



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

rcs\_luz@yahoo.es

Universidad del Zulia

Venezuela

Bravo Gil, Rafael; Matute Vallejo, Jorge; Pina Pérez, José M.  
Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXII, núm. 2, abril-junio, 2016, pp. 49-62  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28049145005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario\*

**Bravo Gil, Rafael\*\***  
**Matute Vallejo, Jorge\*\*\***  
**Pina Pérez, José M.\*\*\*\***

### Resumen

La gestión de la identidad corporativa es un elemento clave para el éxito empresarial, especialmente en sectores muy competitivos como la banca. Dentro de este sector, el presente artículo responde a tres cuestiones relevantes: ¿Qué factores determinan la gestión de la identidad corporativa?, ¿Cómo se gestiona? y ¿Qué beneficios perciben los directivos de dicha gestión?. Para ello, se realizó una investigación cualitativa basada en la realización de entrevistas en profundidad a los encargados de la gestión de marca de siete de los principales bancos españoles. La información obtenida, categorizada mediante el software QSR-NVivo, indica que detrás de la gestión de la identidad existen motivaciones y barreras tanto de carácter interno como externo a la organización. También se encontró que los principales factores que los directivos asocian a la identidad corporativa son la cultura, estructura, estrategia, comportamiento, comunicaciones e identidad visual. Asimismo, los beneficios de la gestión también se reflejan en el ámbito interno y externo, lo que lleva a la mejora de los resultados económico-financieros. En general, los resultados corroboran la relevancia de la identidad, mostrando distintas variables que inciden directamente en la competitividad bancaria, y que deberían tenerse en cuenta tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

**Palabras clave:** Identidad corporativa; marca corporativa; gestión de la identidad; estudio cualitativo; sector bancario.

- \* Se agradece la ayuda recibida de los siguientes proyectos: Plan Nacional I+D+I (ECO2009-08283); Proyecto Generés (ref. S-09, Departamento de Ciencia, Tecnología y Universidad del Gobierno de Aragón y Fondo Social Europeo).
- \*\* Doctor (Universidad de Zaragoza). Profesor Titular en el área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza (España). email: rbravo@unizar.es
- \*\*\* Doctor en Comunicación de Empresa y Publicidad (Universidad de Zaragoza). Profesor Contratado Doctor en la Universidad de Zaragoza. email: jmatute@unizar.es
- \*\*\*\* Doctor (Universidad de Zaragoza). Profesor Titular en el área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza. email: jmpina@unizar.es

# *Corporate Identity Management: Evidences from the Spanish Banking Sector*

## **Abstract**

Corporate identity management is a key element for business success, especially in highly competitive sectors like banking. Focusing on this sector, this article attempts to answer three questions: what are the main factors underlying corporate identity management in banks?, how is it managed? and what are the main benefits? With these aims, it was developed a qualitative research study based on in-depth interviews with brand managers in seven of the biggest Spanish banks. The information obtained, which was categorized by QSR-Vivo software, indicates that behind identity management there are motivations and pitfalls that are internal and external to organizations. It was also found that the main factors that managers associate with corporate identity are culture, structure, strategy, behavior, communications and visual identity. There are also internal and external benefits from management, which lead to better economic-financial results. As a whole, results confirm the relevance of identity and show a number of variables which directly influence the bank competitiveness. These results should be taken into account for both academic and managerial purposes.

**Keywords:** Corporate identity; corporate brand; identity management; qualitative study; banking industry.

## **Introducción**

Como consecuencia de la severa crisis financiera, las entidades bancarias se han visto inmersas en cambios profundos y un futuro marcado por la incertidumbre. Esta situación ha tenido importantes repercusiones en la gestión de las marcas corporativas, que se enfrentan a una estructura competitiva nueva y a unos mercados turbulentos y complejos, desde un punto de vista social y técnico. En España, contexto de este trabajo, el sector financiero ha vivido uno de los procesos de reestructuración más completos y profundos de la zona euro, experimentando numerosas reconversiones, fusiones y adquisiciones (Ussia, 2014). Los consumidores se han encontrado con nuevas marcas corporativas y un reposicionamiento de las marcas existentes, lo que ha complicado sus procesos de elección.

De acuerdo con la literatura, las percepciones que los consumidores tienen sobre una entidad bancaria son los principales determinantes en la adquisición de servicios financieros (Nguyen y LeBlanc, 1998; Bravo *et al.*, 2009). Tal y como explica la “teoría de señales”, en un contexto de asimetría de

información, “señales” como la reputación o la credibilidad de una marca permiten a los consumidores inferir la calidad de los productos y reducen la necesidad de buscar información sobre marcas alternativas (Milewicz y Herbig, 1994; Erdem y Swait, 1998). Sin embargo construir estas señales es un proceso que requiere tiempo y recursos, especialmente cuando las empresas se enfrentan a problemas de reputación (Milewicz y Herbig, 1994). De acuerdo con Kapferer (2012), identidad (“la realidad”) e imagen (“la percepción”) son como las dos caras de una misma moneda, de tal modo que una marca con percepciones positivas será el reflejo de cómo ha gestionado su identidad.

En concreto, el siguiente trabajo se centra en la gestión de la marca corporativa por parte de las entidades bancarias, el primer paso para formar unas percepciones favorables en la mente del consumidor. De este modo, mediante una serie de entrevistas realizadas a directivos de los principales bancos que operan en España, se pretende responder a tres cuestiones críticas: ¿Qué factores motivan la gestión de la identidad corporativa en el sector bancario? ¿Cómo se gestiona? ¿Qué beneficios perciben los directivos de dicha gestión?

Como se ha comentado, el sector financiero ha experimentado cambios significativos en los últimos años, observándose nuevos enfoques en el modo en el que las marcas financieras se aproximan a los consumidores. Sin embargo, existe una carencia de estudios recientes que analicen adecuadamente la gestión de la identidad corporativa en este sector y permita mostrar el grado en el que las diferentes conceptualizaciones y modelos que plantea la literatura son aplicables a un contexto empresarial en tiempos de crisis. En el siguiente epígrafe se realizará un recorrido sobre esta literatura para, a continuación, explicar la metodología y los resultados del estudio empírico desarrollado para dar respuesta a las preguntas de investigación. Finalmente se muestran las conclusiones más relevantes del estudio.

### **1. La identidad corporativa en la gestión empresarial**

La identidad corporativa es un concepto que permite identificar y diferenciar las marcas frente a sus grupos de interés, al igual que lo hace la identidad de las personas físicas. Albert y Whetten (1985), pioneros en este campo, defienden que la identidad se basa en atributos centrales, distintivos y duraderos que definen a la organización a lo largo del tiempo. No solamente representa “lo que la empresa es”, sino también “lo que la empresa hace, lo que espera ser y lo que representa en la sociedad” (Melewar, 2003). No obstante, esta perspectiva académica se centra más en analizar la identidad como un concepto abstracto que refleja la esencia de la organización, algo tremendamente difícil de evaluar desde un punto de vista aplicado. Por ello, como esa esencia depende de las decisiones que la empresa toma en relación a una serie de elementos, tales como la identidad visual, estrategia o comunicaciones, a efectos más operativos resulta más interesante evaluar no la identidad en sí misma, sino su gestión a través de esos elementos.

Precisamente, los motivos que determinan la gestión de la identidad corporativa pueden ser muy heterogéneos aunque, en la mayoría de los casos, responden a cambios internos y externos a la organización (Dhalla, 2007). Por ejemplo, los productos, marcas y stakeholders a los que se dirige la empresa condicionan directamente cómo la empresa gestiona su identidad corporativa (Mitki *et al.*, 2007). Asimismo, los procesos de internacionalización, fusiones o adquisiciones acaban generando una disparidad de identidades e imágenes que necesitan coordinarse (Melewar, 2003). Además, existen importantes barreras al cambio que dificultan la gestión de la identidad corporativa, muchas veces relacionadas con problemas de comunicación o con la falta de implicación del personal (Mitki *et al.*, 2007). En el sector español no falta ninguno de los ingredientes mencionados, y así muchas entidades buscan aliados con los que compartir sus recursos e identidades para así generar la confianza que demanda el mercado. De igual forma, los grandes grupos bancarios buscan expandir su actividad en nuevos países con culturas diferentes.

De acuerdo con su conceptualización, la gestión de la identidad corporativa supone mucho más que modificar un logotipo o un mero elemento visual. Los diversos modelos de gestión apuntan a una parte externa o visible, así como a una parte interna o no visible desde el exterior (Stuart, 1999; Cornelissen y Elving, 2003). Si bien no existe unanimidad sobre los elementos que forman la identidad corporativa, es posible identificar seis aspectos que han sido frecuentemente considerados en muchas de las conceptualizaciones (Melewar, 2003; Suvatjis y de Chernatony, 2005) y que pueden observarse en el Cuadro I. Así, es posible afirmar que la gestión de la identidad implica no solo cómo se muestra una organización en el exterior, sino también cómo es en realidad, cómo se comporta en su entorno y cómo se comunica interna y externamente.

## **Cuadro I** **Dimensiones de identidad corporativa**

<b>Cultura organizacional</b>	Valores y normas que son compartidos por los miembros de la organización, siendo consecuencia de su propia historia
<b>Estructura</b>	Estructura formal de la empresa (centralizada, descentralizada,...) y de la cartera de productos y marcas
<b>Estrategia</b>	Alcance y dirección de una empresa en el largo plazo mediante la adaptación de los recursos al entorno
<b>Comportamiento</b>	Conjunto de acciones -controladas o incontroladas- realizadas por la organización y sus miembros
<b>Comunicación</b>	Forma en que la empresa transmite información sobre sí misma y sus actividades a través de una serie de canales
<b>Identidad visual</b>	Elementos visuales asociados a la empresa a través de sus elementos corporativos, estética y estilo

Fuente: Elaboración propia a partir de Melewar (2003) y Suvatjits y de Chernatony (2005).

La gestión de esos elementos parece ofrecer diversos beneficios para las organizaciones. Por ejemplo, la creación de una identidad visual atractiva y el uso de la comunicación comercial pueden influir positivamente en las asociaciones sobre la marca corporativa almacenadas en la mente de los consumidores y, por ende, en la reputación empresarial (Marwick y Fill, 1997; Alessandri *et al.*, 2006). En consecuencia, los stakeholders se sentirán más atraídos hacia la organización, esto es, los consumidores desearán adquirir los productos y servicios como consecuencia de la diferenciación de la marca corporativa; los accionistas elegirán la entidad para destinar sus ahorros; los demandantes de empleo desearán trabajar en la empresa; las administraciones públicas sentirán más empatía y promoverán marcos legales favorables; y los medios hablarán bien de la empresa. Respecto a los empleados, una identidad fuerte supone una fuente de motivación, permitiendo la creación de vínculos afectivos y sentimientos de identificación con la compañía (Arendt y Brettel, 2010) que, con un feedback positivo, potenciarán la solidez y consistencia de la propia identidad (Harris y Chernatony, 2001). Cuando las empresas

se ven inmersas en procesos de fusiones y adquisiciones, una identidad sólida también ayudará a integrar las distintas culturas en una única identidad.

### **2. Metodología**

Para analizar la situación de la identidad corporativa en el sector bancario, se realizó un estudio a través de entrevistas en profundidad. Esta técnica toma la forma de una conversación entre un entrevistador y un entrevistado, conforme a unos objetivos de investigación claramente definidos. Para la correcta aplicación de la técnica se siguieron las recomendaciones establecidas por Anta y García (2003) en su manual sobre investigación cualitativa.

En concreto, se entrevistó a los gestores de la identidad corporativa de siete de los principales bancos que operan en España. Debido a las restricciones de estos ejecutivos, las entrevistas se realizaron en su propio lugar de trabajo, mediante confirmación previa. Ante la especificidad del tema, las entrevistas fueron llevadas a cabo directamente por los investigadores, quienes previamente elaboraron un breve

guion con los temas a abordar. Básicamente, los entrevistados fueron preguntados acerca de la importancia de la identidad para la gestión, el proceso de creación en el banco objeto de estudio y el impacto de la identidad a nivel interno y externo.

Cada entrevista tuvo una duración de entre 45 y 60 minutos, dependiendo de que la información recopilada fuera suficiente o no para dar respuesta a los objetivos de la investigación. Adoptando el procedimiento más habitual, se utilizó la fórmula de la “entrevista semiestructurada”, en la que los entrevistadores usan un guion, pero el orden de las preguntas y profundidad de los temas varía en función de la información recopilada en el desarrollo de la propia conversación. Las entrevistas fueron de carácter individual, utilizándose una fórmula “mixta” entre las entrevistas monotemáticas o “centradas en el problema” y biográficas, que se adentran en temas más heterogéneos y están “centradas en la persona”. Así, la entrevista transcurría conforme a los temas marcados como objetivos de investigación, pero intentando recoger la máxima información posible sobre las

experiencias particulares de los entrevistados que resultaban de interés para el estudio.

El análisis de la información siguió los criterios habituales, grabando la información en audio para posteriormente transcribir y analizar los datos mediante análisis de contenido con ayuda del software QSR-NVivo. Para la categorización de la información se partió de los elementos de identidad corporativa más habituales en la literatura, y con objeto de asegurar la validez y la fiabilidad de los datos se verificó la interpretación de los aspectos más complejos con los entrevistados, y se trianguló la información entre los autores llegando a un acuerdo en todas las categorías encontradas. En los extractos de las entrevistas mostrados en la siguiente sección se hace referencia a un código: E1-E7. Dicho código se refiere a cada uno de los siete bancos a los que se hizo la entrevista, ya que se acordó con los directivos el anonimato tanto del directivo como del banco en la presentación de los resultados de este trabajo. En el cuadro II se muestra información de dichas entidades relativa a su origen y participación en el proceso de reestructuración bancaria.

**Cuadro II**  
**Entidades analizadas**

<b>E1</b>	Banco de origen español; en el momento de la entrevista se encontraba en proceso de absorción de otras entidades.
<b>E2</b>	Banco de origen español; en el momento de la entrevista se encontraba en proceso de absorción de otras entidades.
<b>E3</b>	Banco de origen extranjero; en el momento de la entrevista no se encontraba en proceso de integración con otras entidades
<b>E4</b>	Banco de origen español; en el momento de la entrevista no se encontraba en proceso de integración.
<b>E5</b>	Banco de origen español; en el momento de la entrevista se encontraba en proceso de absorción de otras entidades.
<b>E6</b>	Banco de origen español; en el momento de la entrevista no se encontraba en proceso de integración.
<b>E7</b>	Banco de origen español; en el momento de la entrevista no se encontraba en proceso de integración con otras entidades

Fuente: Elaboración propia (2014)

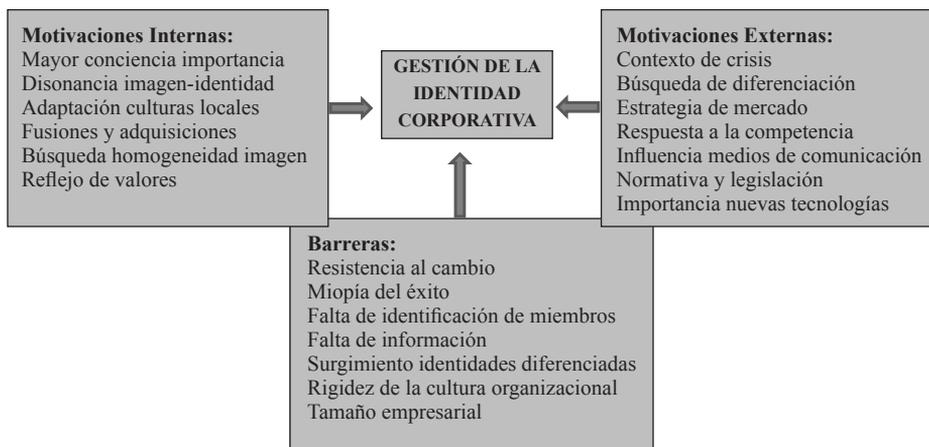
### 3. Análisis de resultados

Las categorías resultantes de las entrevistas fueron clasificadas en función de su relación con cada uno de los tres objetivos del trabajo, esto es, (1) analizar los factores que motivan la gestión de la identidad corporativa en el sector bancario, (2) investigar cómo se gestiona dicha identidad en el sector, y (3) mostrar los principales beneficios percibidos por los directivos como resultado de dicha gestión. Por ello, este apartado ha sido subdividido en tres sub-epígrafes para hacer referencia a cada uno de dichos objetivos.

#### 3.1 Determinantes de la gestión de la identidad corporativa en el sector

Con relación a los factores que determinan la gestión de la identidad corporativa, los entrevistados aludieron a la existencia de motivaciones tanto internas como externas, así como a barreras que dificultan la construcción de la identidad deseada (ver figura I). En ese sentido, una de las motivaciones principales es la mayor conciencia existente sobre la importancia de la identidad: “el sector financiero siempre ha sido tradicionalmente un mundo que no hablaba en voz alta y

hablaba más como empresa que como marca” (E1). Debido a esta falta de concienciación empresarial, la imagen en el exterior podía diferir de la identidad existente en el interior, incongruencia que hoy en día se mide con el fin de que los valores de la entidad sean trasladados al mercado. Refiriéndose a la correspondencia entre la identidad proyectada y la imagen conseguida en la mente de los stakeholders, un directivo afirmaba: “somos conscientes de que eso lleva mucho tiempo, que lleva años, pero creemos que eso va cambiando y los indicadores que se hacen, pues, lo valoran” (E6). La adaptación a la cultura local también es un factor considerado por las entidades, destacando que los consumidores españoles tienen especial apego a los bancos asociados a su comunidad autónoma. Por otra parte, la vorágine de fusiones y adquisiciones del sector también obliga a revisar las identidades y construir una arquitectura de marcas coherente: “si cambia la organización debería cambiar también la marca” (E5). El mayor peligro de estos procesos es la proyección de una imagen heterogénea que genere confusión entre los consumidores y que no refleje adecuadamente los valores de la entidad.



Fuente: Elaboración propia (2014)

**Figura I**  
**Determinantes de la gestión de la identidad corporativa**

Dentro de las motivaciones externas, se puede destacar que la reestructuración bancaria ha llevado a muchas entidades implicadas en procesos de fusión o absorción a realizar cambios y modificaciones en su identidad. Además, las entidades en general, hayan o no participado en estos procesos de reestructuración, han tenido que realizar cambios en sus comunicaciones externas o comportamientos corporativos para adaptarse al contexto de crisis económica, reforzando por ejemplo el mensaje de solvencia o de la confianza ganada a través de los años, y sirviendo como elemento de diferenciación con respecto a otras entidades con problemas de imagen: “En estos momentos que el Banco es el culpable de todo, si encima no tienes una buena imagen, estás muerto” (E5). Ante la pérdida de reputación del sector, y el temor a nuevos varapalos de las agencias de rating, un entrevistado señala: “La identidad corporativa es lo que nos permite diferenciarnos y señalarnos de otras entidades” (E4). En este entorno, los responsables de la identidad corporativa han tenido que adaptar sus estrategias de mercado -en ocasiones con menos recursos- si quieren atraer a un nuevo perfil de consumidor, más racional y preocupado por la confidencialidad y seguridad de sus ahorros: “hay muchos clientes (,,), que tienen miedo a que su Caja quiebre (...) y hemos captado muchísimos clientes por ese lado” (E3). Por otra parte, el imparable avance de Internet, las redes sociales y, en general, las nuevas tecnologías, son los principales aliados con los que conectar con un consumidor preocupado por su tiempo y ajeno a la complejidad del mundo de las finanzas: “estamos de lleno en las nuevas tecnologías, no nos queda más remedio” (E6).

Con respecto a las barreras, el primer problema con el que se encuentran las entidades es romper la inercia a favor del cambio, ya que el empleado “estándar” rechaza las innovaciones y todo lo que suponga un cambio en sus rutinas. Otro problema parece estar provocado por una cierta miopía de éxito, donde no se ve la necesidad de mejorar en términos de imagen. Por otra parte, la falta de información

entre áreas puede dificultar la consecución de una imagen homogénea a nivel interno, al no detectarse y corregirse a tiempo los problemas. Los conflictos a nivel departamental se añaden a los conflictos existentes entre divisiones de la empresa en diferentes países, o entre las centrales y oficinas. En general, se muestra imprescindible la participación de los empleados en el proceso de construcción de la identidad y el uso de un mismo lenguaje: “la identidad son los empleados. Porque en el fondo, en una empresa de servicios, los que crean esas experiencias con los grupos de interés son los empleados” (E2). Además, la rigidez de la cultura organizacional es vista como un freno potencial a la adaptación de la identidad al entorno o a la necesidad de atender eficazmente a segmentos diferenciados. En este proceso, aunque las entidades líderes disponen de mayor holgura para gestionar su identidad, un excesivo tamaño puede generar una sensación de “distanciamiento” y limitar la capacidad de adaptación.

### **3.2 Gestión de la identidad corporativa bancaria**

El primer aspecto que se ponía de relieve es que la identidad corporativa bancaria abarca elementos externos e internos a la propia entidad, y que su gestión debe realizarse de una manera holística e integrada. Todos los elementos que la conforman están fuertemente interconectados y la gestión supone tener que alinearlos: “eso son como piezas de un pequeño Lego” (E4). Entrando en la gestión particular de cada una de las dimensiones de identidad (ver Cuadro III), la cultura corporativa hace referencia a la misión, visión y valores corporativos. A estos aspectos se refieren los entrevistados como unas “banderas” o “verdades absolutas” que guían al banco, y que son lo suficientemente generales como para que cada área funcional lo plasme de una determinada forma en sus acciones, comunicaciones y comportamientos: “identificar los valores de marca y ponerlos al alcance de todo el mundo” (E1). En una buena gestión de la cultura corporativa es totalmente necesario

que el personal la interiorice, para que todas las áreas y mercados transmitan el mismo mensaje. La cultura está basada en los valores universales que han servido para cimentar al banco a lo largo de los años, a lo largo de su origen y evolución en el mercado. Si

bien los valores universales pueden resultar poco diferenciables, la aplicación de dichos valores sí permite ver las diferencias entre entidades: “ser confiable, eso lo tenemos, que es un valor muy muy relevante pero poco diferenciador” (E2).

**Cuadro III**  
**Resultados del estudio: Categorías relevantes**

<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía para la entidad</li> <li>- Aplicación a cada área, mercado y subcultura</li> <li>- Personal debe interiorizarla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad a partir de historia y evolución</li> <li>- Adaptación al entorno</li> <li>- Valores universales pero aplicación diferencial</li> </ul>
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dota de agilidad y control</li> <li>- Gestión transversal al banco</li> <li>- Gestión depende de presidencia</li> <li>- Comités interdepartamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitectura de marcas acorde con realidades diferenciales</li> <li>- Replanteamiento en fusiones y adquisiciones</li> </ul>
<b>Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refleja cultura en la dirección</li> <li>- Sistema de feedback</li> <li>- Monitorización de parámetros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Causalidad estrategia-resultados</li> <li>- Adaptación al entorno</li> </ul>
<b>Comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina la experiencia</li> <li>- Vital en servicios bancarios</li> <li>- Control de códigos de conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinear acciones de RRHH</li> <li>- Alinear acciones de RSC</li> <li>- RSC de perfil bajo</li> </ul>
<b>Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherencia contenido y forma</li> <li>- Alinear mensaje interno externo</li> <li>- Alinear mensaje en audiencias</li> <li>- Particularizar canales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la fluidez</li> <li>- Control de contenido y forma</li> <li>- Creación de un estilo propio</li> <li>- Adaptación al entorno</li> </ul>
<b>Identidad visual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite visualmente mensaje</li> <li>- Inherente a comunicaciones y estética</li> <li>- Coherencia elementos visuales</li> <li>- Habilitar un responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manualización</li> <li>- Aplicación más estricta o flexible en función de cada entidad</li> <li>- Necesario que personal conozca y comprenda su importancia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2014).

Otro elemento interno fundamental en la identidad corporativa es la estructura. En esta dimensión el objetivo es proporcionar una estructura interna y de marcas que facilite la transmisión de la identidad deseada, y que dote a la organización de agilidad y control a nivel interno. La mayor importancia de la identidad corporativa en los últimos años ha llevado a considerarla como algo transversal al propio banco, que depende directamente

de la presidencia, y que implica una gestión integral a todos los niveles. Para llevar a cabo esta coordinación, se crean comités de reputación o comités de marca integrados por las diferentes áreas del banco. La utilización de una estructura centralizada o descentralizada está condicionada por la identidad que se quiere transmitir. Lo mismo ocurre con la arquitectura de marcas. La utilización de diferentes marcas, en especial en la actual

reestructuración del sector, debe responder a diferentes posicionamientos, segmentos y, en definitiva, realidades. “las marcas pertenecen al mercado, es el cliente el que decide con qué marcas se va a sentir más cómodo” (E5).

La estrategia corporativa permite reflejar la cultura en la dirección de la organización. Para tomar las decisiones correctas en la estrategia, los bancos deben establecer un sistema de feedback que les permita recoger información del mercado. El objetivo final no es solo llevar el control de múltiples indicadores, sino conocer la causalidad entre las estrategias tomadas y los indicadores de resultados. El comportamiento corporativo es el elemento clave en la experiencia de los grupos de interés, y el trato ofrecido por el personal de la organización es vital, en especial en un contexto de crisis: “cuando un director atiende un cliente, está transmitiendo marca (...) es algo que se tiene que transmitir en la labor del día a día” (E7); “Es difícil conseguir la confianza mediante la comunicación, ya que la credibilidad en este sector es baja. Hay que conseguirla vía comportamiento” (E4). Por ello, las entidades redoblarán sus esfuerzos por controlar los comportamientos de sus empleados y directivos a través de códigos de conducta, protocolos de servicio o cursos de formación. Para favorecer unos comportamientos adecuados de su personal, el banco debe implementar unas acciones de recursos humanos motivadoras. Lo mismo ocurre con las acciones de responsabilidad social, en cuya esencia también se deben encontrar los valores corporativos. En general, se habla de que las acciones de responsabilidad social corporativa tienen un perfil bajo que no se comunica externamente de manera notoria, pero que sí se conoce internamente: “lo importante de la responsabilidad social es tenerla no comunicarla (...). Es inherente al banco, es decir, es algo que se respira, que todo el mundo sabe y que todos conocemos” (E1).

Con respecto a la comunicación corporativa, el objetivo es transmitir información del banco de la manera más adecuada, y eligiendo la forma y momentos idóneos. La comunicación puede ser interna o

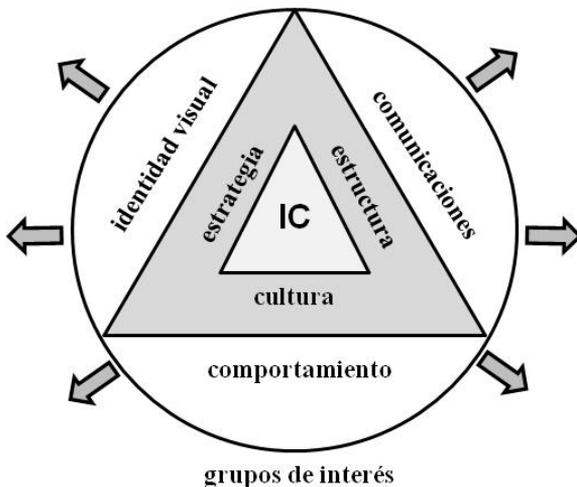
externa, y debe dirigirse a todos los stakeholders y segmentos de interés. El mensaje global de la identidad corporativa debe prevalecer en todo tipo de comunicaciones, si bien hay que adaptarlo a los canales y tipo de información que se ofrece a cada audiencia: “que está de acuerdo con los valores, que está de acuerdo con el mensaje que queremos dar, e incluso con la forma” (E5). Las comunicaciones externas tratan de crear un estilo propio de comunicación, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse a cada entorno.

El último eslabón de la cadena de identidad corporativa es la identidad visual, y su gestión se centra en conseguir la transmisión del mensaje de dicha identidad a través de los elementos visuales. En este sentido, lo que el banco debe hacer es alinear todos los elementos visuales, de forma que guarden coherencia entre ellos y con la identidad corporativa: “teníamos un icono y uno lo ponía de una manera (...), ahora lo que se controla es que todo sea igual todo siga unos cánones, un manual” (E7). Este tipo de acciones pueden ser malentendidas por el personal, que pueden verlo en ocasiones como un capricho estético. Por ello, el banco debe facilitar la comprensión de la identidad visual dentro de la entidad. Además, debe monitorizar la utilización de los elementos visuales a través de un sistema de dirección y control, y es importante definir un responsable. La “manualización” y estandarización de elementos es habitual en el sector, si bien se aprecia que hay entidades más o menos flexibles con la aplicación de estas normas.

No obstante, este trabajo ha permitido constatar que los bancos gestionan su identidad corporativa de una manera holística, esto es, alineando todos los elementos internos y externos. Este proceso de gestión no debe entenderse como un proceso secuencial, sino más bien circular, en el que la gestión de todas estas dimensiones interrelacionadas se orienta al desarrollo y comunicación de una identidad coherente y consistente. Estos aspectos resultan en el planteamiento del modelo mostrado en la figura II, donde se observa cómo los valores más centrales del banco

van dando forma a la estructura y estrategia, y estos se plasman en unos comportamientos, comunicación y elementos visuales en el exterior. En concreto, este modelo de gestión de la identidad corporativa plantea un primer nivel de gestión que emana directamente de la propia identidad, y que estaría formado por la estrategia empresarial, la estructura organizacional y la cultura. Este nivel, formado por dimensiones de carácter más interno y menos visibles externamente, es crítico a la hora de moldear la base de lo que será la identidad corporativa finalmente proyectada.

Así, la cultura, la estructura y la estrategia seguida por la organización sentarán las bases del comportamiento de los empleados, de la comunicación entre los diferentes stakeholders internos y externos a ella, y de la forma en la que la identidad se proyecta visualmente al exterior. Este segundo nivel de gestión incorpora por tanto elementos que sí son más visibles de cara al exterior y que serán críticos a la hora de determinar la experiencia de los clientes, la reputación corporativa frente a la sociedad o las percepciones de potenciales inversores y futuros clientes.



Fuente: Elaboración propia (2014).

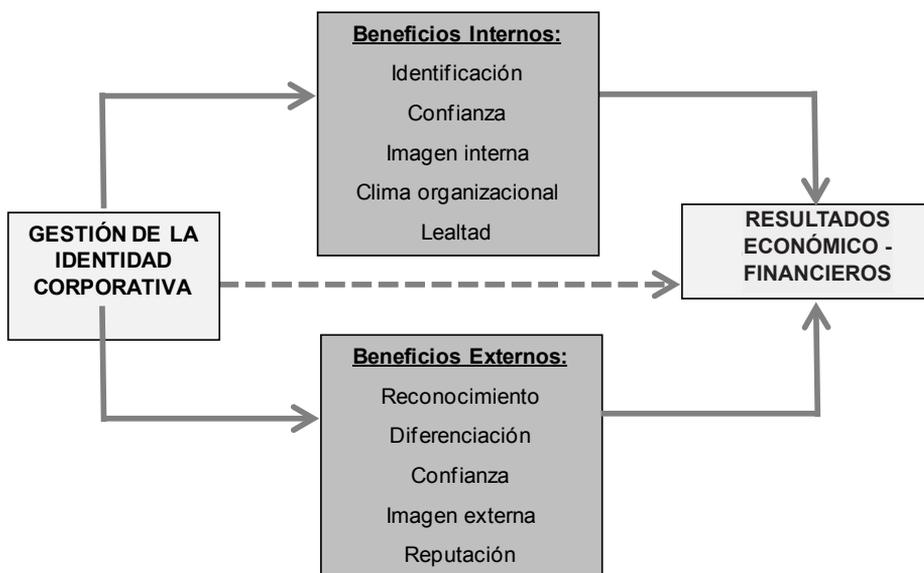
**Figura II**  
**Modelo de gestión de la identidad corporativa**

### **3.3 Beneficios percibidos de la gestión de la identidad**

Con respecto a los beneficios, diferentes ejemplos, anécdotas, casos e historias revelaron la existencia de tres dimensiones del resultado organizacional afectados por la gestión de la identidad corporativa. Así, se puede hablar de que una correcta gestión de la identidad corporativa puede generar beneficios externos, internos y económico-financieros (figura III).

Comenzado con los primeros, el reconocimiento y diferenciación de la

marca son dos de los principales beneficios que se derivan de la identidad corporativa. La utilización de un estilo personal de comunicación y de identidad visual, permite al banco labrarse una imagen diferencial y fácil de reconocer externamente. La utilización de un eslogan o de una identidad visual diferencial (colores, logos, arquitectura física o de marca, etc.), puede dar lugar a la creación de un estilo propio que permite al banco posicionar su entidad en la mente de sus stakeholders y diferenciarlo del resto de compañías: “yo te



Fuente: Elaboración propia (2014).

**Figura III**  
**Beneficios de la gestión de la identidad corporativa**

doy a ti un anuncio, sin firmas ni logo, y por el estilo yo te digo que mucha gente sabe que es de este banco” (E3). Sin duda, en el contexto de crisis actual, otra de las palabras que surgió con frecuencia en las entrevistas fue la confianza. Así, la identidad corporativa puede influir en la credibilidad del mensaje transmitido, reduciendo la desconfianza hacia el banco y favoreciendo las percepciones de los no clientes y las experiencias de los actuales: “para confiar tienes que tener una marca fuerte con buena reputación, una identidad sólida y coherente entre lo que dices y lo que haces” (E2). Otros beneficios externos tienen que ver con variables como la satisfacción, lealtad, creación de una imagen favorable o la reputación. Muchos de estos son consecuencia indirecta de la identificación, y es que una correcta gestión de la identidad corporativa permite no solo advertir diferencias entre la identidad real y la percibida, sino también poner en marcha mecanismos correctores que influyan en la identificación de estos grupos con los valores de la organización.

Con respecto a la dimensión interna, una adecuada gestión de la identidad corporativa permite acercar los valores que definen la cultura de la empresa a los de sus empleados. Esta influencia puede, a su vez, determinar otros patrones de comportamiento como el sentimiento de orgullo por pertenecer a esa organización, la confianza, la recomendación externa o la lealtad hacia la organización: “Nuestra imagen corporativa, es una actitud, una manera de relacionarnos, un tema cultural. Todo eso ayuda a construir ese sentimiento de pertenencia, a compartir valores más allá de lo típico, a implicar al personal y a compartir” (E5). En este sentido, es la comunicación interna la variable clave que permite transmitir los valores asociados a la marca a través de los niveles de la empresa, si bien también se ha observado como determinadas prácticas como el voluntariado corporativo pueden influir en la identificación del empleado con el banco. Por su parte, determinadas dimensiones de la identidad corporativa como las comunicaciones internas,

la responsabilidad social o la generación de una identidad visual distintiva, pueden influir positivamente, a corto plazo, en la imagen del empleado y, a largo plazo, en la reputación.

Por último, durante las entrevistas surgió el debate acerca de la influencia la identidad corporativa en el rendimiento económico-financiero. Si bien todos los directivos expresaron su acuerdo con la premisa de que compensa invertir en la gestión de la identidad corporativa, no es menos cierto que la mayor parte de ellos afirmaba que los resultados no son directamente observables en el corto plazo: “¿esto nos trae negocio?, no lo sé, pero que eso hace que sea una marca cercana que se está relacionando permanentemente con millones de consumidores, sin duda” (E6). Los resultados sugieren que esta influencia puede ser indirecta: por un lado, una correcta gestión de la identidad corporativa puede mejorar el clima organizacional haciendo que el empleado se sienta más identificado y satisfecho en su trabajo, redundando ello en la eficiencia de la organización; y por otro lado, la identidad corporativa favorece la generación de ventajas en diferenciación que permitirán al banco captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales y mejorar su cuota de mercado.

#### **4. Consideraciones finales**

Los resultados del estudio revelan que la identidad corporativa se ha convertido en un elemento clave en este sector. De acuerdo con los resultados de este estudio, se puede concluir que la identidad corporativa es el resultado de una interacción de diferentes elementos de diversa índole, tanto tangibles como intangibles, que hacen de la organización un ente distinto a los ojos de los stakeholders. La identidad corporativa emana directamente de una serie de elementos internos referidos a las decisiones de sus fundadores y directivos, así como de las tradiciones y cultura existentes a nivel organizacional. No obstante, los resultados del estudio evidencian que diversos elementos ambientales, como la regulación, o la situación política o económica del entorno también influyen en la identidad de las entidades bancarias analizadas.

En este sentido, este estudio establece una taxonomía de los determinantes principales que motivan la gestión de la identidad corporativa. En esencia, los determinantes pueden ser internos o externos. Además, existen una serie de barreras en su gestión. En los últimos años, se observa un escenario donde el sector ha sufrido una caída en la reputación y el consumidor ha emprendido nuevas maneras de relacionarse con las entidades. Además, los movimientos de fusiones y adquisiciones están obligando a lidiar con identidades diferenciadas entre las que los bancos deben identificar unos valores comunes con los que construir un mensaje uniforme a sus stakeholders. En este proceso los empleados juegan un papel clave, teniendo que vincularlos y contagiarles del entusiasmo y motivación con los que debe iniciarse cualquier cambio en la identidad corporativa.

Con respecto a la gestión de la identidad corporativa, el estudio ha permitido mostrar los objetivos fundamentales en la gestión bancaria de la cultura corporativa, la estructura, estrategia, comportamiento organizacional, comunicación e identidad visual, señalando a su vez los aspectos de la gestión que resultaban más destacados en cada uno de esos elementos. Esta multidimensionalidad de la identidad corporativa, y la existencia de diferentes niveles en su gestión, evidencian que su concepto es mucho más complejo de entender y gestionar de lo que se ha considerado en la literatura previa (Cornelissen y Elving, 2003). Una gestión eficiente de la identidad corporativa requiere por parte de la dirección de la consideración de todas las dimensiones identificadas en este estudio, especialmente cuando la organización pretende proyectar un posicionamiento acorde con su personalidad y cultura corporativa. Este estudio exploratorio desarrolla una categorización de todos estos elementos que supone un práctico punto de partida para las organizaciones bancarias que deseen formular una adecuada estrategia de gestión de su identidad corporativa. Además, esta categorización puede permitir a estas compañías desarrollar investigaciones dedicadas a auditar su gestión e identificar aquellos elementos que son más relevantes a la hora de influir en las

percepciones, actitudes y comportamientos de los stakeholders. Esta información será de especial utilidad para alinear los elementos más internos de la identidad con aquellos más externos y más fácilmente identificables para estos grupos de interés.

Finalmente, el estudio revela la existencia de beneficios internos y externos derivados de la gestión de la identidad corporativa que, a su vez, pueden influir en el rendimiento económico-financiero. De manera general, podría decirse que la gestión de la identidad corporativa conlleva beneficios externos que influyen en la diferenciación y posicionamiento de la marca corporativa, e internos, que favorecen la identificación y el sentimiento de pertenencia de los empleados con la organización. Destacan particularmente dos elementos, la confianza y la identificación. Los directivos confían en la gestión de la identidad corporativa como un elemento esencial para recuperar la confianza de los stakeholders. Parece claro que la comunicación de la identidad corporativa ha buscado construir una imagen creíble, cercana y sensible con las necesidades de estos grupos. En cualquier caso, se debe ser consciente de que esta búsqueda debe ir acompañada de actuaciones coherentes con el espíritu que se desea transmitir. La utilización de estudios e investigaciones puede advertir de la existencia de una falta de identificación con la organización, cuando no existe correspondencia entre los valores de los stakeholders y los de la entidad. Es por ello que la gestión de la identidad corporativa debe ir orientada a identificar y reducir esa brecha, haciendo que tanto clientes como empleados se sientan vinculados y parte importante de la organización. En cualquier caso, a pesar de que estudio explora aquellos beneficios más relevantes derivados de una buena gestión de la identidad, éstos no deben ser entendidos meramente como elementos internos y externos que se encuentran desconectados entre sí. Una buena gestión de la identidad puede llevar a la empresa a conseguir empleados más identificados y comprometidos con la organización, que a su vez serán capaces de desempeñar comportamientos fuera de su rol

que pueden ser beneficiosos para los clientes y otros stakeholders (Hennig-Thurau, 2004). Por ejemplo, los empleados que trabajan de cara al cliente tienen un gran poder para transmitir los valores de la organización a sus clientes, optimizar la experiencia de éstos y sentar de esta manera las bases para la diferenciación de la marca. De esta manera, los beneficios internos redundan en una mejora de los externos que permitirán a la empresa incrementar sus resultados financieros.

Evidentemente, este trabajo no se encuentra libre de ciertas limitaciones que motivan el desarrollo futuro de líneas de investigación. Éstas deberían ir encaminadas a diseñar estudios cuantitativos que permitan conocer con mayor grado de fiabilidad las repercusiones competitivas que se derivan de una correcta gestión de la identidad corporativa, tanto a nivel interno como externo. Por otra parte, el sector bancario se encuentra en constante cambio. Prueba de ello es que en los últimos años han nacido nuevas marcas corporativas, otras han desaparecido, mientras que otras organizaciones bancarias se han visto obligadas a reposicionar su identidad organizacional. Por ello, sería interesante conocer cómo cambia la identidad corporativa de las diferentes marcas corporativas como resultado de estos procesos y qué consecuencias tiene en las percepciones de diferentes stakeholders.

### **Bibliografía citada**

- Albert, Stuart; Whetten, David (1985). "Organizational Identity". **Research in Organizational Behavior**. Vol. 7. Pp. 263-295.
- Alessandri, Sue Wescot; Yang, Sung-Un.; Kinsey, Dennis F. (2006). "An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation". **Corporate Reputation Review**. Vol. 9, No. 4. Pp. 258-270.
- Anta, Rafael; García, Manuel (2003). **Técnicas cualitativas para investigación de mercados**. Ediciones Pirámide.

- Arendt, Sebastian; Brettel, Malte (2010). "Understanding the Influence of Corporate Social Responsibility on Corporate Identity, Image, and Firm Performance". **Management Decision**. Vol. 48, No. 10. Pp. 1469-1492.
- Bravo, Rafael; Montaner, Teresa; Pina, José M. (2009). "The Role of Bank Image for Customers versus Non-Customers". **International Journal of Bank Marketing**. Vol. 27, No. 4. Pp. 315-334.
- Cornelissen, Joep P.; Elving, Wim J.L. (2003). "Managing Corporate Identity: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants". **Corporate Communications: An International Journal**. Vol. 8, No. 2. Pp. 114-120.
- Dhalla, Rumina (2007). "The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors". **Corporate Reputation Review**. Vol. 10, No. 4. Pp. 245-260.
- Erdem, Tülin; Swait, Joffre (1998). "Brand Equity as a Signaling Phenomenon". **Journal of Consumer Psychology**. Vol. 7, No. 2. Pp. 131-157.
- Harris, Fiona; de Chernatony, Leslie (2001). "Corporate Branding and Corporate Brand Performance". **European Journal of Marketing**. Vol. 35, No. 3/4. Pp. 441-456.
- Hennig-Thurau, Thorsten (2004). "Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention". **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 15, No. 5. Pp. 460-478.
- Kapferer, Jean-Noel (2012). **The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th Edition**. Londres. Kogan Page. Pp. 493.
- Markwick, Nigel; Fill, Chris (1997). "Towards a Framework for Managing Corporate Identity". **European Journal of Marketing**. Vol. 31, No. 5/6. Pp. 396-409.
- Melewar, T.C. (2003). "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature". **Journal of Marketing Communications**, Vol. 9, Pp. 195-220.
- Milewicz, John; Herbig, Paul (1994). "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building". **Journal of Product and Brand Management**. Vol. 3, No. 1. Pp. 39-47.
- Mitki, Yoram; Herstein, Ram; Jaffe, Eugene D. (2007). "Learning Mechanisms for Designing Corporate Identity in the Banking Industry". **International Journal of Bank Marketing**. Vol. 25, No. 7. Pp. 452-468.
- Nguyen, Nha; LeBlanc, Gaston (1998). "The Mediating Role of Corporate Image on Customers Retention Decisions: An Investigation in Financial Services". **International Journal of Bank Marketing**. Vol. 16, No. 2. Pp. 52-65.
- Stuart, Helen (1999). "Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process". **Corporate Communications**. Vol. 4, No. 4. Pp. 200-207.
- Suvatjits, Jean Yannis; de Chernatony, Leslie (2005). "Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of a New Multi-Dimensional Model". **Journal of Marketing Management**. Vol. 21. Pp. 809-834.
- Ussia, Jaime Z. (2014). "La reforma del sector bancario español: De la correcta valoración de los activos a la recuperación del crédito". **Boletín de Estudios Económicos**. Vol. 69, No. 212. Pp. 263-289.