier evento externo que afecte dicha imagen representa para el individuo una afronta indirecta. ***Este nexos se profundiza cuando los impactos a la imagen de la empresa son públicos e irrevocables, puesto que el daño causado será más difícil de resolver*** (Dutton & Dukerich, 1991). Por tanto, los individuos buscarán activamente medios que protejan y restauren la imagen de su empresa.

Estos ***mecanismos de defensa*** han sido estudiados en detalle por Elsbach & Kramer en su paper de 1996²². En él se analiza el impacto del ranking de MBA's confeccionado por la revista "Business Week" sobre estudiantes universitarios americanos, y las actitudes derivadas. Del análisis ***surge un perfil flexible y fundamentalmente oportunista del individuo, respondiendo a las crisis de imagen selectivamente a fin de proteger su propia identidad, auto-estima y categorización social en función del status relativo de su empresa.***

El empleado por tanto no incorpora pasivamente la información del entorno, sino que esta primero atraviesa una serie de filtros semi-conscientes generados internamente, devenidos del grado de identificación alcanzado. Se desprende por tanto un nexo positivo entre los mecanismos de defensa y la identificación, relación que se auto-

²² Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996). *Member's responses to organizational identity treats: Encountering and countering the Business Week rankings.*

refuerza cíclicamente. En síntesis: *a mayor identificación e implicación, superiores mecanismos de defensa generados.*

Estos sistemas de protección operan en todo momento. No obstante, su efecto es más notorio a corto plazo en contextos de crisis de imagen. Allí, las brechas que separan la reputación percibida y la endoimagen alcanzan su máxima extensión, fruto en parte de su accionar.

Entre los mecanismos de defensa encontrados se destacan:

1. *relativizar los atributos seleccionados* para la categorización, destacando aspectos alternativos olvidados que hubieran mejorado la propia imagen.
2. *atacar el grupo de referencia seleccionado*, proponiendo marcos alternativos que mejoran la posición relativa.

El esquema antepuesto resulta atractivo de cara al estudio de la dinámica interna de la imagen corporativa, particularmente para empresas en contextos de crisis de imagen a corto plazo. Consecuentemente, sus premisas se evaluaron en el contexto de la empresa *Bank-Boston* con el fin de explorar la existencia de dichas barreras entre los empleados de la entidad. Su presencia explicaría al menos parcialmente los resultados derivados del estudio. Sin embargo, estas podían tan sólo ser comprobadas a través de conversaciones informales y abiertas con los propios empleados. La real intención del cuestionamiento debía ser ocultada, simulando un interés natural por la situación del mercado. Sólo de esta forma emergerían sus reales percepciones sobre el mercado bancario y sus perspectivas, evidenciando así los patrones de defensa establecidos.

Conformemente, finalizada la administración de los cuestionarios, se entablaron diálogos casuales con un número limitado de empleados, para intentar explorar la existencia de estos mecanismos de defensa. Los resultados fueron muy satisfactorios, exponiéndose en los entrevistados ciertos intentos cognitivos por relativizar el impacto de la crisis, protegiendo de esta forma su endoimagen y consecuentemente, su propia identidad.

Los argumentos documentados en dichas conversaciones pueden ser clasificados según las categorías genéricas propuestas por *Elsbach & Kramer* en su estudio. Presentamos a

continuación algunos de los mas frecuentemente esbozados. Así, si bien la mayoría reconocía la gravedad de la crisis atravesada, muchos de los entrevistados culpaban a los medios de comunicación por exagerar la naturaleza real del problema y profundizar la angustia de los ahorristas. Asimismo, aseguraban que los clientes recobrarían la confianza paulatinamente ante la ausencia de alternativas válidas. De esta forma limitaban cognitivamente la naturaleza real del problema atravesado, aseverando su pronta recuperación.

Otros tantos recordaron el “plan bonex”, estableciendo analogías con dicha situación y asegurando la recuperación de la banca a mediano plazo, tal cual ocurrió a principios de los noventas. Paralelamente, se resaltaban las diferencias existentes entre los bancos con respaldo internacional y la banca nacional, proponiendo un marco de comparación más amplio. Así, el real impacto de la crisis se daría sobre estos últimos, concentrándose a largo plazo la banca en las entidades privadas más sólidas, como el propio Bank Boston. Ambos argumentos establecen marcos de comparación favorables para contextualizar la crisis, brindando mejores perspectivas futuras de recuperación. Se puede argumentar la validez fáctica de dichas observaciones. No obstante, lo verdaderamente relevante es la generación de argumentaciones defensivas, convenientemente esbozadas con el objeto de relativizar el impacto real de la crisis. Aíslan al individuo del contexto externo, refugiándose en el ámbito interno protegiendo la propia identidad

Como ya se ha expuesto, estos mecanismos son una constante en la mente del individuo, responsables parciales por las brechas entre la endoimagen y la reputación percibida. La mayor identificación con la empresa deviene en barreras más potentes en la mente que protegen tanto a la empresa como a la identidad del individuo. Los datos obtenidos así lo demuestran, con una dispersión considerable en las evaluaciones de la reputación percibida no expuesta en las restantes variables.

7.5 Síntesis de los resultados obtenidos

A lo largo del presente trabajo de graduación se han expuesto ciertas limitaciones del modelo propuesto por Dutton *et al.* No obstante el mismo contiene un atractivo teórico tangible, evaluando el impacto introspectivo de la imagen corporativa mediado a través del proceso de identificación organizacional. Corresponde por tanto promover un ajuste y posterior reformulación de sus premisas para mantener su validez, a la luz de los

resultados derivados de la investigación. Por tanto, se sintetizarán los principales resultados obtenidos en esta sección como base para la posterior reformulación del modelo.

Analicemos pues la primera de las premisas del modelo propuesto: *existe una relación positiva entre la endoimagen y el grado de identificación alcanzado por los empleados*. Esta afirmación ha sido evaluada tanto en contextos de crisis de imagen a corto plazo (caso *Bank Boston*, CC: 0,39) como en contextos de estabilidad (caso *Correo Argentino*, CC: 0,48). En los dos ámbitos se comprobó un nexo causal positivo entre las variables. Por tanto, se fundamenta su inclusión en un modelo genérico de identificación.

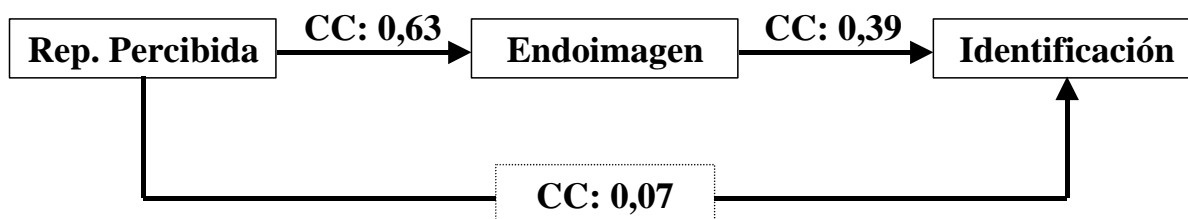
La segunda premisa del modelo propone una *relación positiva entre la reputación percibida y el grado de identificación alcanzado*. Sin embargo, los resultados obtenidos plantean serias dudas sobre la universalidad de esta relación. Así, si bien en el caso *Correo Argentino* se comprobó la validez de esta premisa (CC: 0,40), las correlaciones establecidas para el caso *Bank Boston* fueron prácticamente nulas (CC: 0,07). Por tanto, el nexo propuesto no se sostiene en contextos de crisis de imagen a corto plazo. La explicación dada para esta situación es la dinámica diferente adjudicable a la reputación frente a la identificación. Por tanto, la posibilidad de establecer un nexo directo entre ambas variables válido en cualquier entorno se desvanece. No obstante, se reconoce una influencia necesaria de la reputación percibida sobre la identificación, aunque indirecta y permeable.

Por su parte la endoimagen comparte la inercia característica del proceso de identificación. Ambas involucran a los empleados, el público más implicado naturalmente con los destinos de la empresa. En consecuencia, intuitivamente se puede asumir que el nexo entre la imagen corporativa y el grado de identificación estará mediado por la endoimagen. Después de todo, será la propia interpretación de la realidad de la empresa por sobre las opiniones foráneas las que generen una adhesión interna. La reputación percibida juega un papel en el proceso, aunque como condicionante de la endoimagen.

Esta caracterización de la endoimagen como variable intermedia necesaria está apoyada por la base empírica recabada. Así, este concepto está correlacionado positivamente

tanto con la reputación percibida como con el grado de identificación alcanzado, a través de los diferentes contextos, mientras que las variables restantes no presentan nexos directos entre sí. Reflejamos la afirmación propuesta gráficamente en el caso *Bank-Boston*, para su clarificación.

Gráfico 16: la endoimagen como nexo entre la RP y la Id. (Bank-Boston)



Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

Por tanto, en contextos críticos la endoimagen se mantiene como nexo entre las variables restantes, aun cuando entre estas no exista un nexo directo. Evidentemente, la naturaleza de esta relación tan sólo puede ser percibida en contextos de crisis de imagen a corto plazo. Como se observa en el caso Correo Argentino, en períodos de estabilidad la reputación percibida presenta comportamientos análogos a la endoimagen, por el “nexo como resorte” previamente explicado. Por tanto, al evaluar las correlaciones tan sólo sobre las variables identificación y reputación percibida, los valores obtenidos son alentadores bajo estabilidad, tal cual se explicita en los estudios de Lee, 1971 y Ashforth & Mael, 1992²³.

No obstante, dichos resultados están condicionados por ignorar la existencia de una variable intermedia: la endoimagen. La naturaleza real de su relación se explicita tan sólo en contextos de crisis, cuando la brecha entre los conceptos se expande a corto plazo por la naturaleza dinámica de la reputación percibida. Por tanto, el valor asignable a la reputación percibida deja de ser análogo al de la endoimagen. Allí se expone la validez universal de la endoimagen, y la naturaleza cíclica de la reputación percibida.

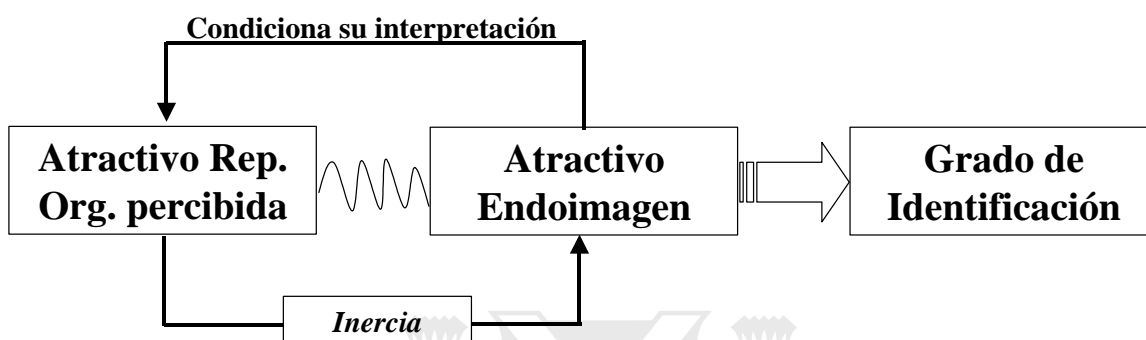
7.6 Reformulación del modelo de Dutton *et al.*

En función de lo antepuesto será conveniente reformular parcialmente el modelo de referencia, generalizando la aplicación de sus premisas a contextos alternativos.

²³ Recordar que ninguno de estos dos modelos generales de identificación tomaron a la endoimagen como variable. Tan sólo incorporaron a la reputación percibida.

Respecto a las dos premisas genéricas del modelo original, el relevamiento empírico constató la universalidad del nexo endoimagen-identificación, no así su contraparte. Asimismo, se estableció a la endoimagen como nexo intermedio necesario entre las dos variables restantes. Exponemos a continuación el modelo tentativo propuesto.

Gráfico 17: El impacto de la imagen corporativa sobre el grado de identificación de los empleados-Modelo tentativo



Fuente: elaboración propia sobre la base del modelo original de Dutton et al. y los resultados de la investigación realizada.

Consecuentemente, se incorpora al modelo la noción de la endoimagen como nexo necesario entre la reputación percibida y la identificación. Asimismo, se establece una relación dialéctica entre los dos aspectos de la imagen corporativa, con la endoimagen condicionando la interpretación de la reputación percibida a partir del mercado, y esta última ejerciendo un impacto controlado por la inercia. Se establece que la relación entre ambos conceptos es cambiante, de acuerdo al contexto (se incorpora la analogía del “resorte”). Por tanto, será la conjunción de ambas variables la que condicione el grado de identificación alcanzado por los empleados.

8. CONCLUSIÓN

8.1 Síntesis de los resultados obtenidos

El impulso primario del presente trabajo de investigación fue analizar el impacto de la imagen corporativa sobre el proceso de identificación de los empleados, a través del modelo de Dutton *et al.* Sobre la base de esta construcción teórica se elaboraron dos sub-hipótesis complementarias, con el objeto de evaluar su comportamiento en diferentes contextos y explorar la universalidad de las relaciones establecidas. Intuitivamente se percibieron ciertas falencias potenciales en el mismo que se expresarían tan sólo en contextos de crisis de imagen a corto plazo. De allí la dicotomía establecida en las hipótesis.

Recordemos pues la primera sub-hipótesis propuesta:

“Existe una relación positiva entre la Imagen Corporativa (a través de la reputación percibida y la endoimagen) y el grado de identificación con la empresa por parte de los empleados, en contextos de imagen estables”

La misma fue evaluada en la empresa *Correo Argentino* en un contexto estable de reputación, sobre un total de 77 empleados. Las correlaciones allí establecidas (0,40 y 0,48 respectivamente) ***comprueban la validez de la primera sub-hipótesis en la empresa analizada***, justificando la existencia de nexos causales concordantes con las premisas del modelo de referencia. Un dato adicional derivado de la muestra es la primacía de la endoimagen sobre la reputación percibida respecto a su efecto sobre la identificación de los empleados. En síntesis, bajo condiciones regulares el modelo de Dutton *et al.* responde positivamente.

Respecto a la segunda sub-hipótesis propuesta:

“Esta correlación no se verá afectada significativamente en contextos de crisis de imagen a corto plazo”

Esta hipótesis fue evaluada sobre un total de 30 empleados en el contexto de la empresa Bank Boston. Al momento de la investigación dicha organización atravesaba una severa crisis de imagen, fruto de la imposición de severas limitaciones al retiro de depósitos (conocido vulgarmente como “corralito”). Las correlaciones establecidas comprueban la

existencia de un nexo causal entre la endoimagen y la identificación ($CC: 0,39$), conexión que por tanto persiste aun en contextos de crisis. Paralelamente se determina la ausencia virtual de un nexo análogo sobre la reputación percibida, obteniendo un coeficiente de $0,07$. *Consecuentemente, aun bajo condiciones de severa crisis de imagen a corto plazo, el nexo entre la endoimagen y la identificación se mantiene sólido, mientras que su relación con la reputación percibida se desmorona empíricamente. Se cuestiona en consecuencia la universalidad del nexo propuesto.* Por tanto, en función de los datos obtenidos *se valida esta segunda sub-hipótesis tan sólo parcialmente.*

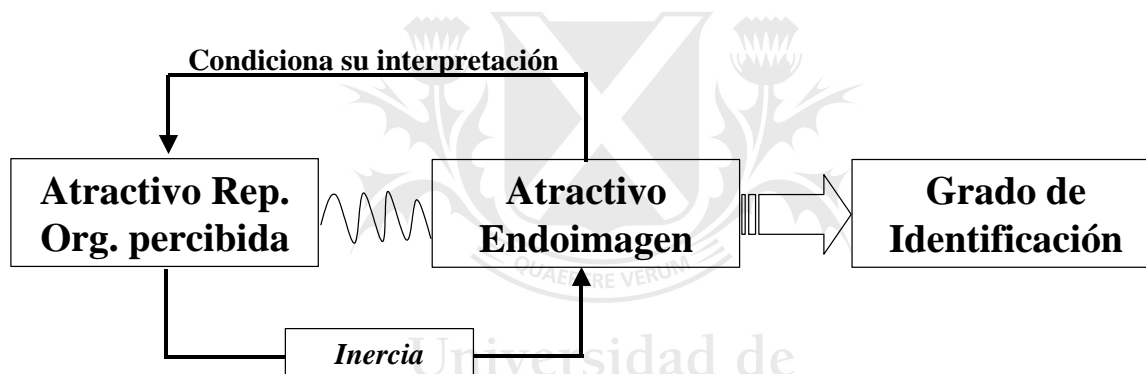
Por tanto, en términos generales los resultados obtenidos validan el vínculo causal establecido entre la endoimagen y la identificación. Fue evaluado satisfactoriamente en contextos extremos, presentando incluso una primacía sobre la reputación percibida a través de los mismos. El nexo establecido con la reputación percibida, por su parte, se desmorona empíricamente en contextos de crisis. Por tanto, no califica para ser incorporada a un modelo general de identificación. Un resultado adicional derivado fue el vínculo establecido entre la reputación percibida y la endoimagen, a través de los diferentes contextos ($0,60$ y $0,63$ respectivamente).

La explicación tentativa propuesta para la invalidez de la segunda premisa del modelo en contextos inestables es la dinámica de la reputación percibida en oposición a la inercia presentada tanto por la endoimagen como por la identificación. Evidentemente, su dinámica diferencial se expresa tan sólo en contextos de inestabilidad. Probablemente esta sea la razón por la cual tanto Ashforth & Mael como Lee proponen a la reputación percibida como premisa en sus modelos: en contextos de estabilidad, dicha correlación se comprueba. *No obstante, tan sólo en ámbitos inestables se percibe que el verdadero vínculo entre la imagen y el grado de identificación alcanzado está dado por la endoimagen, con la reputación percibida como condicionante indirecto.* En contextos de estabilidad, su similitud determina la validez de los estudios. Propongo por tanto que *los resultados positivos obtenidos bajo estabilidad se deben en parte a la existencia de la endoimagen como nexo intermedio necesario entre las dos variables restantes,* efecto indeseado de la utilización de la correlación estadística.

Esto responde por tanto a la hipótesis general propuesta, que es aprobada sólo parcialmente: *Existe una correlación positiva entre la endoimagen y el grado de identificación alcanzado por los empleados, vínculo que se mantiene estable aun en contextos de crisis de imagen a corto plazo. La reputación percibida, por su parte, ejerce una influencia indirecta sobre la identificación, mediada por la endoimagen como nexos necesario.*

Sobre la base de las afirmaciones antepuestas, se propone un modelo tentativo de elaboración propia que vincula aspectos de la imagen corporativa con el grado de identificación. El mismo se expone a continuación:

Gráfico 17: El impacto de la imagen corporativa sobre el grado de identificación de los empleados-Modelo tentativo



Fuente: elaboración propia sobre la base del modelo original de Dutton et al. y los resultados de la investigación realizada.

8.2 Implicaciones para el management

El modelo antepuesto expone ciertas limitaciones presentes en los papers evaluados, en los cuales el impacto interno de la imagen corporativa se encuentra enfocado exclusivamente sobre la reputación percibida. Proponemos un modelo alternativo, en el cual la endoimagen surge como el aspecto principal de la imagen corporativa con impacto interno, y la reputación percibida ejerce un rol indirecto por su influencia sobre la imagen interna.

El aceptar la primacía de la endoimagen deviene en consecuencias ciertas para el management. Primeramente, relativiza el impacto interno a corto plazo de las crisis de imagen, por la inercia del concepto y los mecanismos de defensa ya analizados.

Mas aun, tanto la endoimagen como la reputación percibida y su consistencia permiten explicar y por tanto predecir cuando, donde y como los individuos se ven motivados a apoyar o rechazar las iniciativas corporativas, de acuerdo a su impacto potencial sobre la imagen de la empresa. Las brechas sin resolver entre ambas variables generan una disonancia interna, que activa las motivaciones individuales y las alinea con los objetivos corporativos en busca de soluciones. Se concibe en consecuencia un entorno favorable para la adopción de medidas que se interprete lidien con crisis de imagen en el mercado, obteniendo así una alineación casi automática de los empleados condicionada por sus propios intereses. *Se explicita por tanto el efecto, muchas veces subestimado, que las imágenes creadas para los públicos externos ejercen sobre las actitudes y motivaciones de los empleados a mediano plazo, para la resolución de brechas persistentes.*

Asimismo, dada la conexión psicológica establecida entre la empresa y los empleados, bastará con modificar la imagen que estos tienen de la empresa para influir sobre sus comportamientos, reforzando la cooperación interna y alineando los objetivos corporativos con los individuales. Consecuentemente, será preciso expandir las fronteras del marketing, promoviendo campañas introspectivas que refuercen la endoimagen. Estas deben incorporar recursos y jerarquías proporcionales a las campañas tradicionales, en función de su relevancia.

Inclusive, fruto de su impacto sobre la identificación, el reforzar la endoimagen será una herramienta clave para mantener y asegurar el control sobre los empleados de manera económica y no-invasiva. Es que la identificación alcanzada los llevará a dirigir conscientemente sus esfuerzos hacia la satisfacción de los objetivos corporativos, obteniendo satisfacción intrínseca con sus acciones sin necesidad de controles externos. Facilita por tanto el funcionamiento interno, generando mayor lealtad y dedicación.

8.3 Estudios futuros

El presente escrito representa una primera aproximación a la problemática bajo análisis. No obstante, se destaca la conveniencia de ampliar la base empírica del modelo sobre una gama mayor de corporaciones y sectores empresarios, fundamentalmente en contextos de crisis de imagen. Con tal finalidad, la metodología desarrollada para la recolección, tabulación, procesamiento y análisis de los datos obtenidos permanece

como legado. Particular énfasis debería ser puesto en la evaluación de la endoimagen como nexo necesario entre la reputación percibida y la identificación.

Asimismo, sería conveniente evaluar el modelo propuesto en *contextos de crisis de imagen internas* (despidos masivos, declaración de quiebra reciente, fusión con otra empresa, etc.). Bajo estas condiciones se impactaría directamente sobre la variable “endoimagen”, permitiendo comprobar su comportamiento en contextos cambiantes (así como el comportamiento correspondiente de la variable identificación). Esto se fundamenta en que a lo largo del presente trabajo el énfasis estuvo puesto en la dinámica de la reputación percibida, evaluando empresas en contextos de imagen alternativos. Por tanto, los escenarios analizados fueron seleccionados con el objeto explícito de verificar cambios en dicha variable, y el comportamiento análogo de la identificación. Corresponde por tanto evaluar el escenario alternativo. De realizarse el estudio propuesto, mi hipótesis es que ambos conceptos variarán razonablemente a la par, fruto de sus características comunes.



9. Bibliografía

9.1 Artículos de Publicaciones Periódicas en Bases de Datos:

- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). *Social Identity theory and the organization*. En: The Academy of Management Review, Volume 14 no. 1, p. 20-39. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 11/04/2002).
- Ashforth, B. & Mael, F. (1992). *Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated Model of Organizational Identification*. En: Journal of Organizational Behaviour, Volume 13 no. 2, p. 103-123. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 27/04/2002).
- Brown, M. E. (1969). *Identification and some conditions of organizational involvement*. En: Administrative Science Quarterly, Volume 14 no. 3, p. 346-355. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 12/02/2002).
- Carmeli, A (2001). *Prior financial performance as a predictor of perceived organizational reputation: an empirical examination among local authorities in Israel*. En: Public Finance and Management, Volume 1 no. 4, p. 449-470. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 03/03/2002).
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*. En: The Academy of Management Journal, Volume 34, p. 517-554. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 25/03/2002).
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). *Organizational images and member identification*. En: Administrative Science Quarterly, Volume 39, p. 239-263. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 8/02/2002).
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996). *Member's responses to organizational identity treats: Encountering and countering the Business Week rankings*. En: Administrative Science Quarterly, Volume 41 no. 3, p. 442-476. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 8/02/2002).
- Fombrun, Ch. & Shanley, M (1990). *What's in a name? Reputation building and Corporate Strategy*. En: The Academy of Management Journal, Volume 33 no. 2, p. 233-258. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 4/05/2002).
- Foote, N. (1951). *Identification as the Basis for a Theory of Motivation*. En: American Sociological Review, Volume 16 no. 1, p. 14-21. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 13/04/2002).
- Gatewood, R. D.; Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). *Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions*. En: The Academy of Management Journal, Volume 36 no. 2, p. 414-427. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 8/02/2002).

- Gecas, V. (1982). *The Self-Concept*. En: Annual Review of Sociology, Volume 8, p. 1-33. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 26/04/2002).
- Hall, D., Schneider, B. & Nygran, H. (1970). *Personal factors in organizational identification*. En: Administrative Science Quarterly, Volume 15 no. 2, p. 176-190. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 13/04/2002).
- Lee, S. (1971). *An empirical analysis of organizational identification*. En: The Academy of Management Journal, Volume 14 no. 2, p. 213-226. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 13/04/2002).
- Perrow, Ch. (1961). *Organizational prestige: Some functions and dysfunctions*. En: American Journal of Sociology, Volume 66 no. 4, p. 335-341. (Jstor)
<http://www.jstor.org/> (Consultado el 12/02/2002).

9.2 Libros:

- Canavos, G. (1998). *Probabilidad y Estadística: Aplicaciones y métodos*. Mc. Graw Hill, Mexico.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Barcelona.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Barcelona.
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Whetten, D. & Godfrey, P. (1998). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Sage publications, California.

9.3 Artículos en Sitios Web

- Calhoun, M. A. (2000). *Accounting for the employee: exploring the nature of the interaction between the employee and the organizational reputation*. En:
<http://www.reputationinstitute.com/sections/corp/pdf/Calhoun.pdf>
(Consultado el 25/02/2002).
- Chun, R. & Davies, G. (2001). *The allignment of image and identity in the management of corporate strategy*. En:
http://www.reputationinstitute.com/sections/corp/pdf/Chun_Davies.pdf
(Consultado el 03/03/2002).
- Frank, A. (2000). *Introduction to symbolic interactionism*. En:
<http://www.ucalgary.ca/~frank/si.html>.
(Consultado el 15/04/2002).

- Griswold, S. *The two step flow of communication theory*. En: http://www.ciadvertising.org/studies/student/99_spring/theory/griswold/twostep.html
(Consultado el 05/03/2002).
- Rapo, H. & Aula, P. (2000). *Negotiating reputations: Organizational communication and the arenas of reputation representations*. En: http://www.reputationinstitute.com/sections/corp/pdf/Aula_Rapo.pdf
(Consultado el 03/03/2002).
- Smidts, A.; Pruyn, Th. & Van Riel, B. M. (2001). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. En: The Academy of Management Journal-In Press.
(Consultado el 03/03/2002).
- Van Rekom, J.; De Goede, T. & Mulder, D. (2001). *The search for the magic attributes: An empirical inquiry into what fosters identification*. En: http://www.reputationinstitute.com/sections/corp/pdf/VonRekon_Goede.pdf
(Consultado el 05/03/2002).
- Zikic, J. (2001) *The Image Cycle: Bridging the gap between customers and employees*. En: http://www.reputationinstitute.com/sections/corp/pdf/Zikic_2.pdf
(Consultado el 25/02/2002).
- Zikic, J. (2000). *Multiple identities: Who is to decide?* En: http://www.reputationinstitute.com/sections/corp/pdf/Zikic_1.pdf
(Consultado el 05/03/2002).

9.4 Artículos en diarios online:

- Bazzan, Gustavo. *Bancos, entre un negocio que se achica y presiones que aumentan*. En: Clarín.com, 31/01/2002, <http://old.clarin.com/diario/2002/01/31/e-01301.htm>
(Consultado el 25/04/2002).
- Bermúdez, Ismael. *Radiografía de un sistema en crisis*. En: Clarín.com, 20/04/2002, <http://old.clarin.com/diario/2002/04/20/e-00701.htm>
(Consultado el 25/04/2002).
- Casas, Ximena. *Los empleados bancarios también están acorralados*. En: Clarín.com, 24/02/2002, <http://old.clarin.com/diario/2002/02/24/s-04815.htm>
(Consultado el 25/04/2002).
- Gioberchio, Graciela. *El ranking de los bancos mas denunciados por la gente*. En: Clarín.com, 9/03/2002, <http://old.clarin.com/diario/2002/03/09/s-03601.htm>
(Consultado el 25/04/2002).
- Gutman, Daniel. *Amparos: los bancos se cuidan*. En: Clarín.com, 25/04/2002, <http://old.clarin.com/diario/2002/04/25/e-02001.htm>
(Consultado el 25/04/2002).

- Lara, Rodolfo. *Apresan a un gerente por no devolver plata del corralito*. En: Clarín.com, 20/03/2002, <http://old.clarin.com/diario/2002/03/20/e-02001.htm> (Consultado el 25/04/2002).

9.5 Sitios web

- Asociación Bancaria Argentina (2002). *Enfática posición de ABA en defensa del sistema y la totalidad de los ahorristas*. En: http://www.aba-argentina.com/documentos/doc_pdf/PresenBeh.url (Consultado el 12/05/2002).
- Sanz Carreras, F. & Barraneda, M. *Errores que enseñan: la r sin scatterplot*. En: http://www.atheneum.doyma.es/Socios/sala_1/lec01est.htm (Consultado el 10/05/2002).



Universidad de
San Andrés

10. Glosario

Auto-concepto: se compone por dos esferas entrelazadas, la identidad personal y la social. La primera es aquella parte de la conciencia compuesta por atributos característicos de la propia personalidad. La identidad social, por su parte, deviene de la identificación del propio ser sobre la base de los grupos a los que pertenece. Por tanto, sobreviene del sentimiento de pertenencia e identificación emocional con diferentes grupos paralelos presentando jerarquías diversas, incluso conflictivas.

Correlación estadística: mide la magnitud de la relación lineal entre 2 variables cuantitativas (el grado en que fluctúan simultáneamente), así como el sentido, positivo o negativo, de dicha relación. Esto es, cuánto aumenta X al aumentar Y (correlación positiva), o cuánto aumenta X al disminuir Y (correlación negativa). El coeficiente de correlación es adimensional. Puede tomar cualquier valor desde +1 hasta -1. Ambos extremos denotan una correlación lineal perfecta, positiva y negativa, respectivamente. Un coeficiente con valor “0” indica en cambio una ausencia absoluta de correlación lineal: las variables no presentan relación alguna.

Endoimagen: Simboliza aquellos aspectos de la organización que el empleado considera distintivos y aprecia de ella. Refiere por tanto a la imagen que los empleados tienen de la firma.

Identificación: ocurre cuando los atributos centrales y distintivos de la empresa pasan a determinar en parte la identidad del empleado, como un marco clave de referencia. Esto es, cuando se incorporan aspectos de la reputación organizacional en la propia definición, o auto-concepto.

Imagen Corporativa: la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

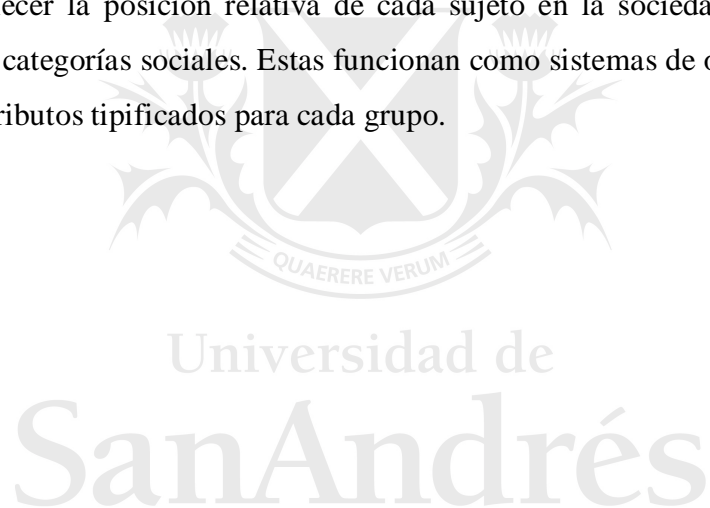
Modelo de Dutton et al: El foco central del modelo descansa en la conexión cognitiva establecida entre el empleado y su organización, derivada de la imagen corporativa.

Distingue el carácter dual de esta influencia, diferenciando a la imagen en endoimagen y reputación percibida.

Públicos: el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana.

Reputación percibida: la interpretación interna de la reputación, como los empleados perciben que el mercado valora a la empresa.

Social identity theory: En términos generales, la SIT propone que los individuos tienden a establecer la posición relativa de cada sujeto en la sociedad a través de la construcción de categorías sociales. Estas funcionan como sistemas de orientación sobre la base de los atributos tipificados para cada grupo.



ANEXO

Anexo 1: formulario original de la encuesta

Se presenta a continuación el formulario original desarrollado para la recolección de datos.

Encuesta

Objetivo: Evaluar el impacto de la Imagen Corporativa sobre la identificación de los empleados.

Nota importante: esta encuesta no está relacionada con ninguna iniciativa oficial de la Empresa. Es confidencial, anónima, y será utilizada exclusivamente para la elaboración de un trabajo de licenciatura. Muchas gracias.

Parte 1: Segmentación

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en esta empresa?

Hasta 4 años

Entre 4 y 10 años

Mas de 10 años

2. ¿Cuál es su ubicación dentro de la empresa?

Dirección/Gerencia

Jefatura/Supervisión

Personal Administrativo/Operativo

Parte 2: Reputación

Por favor, responda las siguientes preguntas según la escala propuesta, con 1 = muy malo y 10 = muy bueno.

1. ¿Cómo evaluaría la imagen que tienen los clientes de su empresa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ¿Cómo evaluaría el tratamiento que recibe su empresa en los medios?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ¿Cuál es su imagen de la empresa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parte 3: Identificación

Metodología

A continuación se presentan una serie de afirmaciones. Por favor evalúe cada una de las mismas de acuerdo a la escala propuesta, con 1 = totalmente en desacuerdo y 10 = totalmente de acuerdo.

1. Cuando alguien critica a la empresa, lo interpreto como un insulto personal.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Me interesa lo que otros piensan sobre la empresa.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Cuando hablo sobre la empresa, generalmente empleo el término “nosotros” antes que “ellos”.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Los éxitos de la empresa son mis éxitos.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

5. Cuando alguien alaba a la empresa, siento un orgullo personal.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

6. Cuando los medios masivos de comunicación critican a la empresa, me siento avergonzado.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. El mercado valora positivamente el haber trabajado en esta empresa.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8. Los empleados de otras empresas aprecian esta organización.

<i>Totalmente en desacuerdo</i>										<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Nota para la medición de las premisas:

- **Reputación percibida:** Para definir su valor en cada empleado, se calculó el promedio de las respuestas a las preguntas 1 y 2 de la segunda parte con las respuestas 7 y 8 de la tercera parte.
- **Endoimagen:** Estará representado por el valor de la respuesta 3 en la segunda parte.
- **Identificación:** Calculado a partir del promedio de las preguntas 1 a 6 de la tercera parte.



Universidad de
San Andrés

Anexo 2: bases para el desarrollo del formulario

A continuación se presentan las dos series de variables obtenidas del paper “*Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated Model of Organizational Identification*” (Ashforth & Mael, 1992). La primera está destinada a evaluar el grado de identificación de los empleados, mientras que la segunda mide la reputación percibida. La primer serie de preguntas fue adoptada directamente en el cuestionario creado, mientras que de la segunda tan sólo ciertas premisas fueron seleccionadas. Se presentan a continuación los originales, traducidos del inglés.

Identificación Organizacional

9. Cuando alguien critica a la empresa, lo interpreto como un insulto personal.
10. Me interesa lo que otros piensan sobre la empresa.
11. Cuando hablo sobre la empresa, generalmente empleo el término “nosotros” antes que “ellos”.
12. Los éxitos de la empresa son mis éxitos.
13. Cuando alguien alaba a la empresa, siento un orgullo personal.
14. Cuando los medios masivos de comunicación critican a la empresa, me siento avergonzado.

Reputación Percibida

1. La gente en mi comunidad aprecia a la organización X.
2. Se considera prestigioso en la comunidad ser un miembro de esta organización.
3. Esta organización es considerada como una de las mejores.
4. La gente de otras asociaciones menosprecia esta organización.
5. Los miembros de otras empresas desearían poder estar aquí.
6. La empresa no tiene una buena reputación en la comunidad.
7. Una persona que quiera avanzar en su profesión debe resaltar el hecho de haber pasado por esta organización.
8. Cuando otras empresas reclutan empleados, les gustaría incorporar algunos de esta empresa.

Anexo 3: resultados totales de las encuestas

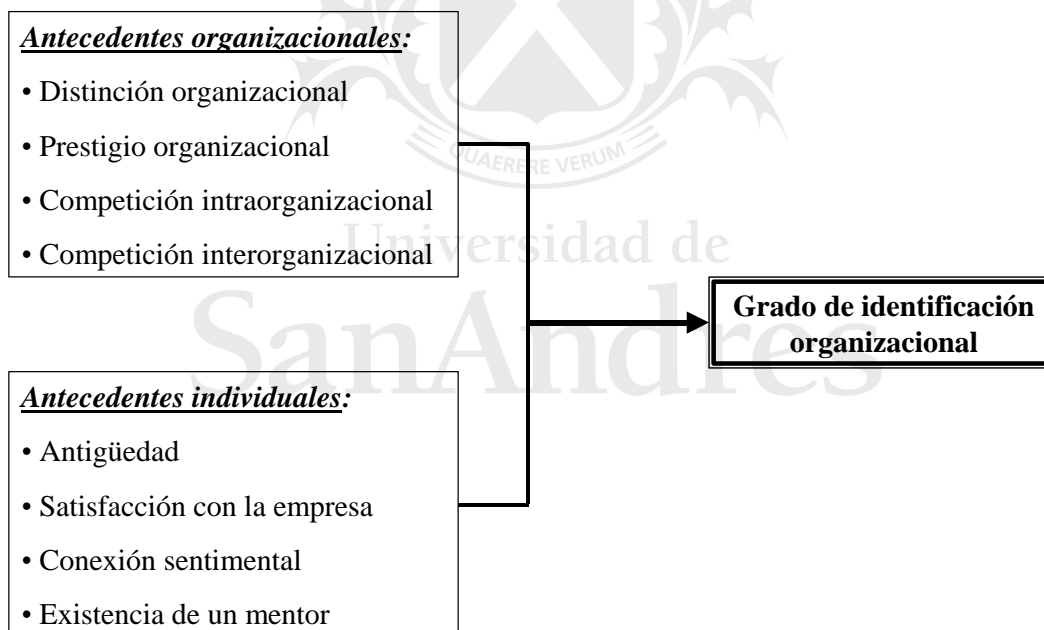
Se presentan a continuación las planillas de Excel con la totalidad de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre las empresas *Correo Argentino* y *Bank-Boston*. Presentan tanto los valores obtenidos para cada variable, como los promedios establecidos individual y grupalmente para las tres premisas del modelo.



Anexo 4: modelo de identificación de Ashforth & Mael

Se expone a continuación el modelo genérico de identificación organizacional propuesto y evaluado por Ashforth, B. & Mael, F. en su paper de 1992 “*Alumni and their Alma Mater: A partial test of the reformulated Model of Organizational Identification*”. Intenta establecer un esquema general del proceso de identificación y sus condicionantes, evaluando tanto la esfera individual como la organizativa. Respecto a la metodología empleada, se realizaron encuestas cerradas a graduados universitarios americanos respecto a su relación con su ex-universidad, evaluando los resultados obtenidos a partir del método de la correlación estadística. Nótese que en él el único aspecto de la imagen corporativa presente es la reputación percibida (aquí, prestigio organizacional). Se ignora por tanto el rol de la endoimagen propuesto y comprobado en nuestro estudio. Se expone seguidamente el modelo explorado:

Gráfico 18: El modelo de identificación de Ashforth & Mael, 1992.

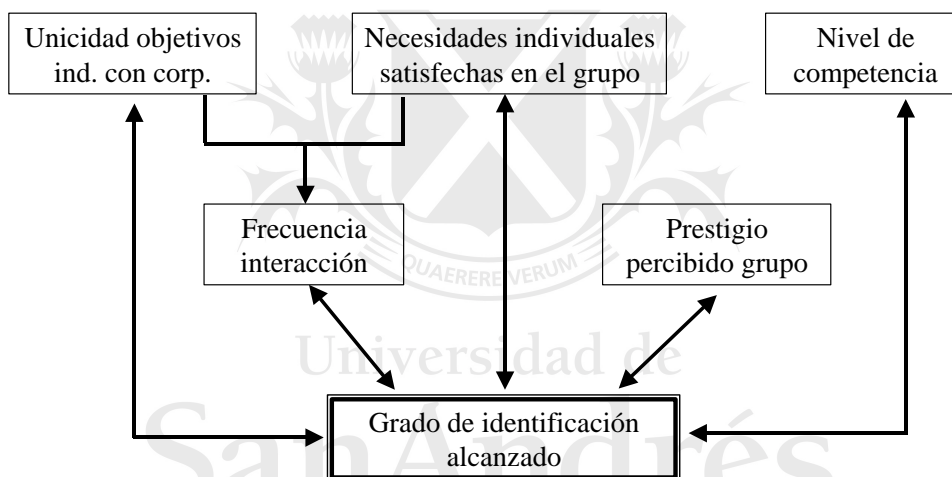


Fuente: Ashforth & Mael, 1992, p. 107.

Anexo 5: modelo de identificación de Lee

Se expone a continuación el modelo de March-Simon presente en el paper "*An empirical analysis of organizational identification*" de Lee, 1971. El mismo fue evaluado sobre una muestra de 170 científicos en una empresa química norteamericana. Entre sus conclusiones se destaca el escaso valor asignado al *prestigio percibido del grupo*. Este resultado puede verse condicionado por la muestra analizada: el prestigio asociado a la propia profesión limita el impacto incremental de la reputación del grupo, afectando los resultados finales y limitando su potencial extrapolación a muestras análogas. Asimismo, se debe destacar la ausencia de la variable "endoimagen" en el modelo propuesto. Se exhibe el mismo a continuación:

Gráfico 19: El modelo de identificación de March-Simon en Lee, 1971.



Fuente: Lee, 1971, p. 218.