



Reputación corporativa: comunicando actitudes

“Aprende de la gente, planifica con la gente... cuando la tarea esté cumplida, todos van a decir: lo hemos hecho nosotros mismos” (Lao-Tzu)

Ramon Prats
Consultor en comunicación

La innovación de las empresas es una de las principales fuentes de diferenciación y valor añadido, que tendrán su reflejo en su reputación corporativa. Es por ello que debe diseñarse una comunicación estratégica que acompañe a nuestras actividades potenciando, y permitiendo transmitir, nuestras actitudes. Y esto resulta fundamental por un motivo muy sencillo: sin actitudes, no hay ideas.

Vivimos en un escenario de incertidumbres, un mundo con una complejidad que crece día tras día, y que no parece que vaya a alcanzar un techo a corto plazo. Las personas manejamos cantidades ingentes de información que se desplaza a una velocidad de vértigo, añadiendo un plus de dificultad a su valoración y a los procesos de toma de decisiones. El perfil de los responsables de dichas decisiones en el mundo empresarial se orienta cada vez más hacia aspectos como la inteligencia emocional, el liderazgo, la flexibilidad o la comunicación, equilibrándose o incluso superando a los conocimientos técnicos o prácticos, que hasta hace unos años constituían los baremos tradicionales de aptitud para el desempeño de una determinada actividad.

El éxito de una organización pasa por alinear a sus integrantes de forma coherente en torno a la misión, la visión y los valores, compartiendo una estrategia común para alcanzar los objetivos fijados. Para el adecuado desarrollo de ésta, debe manejarse la máxima información posible sobre el entorno y sobre la propia entidad, y debe poder transmitirse de forma ágil y coherente, tanto interna como externamente. Del mismo modo, lo que la organización comunique dependerá en gran medida de un posicionamiento y unas acciones cuidadosamente planificadas, para lo que deberá saber quiénes son sus stakeholders y disponer de los canales adecuados.

La llegada en la década de los 80 del Kaizen a la cultura occidental, puso las bases de una cultura empresarial basada en la mejora continua, que consideraba los recursos humanos como el activo más valioso, y el cambio gradual como la mejor forma de evolución. El cambio de paradigma de los negocios globales en los 90 puso en entredicho este planteamiento, puesto que presentaba deficiencias para adaptarse a la rápida evolución del entorno competitivo. La incertidumbre parece acrecentarse al tiempo que la globalización y la información, y lo que hagamos con ella, es la clave del éxito o el fracaso de las aventuras empresariales. Y en este proceso de adaptación y construcción de una realidad en permanente cambio, la reputación corporativa y la comunicación estratégica juegan un papel fundamental.

Una empresa puede desmarcarse de sus rivales si alcanza un grado de diferenciación que pueda mantener en el tiempo, proporcionando un valor único y diferenciado respecto a sus competidores y ampliando el espectro de factores, más allá de los meramente funcionales, hacia

otros que pueden ser de corte más emocional. Ante este tipo de planteamientos, conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como los propios activos, resulta un factor decisivo para su desarrollo. Podemos preguntarnos, ¿cuáles son las actividades que realizamos y que los stakeholders valoran? ¿Qué factores podemos suprimir o añadir para mejorar el producto o servicio? ¿De qué manera podemos medir o valorar las acciones que llevamos a cabo?

Estas son algunas de las cuestiones en las que la comunicación estratégica tiene mucho que aportar, mediante una correcta estrategia de definición y diálogo con los stakeholders. Para ello, debe formar parte del diseño de la estrategia general, poniéndose al servicio de los objetivos globales, y actuando como mecanismo conector entre todos los niveles de la actividad.

Formación de actitudes

La comunicación debe determinar sus funciones respecto a unos públicos objetivo, tanto internos como externos, que desarrollarán determinadas actitudes frente a los mensajes recibidos. Según la teoría funcionalista de las actitudes de Daniel Katz, destacado psicólogo social, éstas son determinadas por las funciones que cumplen para los otros, reforzándolas cuando son útiles para alcanzar objetivos o para dar respuesta a necesidades. Establece cuatro tipos de funciones que cumplen las actitudes de las personas:

1. Adaptación: Establece la búsqueda de la maximización de las recompensas y la minimización de las penalidades, desarrollando las actitudes más favorables para ello.

2. Defensa del yo: Mediante esta función, nos protegemos de aspectos de nosotros mismos o de la realidad que nos parecen inaceptables, y establecemos mecanismos de defensa, en ocasiones atribuyendo externamente aspectos que nos son propios y

proyectándolos en los demás.

3. Expresión de valores: Transmitimos de forma positiva nuestros valores centrales, y las expectativas de los que deseamos ser, reforzando el sentimiento de autorrealización.

4. Conocimiento: La búsqueda de un marco de referencia que nos permita alcanzar un grado suficiente de orden, claridad y estabilidad, y que permita conferir sentido a los acontecimientos que nos afectan.

Si nos detenemos en estos aspectos, podemos establecer ciertos paralelismos entre las funciones de las actitudes de las personas, y las que las organizaciones desarrollan a lo largo de su ciclo vital. En primer lugar, las empresas buscan obtener beneficios y evitar las pérdidas, alineando su actividad con el yo simbólico que las define, una construcción compartida y coherente con la misión, la visión y los valores que marcan su naturaleza y definen su cultura. Del mismo modo, promueven las actitudes que favorezcan su conservación, intentando evitar las incoherencias o los aspectos que consideran inaceptables con la naturaleza de sus actividades. En tercer lugar, buscan los modos óptimos para poder expresar de forma positiva sus valores centrales, que se ven reforzados interna y externamente. Y por último, intentan establecer marcos de referencia que permitan reducir la incertidumbre y otorgar sentido a los sucesos del entorno, para poder tomar las decisiones adecuadas en los distintos escenarios en los que se vean inmersas.

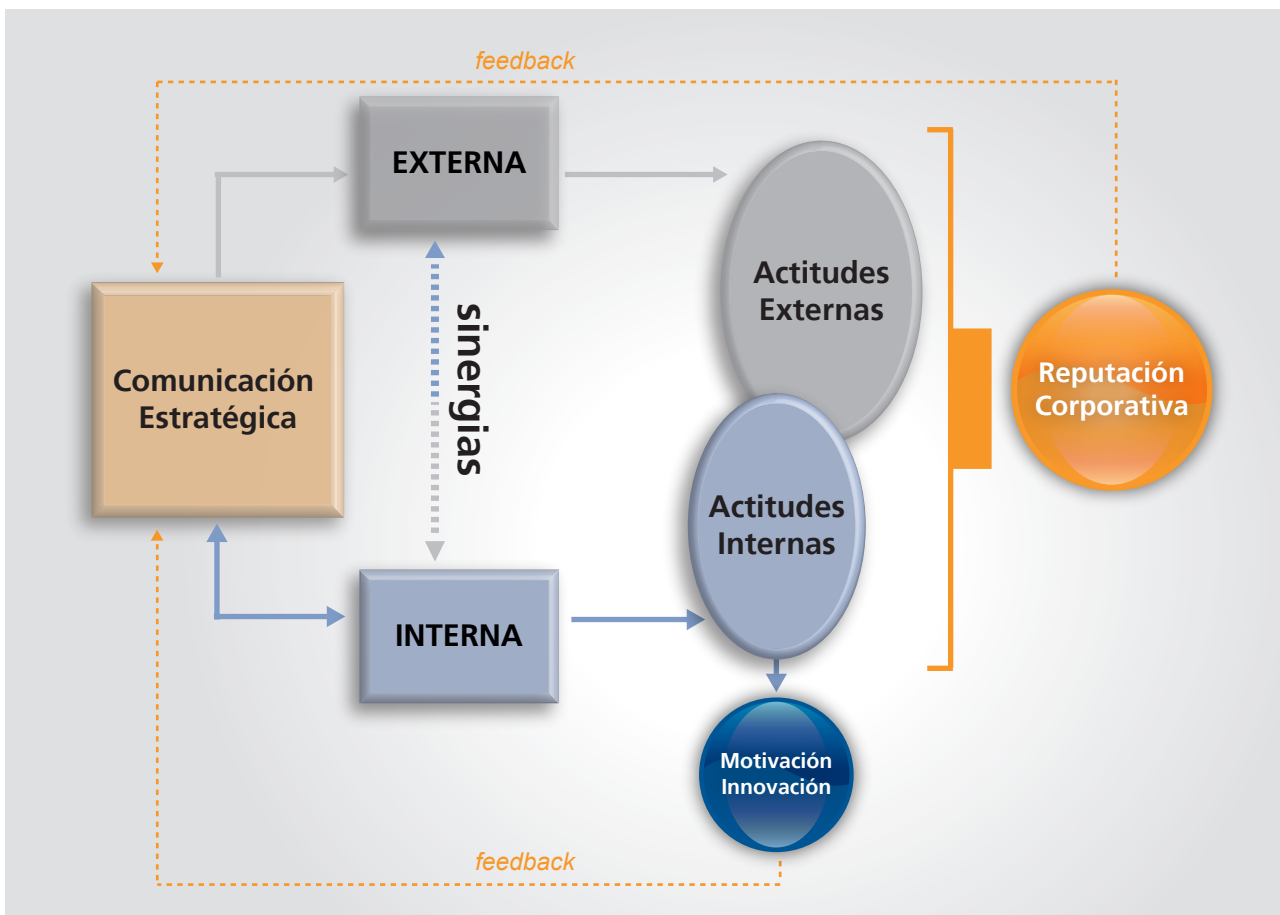
De forma general, podemos considerar que el cambio actitudinal se produce cuando dichas actitudes ya no pueden dar respuesta a las nuevas necesidades que se plantean, o bien a las expectativas generadas. Tanto las empresas como sus grupos de interés se hallan en un proceso de cambio permanente, de adaptación a realidades que crean de forma conjunta, retroalimentándose mutuamente y redefiniéndolas. Luego disponer de una comunica-

ción coherente y eficaz se convierte en un elemento fundamental en el desarrollo de la estrategia, y consolidar una reputación que genere actitudes favorables, uno de los objetivos primordiales a introducir en la agenda de cualquier equipo directivo.

Sin actitud no hay ideas

Las actitudes son la fuente de la innovación, pensamos que no puede haber ideas sin una actitud positiva y una motivación subyacente. Del mismo modo, la innovación es un catalizador fundamental en el crecimiento de las empresas y, a nuestro pare-

Es cierto que las ideas son uno de los principales activos de los que se nutre la innovación empresarial. Pero resultaría temerario afirmar que no depende de otros factores para convertirse en algo efectivo, puesto que una idea interesante no implica necesariamente una buena oportunidad de generar un valor añadido: aquí es donde entra en juego la gestión, el saber qué hacer con el material 'bruto', apoyada en una bien definida estrategia de comunicación que lo impulse tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa, y que debe acompañar la generación de sinergias. Sólo de este modo conseguire-



cer, una de las grandes bazas a la hora de generar actitudes, tanto proactivas para nuestras actividades, como favorables frente a ellas. Las nuevas orientaciones del management enfatizan el papel de los directivos en fomentar la generación de ideas, eliminar barreras mentales, facilitar el conflicto creativo, y posteriormente conducir la innovación generada hacia el mercado.

mos transformar las ideas en rentabilidad, que repercutirá directamente sobre el producto o servicio ofrecido a nuestros clientes.

El proceso de innovación no aparece por generación espontánea: es el fruto de un trabajo de análisis del entorno y de identificación de las propias potencialidades y limitaciones. Coincidiendo con Michael Porter, consideramos que el liderazgo efectivo va

mucho más allá de la custodia de las acciones individuales, sino que su foco es la estrategia: definir y comunicar la posición sui generis de la compañía, establecer transacciones y forjar el ajuste entre las distintas actividades. Es por ello que consideramos que la comunicación estratégica trasciende el ámbito de la gestión de las comunicaciones, sino que actúa sobre la globalidad de la realidad corporativa impregnando todos y cada uno de sus estratos, por lo que creemos que se halla muy estrechamente vinculada al management.

Reputación corporativa como reflejo del cambio de actitudes

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre una organización sus grupos de interés, tanto internos como externos, constituyendo un elemento fundamental en el rumbo de sus actividades y en su posicionamiento de marca. Las acciones desarrolladas a lo largo de su historia, y el valor aportado a los mencionados stakeholders, determinan la reputación de la que se goce. El trabajo de la comunicación en este aspecto es el de participar en la gestión de la realidad de la compañía, y trabajar para conseguir que se perciba dicha gestión. Por descontado, las actitudes que consigamos fomentar son los pilares fundamentales sobre los que asentar la reputación.

Un ejemplo cercano a nuestro ámbito es el de Mensajeros Radio Worlwide, más conocida por sus siglas MRW. Esta empresa creada en Barcelona en 1977, originariamente dedicada al transporte urgente de mercancías, es una de las pioneras en el ámbito de la responsabilidad corporativa en nuestro país. Para Francisco Martín Frías, su fundador, la responsabilidad corporativa es parte del ADN de la compañía. MRW destina el 1% de su facturación bruta anual a acción social desde 1993, bajo la firme convicción de que la compañía obtiene beneficios de la sociedad, y por tanto debe revertirlos en ella. Aparte de colaborar en multitud de campañas e iniciativas de corte solidario, y disponer de gran cantidad de planes de ayuda

en muy diversos ámbitos, también ha sido premiada por sus políticas internas de conciliación, de apoyo a la familia, a la integración e igualdad de oportunidades, etc.

La empresa es socio y patrono de la Fundación Empresa y Sociedad, y ya en la comunicación de su web establece explícitamente su compromiso con la mejora de las estrategias y prácticas de acción social, así como en la adecuada comunicación de dichas acciones. Sin duda, esto se debe a que la comunicación que MRW realiza sobre sus actividades parte de un posicionamiento estratégico bien definido, y que busca una coherencia con lo que la empresa es y desea ser en el futuro.

Recientemente tuve la oportunidad de conocer a Paco Sosa, Director de Relaciones Externas de MRW, y pude intercambiar impresiones con él respecto a aspectos relacionados con el posicionamiento y su comunicación. Me maravillé de lo profundamente interiorizada que tienen en su empresa la importancia de la comunicación de sus actividades: de nuevo adquiere una ventaja competitiva en su sector expresando actividades muy bien alineadas con sus stakeholders y con la naturaleza de su actividad, y lo hacen mediante los mensajes y los canales que mejor se adaptan a su particular forma de ser.

Fruto de esta definición de su estrategia, acompañada de una muy bien diseñada comunicación, MRW se ha posicionado como una de las entidades mejor valoradas del mercado español, figurando en el puesto 18 en el ranking general de empresas del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR) en el año 2009, un instrumento de evaluación de la reputación de las empresas en distintas áreas y con sus rankings respectivos, de forma similar al que publica Fortune en Estados Unidos. Ocupa también el primer puesto del sector de transporte urgente, y el puesto 59 en el de mejores empresas en las que desarrollar la carrera profesional.

Para ejemplificar los aspectos relacionados con el

cambio actitudinal, nos permitiremos exponer un caso extremo, el de los gigantes alemanes BASF, Bayer y Hoetsch A.G. Estas empresas son conocidas por el gran público como referentes industriales a nivel mundial, que generan empleo para miles de personas y cuyo impacto sobre la sociedad es más que notable. Pero lo que probablemente no sea tan conocida es su participación a favor de la Segunda Guerra Mundial, apoyando de forma activa el esfuerzo de guerra alemán en el conflicto, como se explica en el cuadro adjunto.

Tomemos a BASF como ejemplo. La empresa se ha posicionado como líder del sector químico mundial, al tiempo que como una entidad comprometida con el desarrollo sostenible, la responsabilidad corporativa y la protección del medio ambiente. BASF se adhirió a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y presenta informes de responsabilidad corporativa siguiendo los estándares internacionales del protocolo del Global Reporting Initiative (GRI); el último publicado es de 2008, certificado con una A+, máxima calificación posible para este tipo de documentos. Se posiciona como una compañía que invierte recursos y esfuerzo en I+D en temas como los riesgos y oportunidades de la nanotecnología o la biotecnología vegetal, y que participa de forma activa en la lucha contra el cambio climático y en las cuestiones relacionadas con la política energética.

Todo ello nos indica que, tras estas decisiones de corte estratégico, existe un proceso de diálogo con los stakeholders de la compañía, al tiempo que con la sociedad en su conjunto, y un buen alineamiento con la naturaleza de sus actividades. Detectar los temas que sensibilizan a la opinión pública y a las administraciones, y orientar las actividades hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas, es un elemento clave para determinar de forma adecuada las acciones que la compañía lleve a cabo. Pese

Gigantes del Reich

El pasado las compañías BASF, Bayer y Hoetsch A.G. se remonta a días turbulentos, a partir de su incorporación como partes integrantes del conglomerado empresarial IG Farben en 1925. El poder político acumulado por el nuevo gigante no sorprendería a nadie. Apoyó activamente a Adolf Hitler en 1933, influyendo en las elecciones a través de sus hombres clave en el Reichstag: los planes de dominación de Hitler sobre Europa sintonizaban con las ambiciones monopolistas de IG Farben sobre la industria química internacional. Pero lo que sí puede escandalizar es la naturaleza de algunas de sus actividades: entre ellas, la fabricación y venta del gas venenoso Zyklon-B, fabricado en su planta de Degesch, utilizado en las cámaras en las que se procedió al exterminio sistemático del pueblo judío por parte de los nazis.

Tras la guerra, los directivos de IG Farben fueron acusados de crímenes de guerra, pese a lo que ninguno de sus directivos recibió una pena superior a los cuatro años de prisión, y algunos incluso volvieron a ocupar sus sillas en los consejos de Bayer y Hoescht. Desmantelar IG Farben fue una tarea compleja, puesto que habían perdido por completo sus identidades corporativas: este proceso de división condujo a las tres principales compañías a volver a sus holdings anteriores a 1925.

No entraremos aquí en juicios ni valoraciones morales sobre la actuación de las compañías en el intrincado contexto de la Alemania nazi, porque no es el objeto de este texto. Pero lo que sí llama poderosamente la atención es la evolución que han seguido estas compañías hasta años recientes, y el cambio en la valoración que el gran público puede tener sobre sus actividades, llegado a posicionarlas como referentes de reputación corporativa.

al lastre que pueda suponer su participación en los acontecimientos que asolaron Europa durante el dramático conflicto, resulta muy significativo que BASF figure actualmente en el puesto 77 del ranking general de empresas 2009 del citado MERCO, y en el 58 en el de mejores empresas para trabajar, curiosamente justo un puesto por delante de MRW. En la misma línea Bayer ocupa el puesto 94 en el ranking de mejores empresas para el desarrollo profesional, y segundo lugar justo por detrás de BASF en el ranking sectorial.

Con estos ejemplos, queremos enfatizar el valor que una adecuada comunicación de sus actividades puede suponer para una empresa. Esto no debe obedecer a una decisión unilateral sobre qué acciones deben realizarse y comunicarse, sino que es preceptivo que se parta de un constante diálogo con los públicos internos y externos, redefiniendo realidades compartidas bajo la guía de un interés común.

Sólo de este modo podremos definir una estrategia comunicativa que aporte valor a los grupos de interés de nuestras actividades, y al mismo tiempo permita alinearlas con las expectativas que se nos demandan. Y si vamos un paso más allá, podemos suponer que nos facilitará poder atraer el talento a nuestra empresa.

Claves de la comunicación estratégica

La comunicación estratégica debe sustentarse sobre unos preceptos bien definidos, que permitan articular un discurso unitario, coherente con las actividades desarrolladas. Como apuntábamos, consideramos que una correcta planificación estratégica de la comunicación se aproxima a los planteamientos del management, más que a los puramente relacionados con la comunicación. A groso modo, podemos caracterizar las principales fases que determinan dicho proceso.

Fases del proceso de planificación estratégica

1.

Análisis interno: En primer lugar, debemos tener muy claro de qué punto partimos. Esta primera aproximación debe sustentarse sobre la misión, la visión y los valores que dan sentido a la organización y, a su vez, debemos identificar con qué activos contamos y qué limitaciones nos constriñen. Establecer de forma adecuada los recursos propios es un elemento fundamental antes de poder considerar cualquier otro aspecto, y debemos conocer con qué canales contamos para establecer una comunicación fluida en nuestro propio seno, que nos permita agilizar los procesos y favorecer la innovación.

2.

Identificación de los stakeholders: A caballo entre lo interno y lo externo, debemos plantearnos quiénes son nuestros grupos de interés, y qué valor añadido podemos aportarle a cada uno de ellos. La definición del tipo de comunicación deberá orientarse a satisfacer sus demandas y expectativas, puesto que la creación de valor debe dirigirse principalmente hacia ellos. Disponer de los canales adecuados de diálogo es un requisito indispensable para poder diseñar una estrategia de comunicación eficaz, adaptando el mensaje y el lenguaje a su particular idiosincrasia.

3.

Análisis externo: La importancia del contexto en el que nos movamos, claro está, es otro elemento fundamental a considerar. El análisis del entorno competitivo y de los escenarios en los que vayamos a desarrollar nuestra comunicación nos permitirá identificar elementos clave que configurarán su perfil, detectando riesgos y oportunidades, tanto presentes como futuras, de los planteamientos adoptados.

4.

Determinación de objetivos: Cuando tengamos claro a quién nos dirigimos, y en qué contexto, es cuando debemos fijarnos unas metas a alcanzar. Los objetivos deben ser realistas, sin pretender abarcar más de lo que podamos asumir como un coste razonable respecto a nuestros recursos. En muchas ocasiones, se comete el error de querer estirar más el brazo que la manga, obteniendo reacciones no contempladas que pueden desencadenar funestas consecuencias.

5.

Desarrollo de mensajes y acciones: Establecer de forma clara qué mensajes dirigimos a los diferentes públicos es uno de los factores claves del éxito comunicativo. Para ello, deben considerarse las particularidades de los distintos públicos, y compartir con ellos un lenguaje común: el fondo debe ser claro y coherente, pero puede tomar multiplicidad de formas para llegar a los distintos objetivos de comunicación.

6.

Creación de canales: Muy ligado al punto anterior, el canal que utilicemos determinará en gran medida el éxito de nuestras acciones. Actualmente, disponemos de una ingente cantidad de canales distintos, y podemos segmentar a los receptores de nuestros mensajes según múltiples características. La diversidad permite difundir las comunicaciones de mil y una formas, pero a su vez incurrimos en el riesgo de dispersarlas o de que resulten poco efectivas en medio de otras muchas, por lo que deben planificarse cuidadosamente qué canales queremos seleccionar para cada público.

7.

Feedback y medición: Por mucho empeño que pongamos en comunicar, será muy difícil que podamos valorar el éxito de nuestras acciones si no ponemos atención en el retorno sobre éstas. Ahora más que nunca, las organizaciones deben prestar atención a lo que se les dice y, yendo más allá, a lo que se dice sobre ellas indirectamente. Y por supuesto, debemos disponer de mecanismos que nos permitan evaluar si la inversión ha sido rentable y si nos ha permitido alcanzar los objetivos establecidos.

Algunos protestarán por la inclusión de estos dos últimos aspectos bajo el mismo epígrafe. En nuestra opinión, las reacciones cualitativas que suscite nuestra comunicación tienen el mismo peso que las mediciones cuantitativas que podamos establecer. Sinceramente pensamos que en tiempos del 2.0 hay algo que va más allá de las mediciones estrictamente cuantitativas. La comunicación es algo que debe plantearse a largo plazo, y este es un aspecto que a veces resulta difícil asumir, acostumbrados como estamos a planteamientos cortoplacistas ávidos de resultados inmediatos. De acuerdo que hay que saber qué rédito cuantificable le sacamos a nuestras acciones, pero no olvidemos que el valor añadido es ir un paso más allá.

Cerrando el círculo

En las páginas precedentes, hemos ido comentan-

do los aspectos que, a nuestro entender, resultan fundamentales para establecer una estrategia de comunicación que permita dar respuesta a las necesidades de los stakeholders de una organización, alineada con sus valores centrales, y que a su vez fomente la participación y la innovación desde dentro. El papel de los responsables de la comunicación estratégica es el de catalizadores de este proceso, de saber motivar la participación y ajustar las actividades con el mensaje de la entidad.

Pero también queremos dedicar estas últimas líneas a un aspecto que a veces parece olvidarse cuando empezamos a hablar de estrategias y objetivos: disfrutar. Pese a los parámetros establecidos por unas metas y una disciplina corporativa, debemos acordarnos siempre de disfrutar con nuestro trabajo. Y hablamos de una satisfacción tanto interna como externa, porque la base de un diálogo fluido es

transmitir intereses y experiencias, hablar y escuchar, compartir en definitiva... y estamos convencidos que no hay nadie mejor dispuesto para ello que alguien que disfruta con lo que hace cada día.

Las ideas, la innovación, el valor añadido, tan solo aflorarán si sabemos cómo poner las bases para ello, y difícilmente se logrará sin lograr la motivación, la implicación y el interés de las personas con las que compartimos nuestras actividades, tanto para expresar nuestros mensajes, como para ser receptivos a los que nos llegan. De nuevo, las actitudes resultan fundamentales para el éxito comunicativo, por lo que debemos esforzarnos en fomentar nuestra implicación y, a su vez, en implicar a nuestros públicos en nuestra razón de ser y en nuestros proyectos. Una vez más, el diálogo aparece como un elemento de importancia estratégica, mediatizado por las actitudes que consigamos promover.

Nos hallamos inmersos de pleno en la era del 2.0, en la que el diálogo y la participación son dos pilares

fundamentales si queremos generar interés, si pretendemos existir en medio de un panorama de sobreinformación que parece no tener límites, y en el que es fácil encontrarse solo incluso en medio de una muchedumbre. Incluir a los demás en nuestra manera de comunicarnos es el gran desafío al que nos enfrentamos los que trabajamos en esto tan complejo, y a la vez tan estimulante, que es la comunicación.

Así que para cerrar este documento, os invitamos a reflexionar sobre unos inmortales versos, que pueden resultar una inspiración para que tengamos algo siempre presente: que el placer siempre es mayor si es compartido.

“¿Qué dicha hay en la soledad?

¿Qué goce es el que se disfruta a solas?”

John Milton, El Paraíso Perdido