

Índice

| | |
|-----------------------------|----|
| Prólogo de Luis Abril | 11 |
|-----------------------------|----|

| | |
|--------------------|----|
| Introducción | 17 |
|--------------------|----|

01

| | |
|---|-----------|
| La alineación con los grupos de interés mediante la comunicación corporativa | 21 |
|---|-----------|

1. Primer punto de partida: recopilar información relevante 26
2. Segundo punto de partida: seleccionar la hoja de ruta correcta..... 32
3. Tercer punto de partida: beneficios del esfuerzo en comunicación corporativa 34
4. Final: la búsqueda sin tregua en la creación de alineación 39

PRIMERA PARTE. CONSTRUYENDO LA ALINEACIÓN INTERNA

02

| | |
|--|-----------|
| Recopilación de información dentro de la organización | 43 |
|--|-----------|

1. Rasgos de identidad global 49
 - 1.1. Transparencia 50
 - 1.2. Burocracia 51
 - 1.3. Misión compartida 52
 - 1.4. Ideología 53
2. Ajuste entre los aspectos estratégicos y los rasgos generales de identidad 55
3. Rasgos específicos de identidad de la organización 57
4. ¿Qué rasgos específicos de identidad se tienen que utilizar? 59
5. Identidad deseada de la organización 62
6. Identidad proyectada de la organización 63
7. Identidad percibida de la organización 66
8. Ajuste entre los aspectos estratégicos y los rasgos específicos de identidad..... 69
9. Ajuste con el comportamiento de los empleados 70
 - 9.1. El comportamiento de los empleados: el seguimiento del compromiso 70
 - 9.2. El comportamiento de los empleados: el seguimiento de la alineación 72

| | | |
|-----|---|----|
| 10. | Ajuste entre la estrategia y el comportamiento de los empleados | 78 |
| 11. | La integración de los tres grupos de datos en una hoja de ruta | 80 |

03 El desarrollo de una hoja de ruta para la alineación interna

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Hoja de ruta para la alineación interna | 88 |
| 2. | Caso práctico: reinventando Philips | 91 |
| 3. | Observaciones finales | 107 |

04 La creación de alineación interna con una comunicación interna eficaz

| | | |
|------|---|-----|
| 1. | Comunicación de apoyo en los programas desarrolladores de alineación interna | 111 |
| 2. | El uso de herramientas con conexión directa o indirecta en el desarrollo de alineación interna | 112 |
| 2.1. | Iniciativas de información..... | 114 |
| 2.2. | Iniciativas de motivación..... | 115 |
| 2.3. | Iniciativas de capacitación..... | 120 |
| 3. | Aumentar el impacto de la comunicación interna | 122 |
| 3.1. | Comunicación interna: estructura | 123 |
| 3.2. | Comunicación interna: flujo | 129 |
| 3.3. | Comunicación interna: contenido | 129 |
| 3.4. | Comunicación interna: clima | 131 |
| 4. | La alineación de la comunicación interna en cada uno de los cuatro tipos globales de identidad de la organización | 132 |
| 4.1. | Burocracia | 133 |
| 4.2. | Transparencia | 133 |
| 4.3. | Misión compartida | 134 |
| 4.4. | Ideología | 135 |
| 5. | Cuatro escenarios en el desarrollo y mantenimiento de la alineación interna | 138 |
| 5.1. | Primer escenario: de la rendición de cuentas a un significado compartido | 140 |
| 5.2. | Segundo escenario: de la burocracia a la rendición de cuentas | 142 |
| 5.3. | Tercer escenario: de la burocracia al significado compartido | 145 |
| 5.4. | Cuarto escenario: del significado compartido a la ideología..... | 146 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 05 | Recopilación de información destinada a crear la alineación externa | 151 |
| | 1. Exploración de problemas | 152 |
| | 2. El seguimiento de las opiniones de los grupos de interés externos más importantes | 157 |
| | 2.1. Opinión pública | 158 |
| | 2.2. Reputación..... | 164 |
| | 2.3. La reputación importa, pero las dimensiones subyacentes varían para cada grupo de interés .. | 168 |
| | 2.4. La reputación importa, pero las organizaciones tienen que ser conocidas primero | 172 |
| | 2.5. La reputación importa y se ve afectada por factores económicos y de responsabilidad social | 176 |
| | 2.6. La reputación importa y se ve afectada por las características de la industria..... | 177 |
| | 3. La reputación es importante: recopilación de información relevante con cuatro preguntas | 178 |
| | 4. La integración de toda la información externa recopilada | 179 |
| 06 | Una hoja de ruta destinada a crear la alineación externa | 181 |
| | 1. Dos casos prácticos: hojas de ruta de negociación y confrontación aplicadas por Unilever y Monsanto en todos los alimentos genéticamente modificados..... | 188 |
| | 1.1. El enfoque de Unilever en el lanzamiento de los alimentos modificados genéticamente | 197 |
| | 1.2. El enfoque de Monsanto en el lanzamiento de los alimentos modificados genéticamente | 206 |
| | 1.3. Diferencias y semejanzas en las hojas de ruta de alineación externa de Unilever y Monsanto | 220 |
| 07 | Beneficiarse del apoyo de la comunicación corporativa en la creación de la alineación | 223 |
| | 1. Fundamentos de la comunicación corporativa | 227 |
| | 2. Programas de comunicación corporativa para apoyar a objetivos estratégicos | 246 |
| | 3. Resumen | 258 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 08 | La medición del éxito de las iniciativas de alineación | 263 |
| | 1. Las expectativas acerca de la comunicación corporativa en general | 264 |
| | 2. Expectativas que los especialistas en la comunicación deben satisfacer..... | 270 |
| | 2.1. Mercado de trabajo | 271 |
| | 2.2. Inversores | 272 |
| | 2.3. Reguladores | 275 |
| | 2.4. Empleados..... | 276 |
| | 2.5. Indicadores clave de rendimiento (KPI) de los clientes que expresan el éxito en las relaciones .. | 277 |
| | 2.6. Relaciones con los medios de comunicación | 278 |
| | 3. Rendir cuentas, una necesidad para los departamentos de apoyo | 280 |
| | 4. Cómo utilizar las métricas en la comunicación corporativa | 281 |
| | 5. El uso en la práctica de KPI de la comunicación corporativa en un cuadro de mando | 290 |
| | 5.1. De la métrica al movimiento | 294 |

CUARTA PARTE. EPÍLOGO

| | | |
|-----------|--|------------|
| 09 | Alineación: desarrollo y mantenimiento del apoyo total de los grupos de interés | 301 |
| | 1. Los fundamentos, de forma breve | 303 |
| | 2. Petrobras, un caso práctico de Brasil | 308 |
| | 2.1. Estrategia, misión y una identidad cambiante | 310 |
| | 2.2. Desarrollo y mantenimiento de la alineación interna | 313 |
| | 2.3. Desarrollo y mantenimiento de la alineación externa | 317 |
| | 2.4. El uso de KPI para evaluar la alineación | 320 |
| | 2.5. El factor de alineación auténtica | 321 |
| | Notas | 325 |
| | Bibliografía | 333 |

Prólogo

Desde que Michael Porter definiera su teoría estratégica basada en las cinco fuerzas competitivas (competidores, clientes, proveedores, nuevos entrantes y productos sustitutivos) hasta hoy, las cosas han cambiado bastante. Para empezar, las empresas están sujetas a la globalización de la producción y a la aparición de un nuevo modelo económico basado en la economía digital. Para continuar, las empresas también están expuestas al escrutinio público de actores de todo tipo, desde las asociaciones de consumidores locales hasta ONG globales, pasando por la intervención de gobiernos, reguladores y medios de comunicación globales. Y, para concluir todo este caos, los movimientos sociales, la crisis y el coste de los recursos hacen cada vez más difícil sobrevivir sin una escala y una dimensión global.

La consecuencia es clara: en la última década se ha producido un cambio de paradigma para la empresa, por el que su futuro ya no está solo en manos de los actores tradicionales —ni en su capacidad de competir en un sector concreto, en las decisiones de sus accionistas o en las bondades de sus productos—, sino que también empieza a depender de «eso» que Friedman denominó *stakeholders* (y que en castellano hemos traducido por grupos de interés).

Y, si el futuro de las empresas también empieza a estar en manos de sus grupos de interés, es necesario ganarse su confianza para atraer clientes, talento y capital. Y esto pasa necesariamente por gestionar la reputación de las marcas corporativas. Estamos así ante un nuevo marco de competitividad, basado en el respeto y el reconocimiento de los demás, que garantiza y amplía la licencia de las empresas para operar en el ámbito global.

A este nuevo marco de competitividad, en el que los grupos de interés tienen poder sobre las empresas y en el que es necesario ganarse su confianza, algunos ya lo han denominado como la economía de la reputación. Este concepto, además de ser emergente, es también urgente: el desafío que tienen las organizaciones, los países, las ciudades por delante es ganarse la confianza de aquellos grupos que son clave para su supervivencia. Y representa una manera diferente de entender el rol de la empresa en el mundo: no se trata solo de ganarse la confianza de los accionistas, de los inversores, del capital. Esta economía de la reputación precisa ganarse la confianza y fortalecer las relaciones con los empleados, los clientes, los inversores, la sociedad en su conjunto, el regulador, de aquellos que van a permitir a las empresas abordar un nuevo ciclo de expansión y crecimiento sostenibles.

Por eso no es casualidad que el primer libro publicado por la biblioteca que Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership inicia junto con LID Editorial sea *The Alignment Factor* del profesor Cees van Riel, de la Universidad Erasmus de Rotterdam, un manual de gran utilidad para fortalecer las marcas corporativas, generar confianza y construir reputación corporativa.

Este libro, que se presenta en España al mismo tiempo que se publica en todo el mundo, representa una aportación de gran valor y de utilidad para los consejeros delegados, directores generales y demás miembros de los comités de dirección que quieran afrontar los procesos de transformación profundos que impone la nueva economía de la reputación. Y el mensaje es muy sencillo: si las áreas de negocio y los departamentos corporativos trabajan de manera conjunta, se respetan y se aportan de forma mutua, las posibilidades de éxito se multiplican exponencialmente.

Desde un punto de vista académico, Van Riel parte de los hallazgos realizados por la profesora Majken Schultz, de la Universidad de Copenhague, que recientemente han sido publicados por esta editorial bajo el título *Esencia de marca*. La investigación de Schultz demuestra cómo el incremento de los riesgos reputacionales y la escasa diferenciación de los productos y servicios han propiciado el florecimiento de las marcas corporativas (es decir, las *masterbrands*) como plataforma de

generación de un mayor valor percibido (tanto es así que compañías como Procter & Gamble o Unilever, defensoras a ultranza de las marcas de productos, han comenzado a endosar la publicidad de producto con sus marcas corporativas). Y es que los ciudadanos quieren saber quién está detrás de un producto o un servicio. El relato del pasado se construía solo basándose en los productos; hoy la historia que interesa de verdad es la que habla de la empresa.

Las marcas corporativas son el único elemento capaz de alinear la perspectiva del empresario con la de los empleados y del resto de grupos de interés de una empresa, la única plataforma de relación común entre todos ellos y capaz de entregar una comunicación coherente. Desde este punto de vista, la gestión de la marca ya no se refiere en exclusiva al posicionamiento de la empresa sino que conecta directamente la visión, los valores y los principios de actuación de una organización con el posicionamiento de la marca corporativa.

Este es el concepto de alineamiento que sirve de punto de partida a Van Riel para asegurar que, en la nueva economía de la reputación, ninguna empresa puede triunfar en el mercado si no es capaz de alinear los intereses de todos sus grupos de interés internos y externos. Las bases de la construcción de la confianza están en hacer promesas y cumplirlas. Es decir, existe una necesidad absoluta de coherencia entre los compromisos y el comportamiento, entre el posicionamiento, la identidad y la misión corporativa.

El libro es fruto de una investigación minuciosa realizada sobre algunas de las mejores empresas de todo el mundo y describe la excelencia de gestión en el proceso de construcción de mecanismos de alineación, partiendo desde los procesos internos dentro de la empresa para asegurar la eficacia y eficiencia de la comunicación externa. Es decir, partiendo de los empleados que se sienten comprometidos con el propósito de la empresa y con su reputación.

Uno de los hallazgos de Van Riel es descubrir al empleado como el grupo de interés clave de todo el proceso de creación de valor. Y es que la identificación del empleado con el proyecto empresarial resulta clave para construir la reputación interna de las compañías y el punto de partida

de la creación y protección del valor. No cabe duda de que existe una relación directa entre contar con empleados comprometidos y orgullosos de pertenecer a la empresa y la buena reputación y el crecimiento del negocio.

Además, los empleados son los principales embajadores de la marca ya que son quienes pueden comprender mejor la propia identidad, el sentido y la razón de existir de la empresa. Y los únicos que pueden desencadenar un proceso de generación de confianza hacia la empresa a través de círculos concéntricos. La creación de un espacio de confianza con los empleados irradia de los empleados a los clientes, de los clientes a los no clientes y de los no clientes al conjunto de la sociedad.

Desde un punto de vista operativo, este reto implica un trabajo colaborativo permanente entre los departamentos de comunicación, recursos humanos, marketing, responsabilidad social, asuntos públicos y el área financiera. Ninguno de los departamentos puede lograr resultados por separado, trabajando en silos aislados. Los empleados son cada vez menos receptivos a las técnicas publicitarias del pasado o a los mensajes internos que no son coherentes con la comunicación corporativa de la compañía.

Para Van Riel, «la comunicación y el trato con el empleado desempeñan un papel complementario en la alineación de toda la organización. El papel de la comunicación consiste en informar y motivar a los empleados, mientras que el área de recursos humanos se centra en el desarrollo de sus capacidades. Es fundamental que el equipo de comunicación garantice la coherencia de sus mensajes y que también incorpore mecanismos para el diálogo bilateral sobre la estrategia, entre los empleados de base y los altos directivos».

Hoy más que nunca, la confianza es el arco de bóveda de todo el sistema financiero y empresarial en todo el mundo. El esfuerzo para recuperar la confianza implicará importantes cambios en la gestión empresarial, especialmente en el modo en que las empresas se relacionan con sus grupos de interés y su capacidad para inspirar confianza a través de la transparencia, del diálogo honesto, del establecimiento de compromisos basados en principios y valores y del reporte acerca de su consecución.

Hoy más que nunca, las empresas deberán demostrar que cumplen las expectativas creadas y que existe una firme consistencia entre lo que dice y lo que hace.

Las empresas que formamos parte de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership estamos convencidas de que la reputación está en la base de la confianza hacia las empresas, instituciones y, en último término, hacia España. Y la confianza crea valor en el corto y en el largo plazo. La confianza está en el centro de la recuperación económica, de la internacionalización de nuestras marcas y en el centro de la experiencia y la fidelidad del cliente. La confianza, en definitiva, es la clave de todo. Y la reputación es la palanca para gestionarla.

Luis Abril

Presidente de Corporate Excellence-
Centre for Reputation Leadership



Introducción

Las organizaciones están perdidas sin el pleno apoyo de sus grupos de interés claves, tanto externos como internos. El apoyo de los empleados se refleja en un alto grado de motivación, que a su vez estimula la productividad que impulsa el rendimiento financiero. Existen evidencias que confirman la importancia de una sólida relación con el mundo exterior. Cuando los puntos de vista de los grupos de interés externos están en sintonía con las intenciones estratégicas de la empresa, los beneficios son evidentes. Por ejemplo, la organización podría tener acceso a capital más barato de una entidad crediticia, y menores costos de transacción de proveedores y contratistas que disfrutan hacer negocios con un socio de confianza. Un lugar de trabajo que goce de buena reputación también atrae a los trabajadores con más talento, quienes hacen productos que los clientes, además de comprar, puntúan alto, lo cual resulta muy importante en esta era de los medios de comunicación social. Más aún, cuando los cargos públicos electos y reguladores ven con buenos ojos a una organización, esta se hace con una licencia de actividades sostenible y sin restricciones.

Tomado en su conjunto, esto es lo que denomino alineación, que me atrevería a definir como una mutua relación de provecho entre una empresa y sus grupos de interés clave, que permite a la empresa cumplir sus objetivos y desarrollar su objeto. En el mejor de los casos, el apoyo total de los grupos de interés impulsa la alineación. El apoyo puede incluir acciones de empleados en la consecución de una estrategia, nueva reglamentación gubernamental que favorece el crecimiento de un sector empresarial o, sencillamente, una falta de interés o de oposición por parte de una organización de activistas externos. La alineación y el apoyo de grupos de interés es la herramienta más poderosa que cualquier empresa

puede tener en su arsenal operativo y su influencia abre mercados, vende productos y permite a la empresa prosperar.

Este libro explora el modo en que los directivos pueden crear una hoja de ruta para el desarrollo de relaciones organizacionales que alinean los grupos de interés internos y externos, principalmente a través de la acción coordinada de ejecutivos de línea y comunicación. Al igual que en todas las interacciones humanas, el primer paso para forjar este vínculo suele consistir en persuadir a otra persona u organización que reconozca tu presencia y sienta una atracción positiva. Pero una relación de este tipo solo se sostiene cuando ambas partes la perciben como de mutuo provecho. Al igual que las conexiones interpersonales, mantener una alineación entre la organización y todos sus grupos de interés es un proceso continuo, y uno en el que la comunicación es fundamental para la prosperidad, la estabilidad y la resistencia.

En efecto, una comunicación corporativa eficiente es fundamental para forjar el apoyo total de los grupos de interés y la alineación. Implica creatividad, disciplina y el uso de numerosas herramientas de gestión, incluyendo indicadores de rendimiento clave. Tal y como se ilustra en varios casos prácticos incluidos en este libro, el marco para una persuasión eficaz debe integrar a toda la organización, si bien debe ser conducido de forma activa por el consejero delegado y su equipo directivo más cercano.

Los conocimientos prácticos que siguen a continuación se basan en una investigación académica en las áreas de gestión de la reputación y alineación con los empleados, llevada a cabo en parte en la escuela de negocios de Rotterdam de Erasmus University en Holanda y, en parte, por un grupo creciente de académicos internacionales interesados en este campo relativamente nuevo; asimismo hemos contado con otra importante fuente de inspiración arraigada en una década de estudios del Reputation Institute sobre más de 2.500 empresas en 41 países, además de sus estudios –registrados a nivel mundial– en materia de búsqueda de alineación de empleados en empresas multinacionales. Estoy muy agradecido a mis colegas de ambas instituciones y, sobre todo, deseo expresar mi gratitud a mis colegas en el Corporate Communication Centre de la

Escuela de Negocios de Rotterdam/Erasmus University: Marijke Baumann, Guido Berens, Majorie Dijkstra, Mirdita Elstak, Ahong Gu, Mignon van Halderen, Patricia Heijndijk, Joke van Oost, Edwin Santbergen, Marjon Ullmann, y Yijing Wang. En el Reputation Institute, Brian Craig, Charles Fombrun, Kasper Nielsen, Nicolas Trad, Ana Luisa de Castro Almeida, Marcus Dias, Beverly Nannini, Fernando Prado, Jussara Sant'Anna Belo, Natalie Elliot, Dominik Heil, Loren Schneid, Anthony John-drow y muchos otros me ayudaron escribir este libro. Varios representantes de empresas me han ayudado con ideas, textos e ilustraciones que se han utilizado en este libro. Por ejemplo, Richard van der Eijk (Unilever), Frank van Ooijen (FrieslandCampina), Hans Koeleman (KPN), Eraldo Carneiro da Silva (Petrobras), Secundino Muñoz Velasco (Grupo Gas Natural Fenosa), Ángel Alloza, director general de Corporate Excellence -Centre for Reputation Leadership, Peter van Minderhout (TNT), Jules Prast y Andre Manning (Philips), Frans Cornelis (Randstad), Bill Margaritis (FedEx), Ray Jordan y Craig Rothenberg (Johnson & Johnson), Jerry Steiner (Monsanto), Karen Beuk (ING), Paulo Marinho (Itaú), David Brilleslijper (Delta Lloyd), Jeroen Overgoor y Jolanda Ravenek (Eneco) y Khumo Mohlamme (Eskom). Por último, deseo dar mi agradecimiento a Jay Stuller, quien me ayudó a pulir el texto con un inglés correcto y, sobre todo, cristalino.

He evitado, en la medida de lo posible, largas explicaciones teóricas y marañas de datos estadísticos. También he tratado de escribir el libro en un estilo que es común en la formación de ejecutivos: basada en hechos, arraigada en la investigación y confío que expresando un punto de vista que se perciba como útil para ejecutivos, directivos y profesionales de la comunicación. Se agradece cualquier comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar en el sitio Web www.corporatecommunication.nl/publications.

Cees B. M. van Riel
Rotterdam/Breda, abril de 2012

01

La alineación con los grupos de interés mediante la comunicación corporativa

Todos los grandes visionarios poseen una característica común: el deseo de poner en práctica sus ideas a través de acciones que se traducen en éxito. Dar con una estrategia ingeniosa y estimular a otros para seguir su sendero es el sello de grandes generales, entrenadores deportivos y, por supuesto, consejeros delegados tenidos en alta estima. Y, sin embargo, aunque la estrategia esté perfectamente diseñada y calculada será absolutamente inútil, o estará condenada al fracaso, si los principales grupos de interés de los que depende la organización no le brindan su apoyo.

Una buena sintonía con dichos grupos de interés es quizás el factor más importante a la hora de que una organización lleve a cabo sus negocios. El apoyo total de los grupos de interés, que es la forma más fuerte de alineación, brinda a la empresa una influencia clave para abrir mercados, conseguir licencias para operar y minimizar problemas. Sin embargo, el camino hacia este objetivo es largo, complejo y desigual, y tiene bifurcaciones que pueden conducir a una empresa en una dirección equivocada. Por ello es necesaria la elaboración de una hoja de ruta que persiga la vinculación o mejor, la alineación, de estos grupos de interés clave. La mayoría de los procesos e ideas que se explican en este libro son elementos que ayudarán a una organización a crear dicha hoja de ruta.

Las grandes corporaciones tienen numerosos grupos de interés, muchos más, de hecho, de los que se reconocían hace solo un par de décadas. La necesidad de caminar en la misma dirección que empleados, inversores, clientes, medios de comunicación, cargos públicos y reguladores es

obvia. Pero hoy en día, esta lista incluye, también, grupos autonombados que abogan por determinadas causas (*advocacy groups*) atentos a traspiés corporativos, socios empresariales y contratistas; los medios de comunicación general, que en la actualidad recogen un torrente incesante de noticias; y, por supuesto, el poder colectivo de individuos que se comunican a través de las redes sociales, pudiendo hacer que una pequeña crítica a una empresa se vuelva viral y corra como la pólvora. Si bien la empresa es la dueña de la promesa de su marca, ahora sabemos que son los grupos de interés internos y externos quienes poseen el activo más valioso de una empresa: su reputación.

El desarrollo de la alineación implica establecer una relación con los grupos de interés que, cuanto menos, es el resultado de la voluntad de ambas partes de escuchar los argumentos de cada uno y de evaluar los pros y los contras; de aunar esfuerzos en acciones que se considere que benefician al bien común. El objetivo último de la implantación de medidas que vayan en esta línea es el aumento del valor añadido de la empresa que perciben los clientes, accionistas y empleados, mediante la creación de sinergias dentro de la empresa y también entre esta y sus grupos de interés externos clave. La creación de dichas sinergias requiere que los altos ejecutivos apoyen las iniciativas de los directores financieros, marketing, compras, recursos humanos, tecnología y, quizás por encima de todo, comunicación corporativa.

El énfasis de este libro descansa sobre el papel de la comunicación en el desarrollo y mantenimiento de la alineación. Los directores de comunicación corporativa pueden contribuir de manera sustancial al éxito de una organización mediante la elaboración, selección y coordinación de los mensajes que la organización emite y que permiten la construcción de una relación de beneficio mutuo entre todos sus públicos. Los mensajes elaborados por los directores de comunicación tienen que ir en la misma línea que los objetivos estratégicos de la empresa. Y también tienen que tener en cuenta las expectativas de los grupos de interés clave.

Esto crea a veces una situación un tanto esquizofrénica para los directores de comunicación de las empresas, ya que tienen que equilibrar los

intereses y las demandas de los grupos internos dominantes —las personas que realmente dirigen la empresa, establecen su dirección y dictan sus valores y cultura— frente a los deseos y la opinión de los grupos externos. Un director de comunicación debe tener la capacidad de ofrecer un asesoramiento serio, sincero e, incluso, atrevido a la alta dirección sobre opiniones de empleados potencialmente conflictivas o aspectos polémicos sobre su reputación. Es más, para ser realmente eficaz en sus labores de comunicación, necesita habilidades comparables a las de un buen consultor de negocios, capaz de ganarse pleno respeto ante el consejero delegado y otros ejecutivos del más alto nivel. A su vez, es igual de importante que el consejero delegado asuma que la comunicación no es un asunto trivial o secundario sino que puede ser tan importante para el éxito de la compañía como el lanzamiento de un nuevo producto o disponer de fábricas altamente productivas.

La comunicación tiene una importancia excepcional en dos sentidos: en primer lugar, ayuda a los ejecutivos en la elaboración de la hoja de ruta que guía a la empresa hacia la alineación (esto es, un conjunto claro y sistemático de pasos que todos los departamentos de la empresa deben seguir para caminar en la dirección que marcan los grupos de interés internos y externos). En los capítulos siguientes se encuentran elementos de la hoja de ruta y cómo se crea, interpreta y gestiona. Hay puntos marcados en el viaje que implican la recopilación de información, el análisis, la creación de mensajes, su emisión y reiteración. Y, si bien la hoja es en gran medida un proceso organizado, las grandes empresas deben ser flexibles a la hora de usarla, ya que alcanzar la alineación, en un momento en el que las empresas están sometidas al permanente escrutinio de todos sus grupos de interés, les lleva a avanzar por un terreno por el que hace 40 años no tuvieron que viajar.

Sin embargo, una vez lograda la alineación —en particular con los grupos de interés externos—, la empresa habrá obtenido lo que denomino «una licencia sin restricción de actividades». Este es el producto hipotético de una excelente reputación y refleja la calidad del trabajo de la empresa en general y de las aportaciones concretas del departamento de comunicación en relación con los objetivos de la organización.

De hecho, en terminología abstracta, esta licencia representa el grado de éxito de la organización en la obtención y el mantenimiento de relaciones satisfactorias con los otorgantes de licencias de la sociedad. No es una tarjeta de tamaño cartera con la foto de la corporación, su altura, peso y edad. En este contexto, la licencia tiene una definición excepcionalmente amplia pero, en términos de obtener permisos, concesiones o contratos con gobiernos, una licencia de actividades puede ser muy literal, vinculante desde el punto de vista jurídico y cuya pérdida podría incluso llevar a una empresa a la quiebra. Cuando los grupos de interés indirectos interfieren en las operaciones empresariales, o generan el rechazo entre los consumidores, la empresa podría no quebrar, pero sí saldría mal parada. Usando la analogía de los privilegios concedidos a un conductor por la sociedad y sus leyes, una persona condenada por conducir en estado de embriaguez podría perder su carné, varios puntos y sufrir una fuerte multa económica; de la misma manera una mala relación con los grupos de interés puede imponer restricciones a la licencia de una empresa.

Por tanto, una licencia sin restricciones es quizá el activo más valioso de una organización y viene a ser algo parecido al buen nombre de un individuo. Para las organizaciones que desean obtener o renovar dicha licencia, la siguiente fórmula constituye el primer tramo de la hoja de ruta hacia la alineación:

Cuadro 1.1 Antecedentes de la licencia de actividades

| | | | | |
|------------------------------|----------|-------------------------------|---|--------------------------------|
| Excelencia en el rendimiento | x | Excelencia en la comunicación | = | Licencia de actividades |
| Contexto social | | | | |

Dicho de otro modo, el éxito de una empresa es el resultado de la excelencia en sus productos o servicios multiplicado por la excelencia en su comunicación, dividido por la naturaleza del contexto social en el que opera.

El conocimiento de esta dinámica arroja una luz muy diferente a la de décadas pasadas sobre la idea misma de la comunicación corporativa. Aunque las empresas siempre la han considerado una parte importante de la misma, las relaciones públicas eran vistas a menudo como algo insustan-

cial, un parachoques necesario entre la empresa y los medios de comunicación y las quejas de los clientes. Durante muchas décadas, parece como si demasiados directivos hubiesen creído que los empleados tenían suerte de tener trabajo y, en general, se esperaba que llevaran a cabo sus tareas sin ningún conocimiento de cómo contribuían a los objetivos corporativos; como mucho, se les informaba de las decisiones estratégicas.

Hoy en día, comunicar a los empleados todo lo que ocurre en el negocio es una pieza vital para cualquier operación importante. Por lo tanto, cumplir con éxito el papel de director de comunicación requiere tener un profundo conocimiento de la organización y una gran orientación hacia las necesidades de los grupos de interés internos y externos.

Tal vez mi máxima favorita dentro de esta disciplina es que el papel de los directores de comunicación es, ante todo, corporativo y, solo entonces, comunicativo. Lo que quiero decir es que en el trabajo que realicen junto a los altos directivos para dibujar una hoja de ruta que lleve a la obtención de esa licencia de actividades sin restricciones, el director de comunicación debe tener un conocimiento general de la empresa y, de hecho, debe poner las necesidades generales por encima de las de comunicación. Aunque la creación de mensajes es claramente algo importante, el director de comunicación es mucho más que un creador de mensajes o, incluso, un creador de imágenes. Las acciones tácticas de comunicación se llevan a cabo para apoyar los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, la función de apoyo a la corporación es lo primero, siguiéndole la comunicativa.

Una vez creado el plan estratégico, el siguiente paso es implementarlo. Suele hacerse mediante reorganizaciones departamentales, turnos de trabajo, nuevos programas de contratación y la reducción o eliminación de departamentos enteros, a menudo con la ayuda de consultores de gestión del cambio que ayudan a implantarlo sin destruir el valor de una iniciativa. No obstante, una comunicación efectiva facilita todos los cambios físicos y psicológicos. Los tres pasos básicos en la construcción y el mantenimiento de la alineación desde la perspectiva de la comunicación corporativa pasan por recopilar información relevante, seleccionar la hoja de ruta y obtener beneficios del esfuerzo en comunicación. Estos tres pasos se resumen en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2 Tres puntos de partida en la creación de alineación con la comunicación corporativa



1. Primer punto de partida: recopilar información relevante

Las organizaciones reúnen información de varias formas y a través de varias vías o especialistas que suelen identificar la información que es más útil para su propia área. Por ejemplo, el departamento de I+D busca las tecnologías y disciplinas científicas más prometedoras que podrían mejorar los productos y procesos de la empresa; mientras que el departamento jurídico mantiene la atención sobre el ámbito legal; el de marketing busca cambios en el comportamiento del consumidor y necesidades emergentes; por su parte, los directores de comunicación se centran en formas más holísticas de información, lo que les permite servir a la organización en su totalidad, ya que deben conocer en detalle lo que los grupos de interés conocen y piensan acerca de la organización. Recopilar la información necesaria de empleados y grupos externos requiere importantes inversiones en tiempo y dinero.

La recopilación y el uso de información externa pueden distinguirse en dos niveles: en primer lugar, el seguimiento continuo de asuntos que están en la calle y opiniones sobre la empresa para tratar de comprender las reacciones de estos grupos de interés clave para la estrategia y el objetivo general de la organización. La información sirve como base para la toma de decisiones acerca de cómo posicionar o ajustar la posición de la empresa en las relaciones con sus grupos de interés, como

analistas financieros, gobiernos y empleados potenciales; en segundo lugar, la información es necesaria para que aumente la conexión con los grupos de interés hacia objetivos estratégicos específicos que son extensiones de la visión y el objetivo global de la empresa.

Con el fin de implementar con éxito una nueva estrategia, las organizaciones dependen del visto bueno de sus grupos de interés o, al menos, de una posición neutra respecto a sus reclamaciones. En particular, las grandes empresas afectan a muchos segmentos de la sociedad y, en consecuencia, es crucial para ellas tener un conocimiento oportuno de las actitudes negativas e, incluso, el comportamiento hostil que puedan tener determinados grupos que abogan por determinadas causas o activistas externos.

Producir una alineación con los grupos de interés externos es, pues, cuestión de desarrollar y mantener relaciones a largo plazo, es decir, un asunto ciertamente delicado. Frente a lo que ocurre con los empleados, la relación con ellos no está nada influenciada por la jerarquía o la seguridad laboral. Pocos grupos de interés externos tienen una gran dependencia emocional o financiera de una empresa; los inversores, por ejemplo, pueden sencillamente mover su dinero a otra parte. En consecuencia, el seguimiento de las tendencias dominantes en cuestiones sociales –vinculadas directa o indirectamente a la nueva estrategia– constituye un paso hacia el desarrollo de una comprensión integral del contexto externo en el que la empresa opera.

Una organización también necesita realizar un seguimiento periódico de su reputación en varios niveles, incluyendo su posición relativa dentro de la industria y en cada uno de los países en los que opera. Un aspecto esencial de un buen uso de la información es comparar de forma permanente la realidad con las expectativas de los directivos de la empresa. Conocer las diferencias entre la estrategia deseada y los hechos y cifras en materia de creencias y comportamientos externos es un punto de partida crucial para lograr intervenciones eficaces, tanto en acciones ejecutivas generales como en tácticas de comunicación específica.

«La compilación de información destinada a comprender el contexto externo en el que una nueva estrategia ha de ser implementada

requiere el seguimiento y la identificación de las creencias y los comportamientos de los grupos de interés externos más importantes con anterioridad al lanzamiento de la estrategia y durante su ejecución».

A modo de ejemplo, echemos un vistazo a Barclays, el tercer grupo bancario del mundo. La estrategia de Barclays es, según su página web:

«Lograr un crecimiento que perdure en el tiempo mediante la diversificación de su base de negocios e incrementar su presencia en los mercados y segmentos que están creciendo con mayor rapidez. Este objetivo se debe a la ambición de convertirse en uno de los pocos bancos que lideran la industria global de servicios financieros, ayudando a sus clientes en todo el mundo a alcanzar sus metas. Barclays aplica cuatro prioridades estratégicas: construir el mejor banco en el Reino Unido, acelerar el crecimiento de los negocios globales, desarrollar actividades de banca minorista y comercial en algunos países fuera del Reino Unido y mejorar la excelencia operativa»¹.

Ser reconocida como una compañía global líder en servicios financieros requiere recopilar información sobre la banca minorista y mayorista para ver si los grupos de interés clave tienen una opinión de Barclays similar a las aspiraciones de la empresa. Esto significa que el banco también debe hacer un seguimiento de las opiniones de los clientes, inversores y empleados públicos de los que depende la empresa para llevar a cabo su estrategia. Además, hay que suponer que la empresa vigila de cerca las tendencias en la opinión pública respecto al papel de los bancos en la sociedad en general.

La primera gran recesión del siglo XXI ha hecho que muchos segmentos de la sociedad desconfíen de las entidades financieras. ¿Obtienen un beneficio justo y pagan dividendos adecuados a los inversores a la vez que proporcionan préstamos que ayudan a las empresas, los consumidores y la sociedad? ¿O se preocupan sobre todo de conseguir grandes sumas de dinero del sistema, para que los altos directivos reciban generosas retribuciones?

Hay importantes preguntas que aún no han sido contestadas, pero parece que Barclays es muy consciente de este debate, ya que la empresa muestra ejemplos decididos de conducta social responsable en su página web y en sus notas de prensa. Un ejemplo es su informe de la serie Social Intelligence titulado *Capital de CO₂: financiación de una economía de bajas emisiones de carbono*; y otro es el reconocimiento de Naciones Unidas por las acciones emprendidas desde el banco para la comunidad.

Además de las cualidades generales que los ciudadanos asocian con Barclays, el banco también tiene que reunir información sobre una parte de su estrategia, que consiste en «crear el mejor banco en el Reino Unido»². Esto requiere una información específica, tal como la demanda de ciertos productos y servicios, las expectativas en torno a la participación comunitaria y asumir la responsabilidad de ayudar a los clientes a entender las ventajas y desventajas de invertir en productos financieros complejos. También se pueden encontrar pruebas de esta toma de conciencia en la página web de Barclays. Además de patrocinar la Premier League inglesa, se pueden encontrar en sus publicaciones varios ejemplos de participación en la comunidad como la resolución del problema del analfabetismo financiero³.

Cuadro 1.3 Patrocinio de la Premier League por Barclays



Otro ejemplo es el de Philips, líder mundial en productos relacionados con salud, estilo de vida y alumbrado. Al inicio del siglo XXI, cambió de manera drástica sus categorías de producto y mercado que incluían la iluminación, los componentes de ordenadores, teléfonos móviles y la electrónica de consumo —como televisores y discos compactos—, hacia una empresa que se ocupa del cuidado de la salud y también de productos de consumo y de estilo de vida. Cambios de categoría como estos se pueden explicar con facilidad a los accionistas ya que los ingresos por productos para el cuidado de la salud son sustancialmente mayores que los derivados de productos electrónicos de consumo tradicionales y, además, son menos volátiles que las ventas en el mercado de componentes informáticos. Sin embargo, explicar estos cambios a los empleados, algunos de los cuales pueden perder su puesto o verse obligados a realizar un trabajo muy diferente, es realmente difícil.

Es posible enfrentarse a problemas con las cadenas de distribución minoristas, los proveedores, los gobiernos locales y otros grupos de interés que temen las consecuencias negativas de un importante cambio de estrategia por parte de una organización grande e influyente. En general, todas las empresas que se mueven fuera de las líneas de negocio establecidas y cambian a otras se toman el proceso de recopilación de la información en serio, simplemente para poder entender los puntos de vista de los grupos de interés que pueden hacer que el cambio tenga éxito o retrase su ejecución. No obstante, el hecho de intentar entenderles no significa que las organizaciones tengan que adaptarse de forma obligatoria a sus opiniones y preferencias.

De hecho, las empresas tienen el derecho y la obligación de ser obstinadas. Supongamos que Philips le hubiese preguntado a los distribuidores minoristas de sus bienes de consumo sobre el desarrollo de una línea de actividad de cuidado de la salud: es posible que muchos se hubieran opuesto al cambio. Las empresas visionarias toman sus propias decisiones y, la mayoría de las veces, van muy por delante de sus grupos de interés. La recopilación de información debería centrarse en lo que estos saben y creen en este momento, combinándolo con evaluaciones acerca de cómo podrían reaccionar en el futuro cuando se enfrenten a nuevos desarrollos específicos.

Tal y como se ha mencionado, explicar cambios importantes a los empleados puede ser difícil. Sin embargo, muy a menudo son el grupo de interés más crucial de una empresa:

«Cuanto mayor sea la brecha entre lo que los altos directivos quieren que los empleados creen acerca de una nueva estrategia en comparación con lo que muestren los datos de una encuesta acerca de las actitudes y el comportamiento real de los empleados, mayor ha de ser la intensidad de los procesos internos de cambio».

La recopilación de información interna se puede distinguir en dos niveles: el primero se refiere a las características de la organización y el segundo a los empleados. Los directores deben entender las señas de identidad que caracterizan a su organización (el capítulo 2 incluye una discusión detallada de estos rasgos, algunos de los cuales son comunes a las industrias y otros específicos de cada empresa). Las organizaciones necesitan entender las actitudes, los comportamientos y el apoyo a los objetivos estratégicos por parte de los empleados. Cuando la dirección pone en marcha un programa interno destinado a impulsar y estimular las acciones emprendidas y deseadas, es esencial medir el grado de apoyo de los empleados a los objetivos estratégicos.

El cuadro 1.4 resume los elementos clave para la recopilación de información interna y externa.

Cuadro 1.4 Recopilación de información relevante a través de la comunicación corporativa

| Información interna | Información externa |
|--|------------------------------------|
| Rasgos generales de identidad de la organización | Barrido de conflictos potenciales |
| Rasgos específicos de identidad de la organización | Significado para grupos de interés |
| Actitud y comportamiento de los empleados | Información específica |

La intensidad del grado de recopilación de información varía en cada caso. No obstante, a continuación desarrollamos una regla general de la cantidad de tiempo y esfuerzo que debería destinarse para la recolección de información elaborada:

«Cuanto más exigentes sean los objetivos estratégicos de una organización para conseguir un cambio fundamental en la identidad dominante y en la reputación existente, mayor será la necesidad de tiempo y esfuerzo en la recolección de información elaborada para simplificar un proceso de decisión que incorpora los puntos de vista de todos los públicos cruciales tanto internos como externos de los que depende la empresa para que la nueva estrategia tenga éxito».

2. Segundo punto de partida: seleccionar la hoja de ruta correcta

Hay dos hojas de ruta diferentes para la alineación, cada una con variaciones para llegar al público interno y externo. Los ejecutivos pueden optar por un enfoque centrado en la negociación o bien en la confrontación para desarrollarla. Ambos extremos necesitan diferentes tipos e intensidades de apoyo de los profesionales de la comunicación corporativa.

Explicar la estrategia a los grupos de interés y ajustar su aplicación y matices en respuesta a los comentarios caracteriza el modelo de negociación. Una técnica aplicada con frecuencia es consultar a los grupos de interés clave, para descubrir cuánto de predispuestos están a apoyar a la empresa, o si ofrecerán poca o ninguna oposición. Además, se puede dialogar para llegar a un entendimiento o acuerdo de provecho mutuo. El desarrollo de la alineación con técnicas de negociación suele generar mejores relaciones y más duraderas con los grupos de interés, tanto dentro como fuera de la organización.

No quiere esto decir que una hoja de ruta basada en la confrontación no sea útil e incluso preferible en muchos casos. Las técnicas de confrontación a menudo implican una combinación de interacciones de bajo riesgo entre la dirección de la empresa y los grupos de interés, incluyendo un par de técnicas conocidas como replicación (*mirroring*) y juego de poder (*power*

play). La replicación es esencialmente la venta de una historia sobre la estrategia, utilizando las técnicas de persuasión comunes a la publicidad y a la comunicación política. En un juego de poder, una empresa podría presentar una demanda contra un rival, contratar a personas clave de un competidor o tomar una posición firme en un debate público.

Es evidente que el enfoque de confrontación crea enemigos, sobre todo con los grupos de interés atacados por la empresa. Sin embargo, esto no significa automáticamente que todos los demás grupos de interés reaccionen de manera negativa. Por el contrario, la confrontación puede generar respeto hacia una organización que es claramente fiel a sus valores. Podemos ver un ejemplo interesante en la manera en que algunos fabricantes de bienes de lujo —como los bolsos Gucci y relojes Rolex— han criticado la falta de respeto a la propiedad intelectual de las empresas chinas que producen imitaciones baratas de estos productos.

Una mezcla de negociación y confrontación también se utiliza con los grupos de interés internos. La mayoría de los directivos se inclinan hacia la negociación cuando se trata de alinear a sus colegas con nuevas ideas estratégicas. Pero, por ejemplo, durante los primeros meses de una fusión —o en el caso de que un regulador obligue a una empresa a cambiar de manera radical su estrategia— las técnicas basadas en la confrontación, tales como dar órdenes a los empleados para realizar tareas nuevas o diferentes, sin preguntas y con prisas, muchas veces no se pueden evitar.

«El desarrollo de una hoja de ruta eficaz para la alineación interna y externa requiere un enfoque equilibrado entre la negociación y la confrontación. La selección de la hoja de ruta más adecuada requiere coraje en la gestión, utilizar información relevante sobre los grupos de interés y ser capaz de anticipar sus reacciones».

Las cuatro opciones básicas que los directivos pueden aplicar en el desarrollo de la alineación se resumen en el cuadro 1.5. Las diferencias y los detalles que explican qué técnicas se pueden distinguir y cómo funcionan se desarrollan en el capítulo 3 (hoja de ruta interna) y el capítulo 6 (hoja de ruta externa).

Cuadro 1.5 Hojas de ruta en la creación de alineación

| | | Enfoque de la estrategia | |
|-----------------|------|--------------------------|----------------|
| | | Negociación | Confrontación |
| Nivel de riesgo | Alto | Consultas | Replicación |
| | Bajo | Consenso | Juego de poder |

3. Tercer punto de partida: beneficios del esfuerzo en comunicación corporativa

Las estrategias centradas en la negociación, por lo general, requieren un tipo de apoyo de los profesionales de la comunicación diferente al que se requiere en las estrategias que emplean la confrontación. En la mayoría de las estrategias de negociación el número de grupos de interés es bastante limitado. Esto permite a los directores interactuar directamente con los representantes de los grupos. En estas situaciones, el trabajo de los profesionales de la comunicación consiste sobre todo en informar al público interno y externo sobre lo que se ha hecho y por qué es relevante, a través de herramientas de comunicación comunes, tales como comunicados de prensa, boletines de noticias y añadir información a la página web de la organización.

Cuando se aplican estrategias de confrontación, la necesidad de apoyar la comunicación se incrementa de forma exponencial. Los riesgos que pueden afectar a la reputación también aumentan, aunque solo sea porque la organización está tomando una posición atrevida y contundente respecto a un grupo de interés. Además, existe la posibilidad de que se produzca un efecto cascada que se extienda y atraiga a grupos de interés más peligrosos que el grupo original.

Los profesionales de la comunicación no solo apoyan a la dirección ejecutiva en las relaciones con los medios, sino que también les ayudan a desarrollar sofisticadas interacciones a largo plazo con los grupos de

interés clave. Algunas industrias están más curtidas en este ámbito que otras. Las entidades financieras no estaban preparadas para reaccionar de manera adecuada a las duras e intensas críticas vertidas sobre ellos a partir de la crisis financiera internacional de 2008-2009.

Algunas industrias están más acostumbradas a las críticas y al activismo de los consumidores; por ejemplo, la alimentaria, las de automoción, las farmacéuticas y las petroquímicas, cada vez parecen estar mejor preparadas para cualquier reto y muestran habilidades en la mitigación de riesgos que puedan dañar su reputación. Estas empresas emplean a profesionales con experiencia que están formados y capacitados en la gestión de conflictos (*issue management*), relaciones públicas y comunicación de crisis, los últimos combatientes en la lucha corporativa contra incendios, sobre todo cuando se trata de una confrontación aplicada desde fuera de la empresa.

Las estrategias de confrontación también necesitan el apoyo de la comunicación interna y por eso es importante que los empleados estén alineados con la identidad y estrategia de la empresa mucho antes de que surjan los conflictos. Por lo que la comunicación con los empleados es otra importante subespecialidad de la función de comunicación corporativa. Sin embargo, las organizaciones se vuelven muy vulnerables cuando sus propios empleados no apoyan por completo las afirmaciones hechas en las estrategias de confrontación.

Los profesionales de la comunicación interna tienen éxito –y son conscientes de que la alta dirección añade un gran valor– cuando los empleados de la organización conocen, sienten y actúan voluntariamente en línea con los propósitos estratégicos. Estos especialistas se encuentran con más frecuencia en organizaciones que dependen en gran medida de sus empleados para crear una ventaja competitiva. Las empresas de servicios –como las líneas aéreas, las empresas de comercio minorista y las aseguradoras– suelen tener agencias de comunicación con grandes cuentas, con equipos que se dedican en exclusiva a diferentes unidades de negocio.

El cuidado de la relación con los inversores es otra especialidad de la comunicación. Es muy útil para la alta dirección ya que a menudo, como una entidad separada de la comunicación corporativa, el equipo que la

coordina trata con periodistas económicos y se ocupa de las relaciones sensibles con los analistas financieros y los reguladores. Los reguladores exigen que las empresas se comuniquen de forma abierta y transparente sobre temas financieros altamente técnicos, y de conformidad con varios tipos de leyes de divulgación de manera imparcial, oportuna y uniforme con todos los públicos, que impida el acceso a información privilegiada que permita a otros ostentar una posición de ventaja competitiva. Los expertos en comunicación con inversores añaden valor organizacional cuando logran desvelar la información financiera que no solo es relevante para grupos de interés externos, sino que además permite a los analistas y a los periodistas comprender y apreciar las decisiones tomadas por la empresa y, a su vez, escribir favorablemente sobre la misma o recomendar las acciones a los clientes.

Las empresas B2C (orientadas al consumidor final) en sectores como venta al por menor, alimentación y automoción tienen una gran práctica en las comunicaciones de marketing: creando notoriedad y aprecio por sus productos. Su valor añadido es principalmente de apoyo a las ventas y al valor de marca (*brand equity*).

Todos estos especialistas en la comunicación proporcionan en su conjunto apoyo en el desarrollo y el mantenimiento de alineación interior y exterior de dos maneras complementarias. En primer lugar, estos comunicadores tienen que establecer bases duraderas, que se utilizan como punto de partida para el desarrollo de las actividades de comunicación sobre la empresa en general. Esto se hace a través de cuatro pasos:

- El primero es la codificación de las normas y directivas básicas de la comunicación de la compañía, la introducción de la nomenclatura (libro de estilo, denominaciones, etc.), el lanzamiento de manuales de identidad corporativa, políticas de marca o patrocinio y la definición de las rutinas diarias y procedimientos en las relaciones con los medios de comunicación.
- El segundo paso se ubica en la organización de la función de comunicación. Esto requiere claridad sobre la forma en que se asignan las tareas y presupuestos, así como los procedimientos utilizados para vincular los procesos comerciales con los roles de la comunicación.

- Un tercer paso es la recolección de información para la empresa. Otros departamentos también reúnen información; incluyendo estudios de planificación estratégica de los competidores o estudios de mercado que recogen datos sobre la satisfacción del consumidor. Sin embargo, los especialistas en comunicación observan tendencias dentro y fuera de la organización para identificar posibles amenazas que podrían obstaculizar la posición o el progreso de la empresa. En este sentido, examinan y analizan una amplia variedad de fuentes, temas de investigación y estudios de reputación.
- Una cuarta etapa en el desarrollo de un posicionamiento corporativo diferenciador es el uso de un relato corporativo para ilustrar la naturaleza y el propósito de la organización. La campaña «ecomagination» de General Electric pone a la empresa en la vanguardia de las tecnologías que producen energía a partir de fuentes limpias y sostenibles con el medio ambiente. Cuenta historias sobre la creatividad en la generación de energía eólica, solar y otras energías renovables y la imaginación que se puede aplicar a la conservación sobre el medio ambiente. Aunque General Electric es una empresa de gran magnitud, con una amplia gama de servicios, desde motores de aviones militares hasta sofisticados dispositivos médicos, los proyectos de «ecomagination» proyectan la imagen de una empresa que se dedica a prestar servicio a la sociedad y al medio ambiente.

Cuadro 1.6 El anuncio de «ecomagination» de General Electric



ecomagination™

**JUST
CALLED
SHOTGUN.**



While the world's been waiting for the electric car, maybe the whole time, the electric car has been waiting for this. The WestStation™ from GE enables charging for electric vehicles, and is going to change the way we all get to where we want to go. Ecomagination, it's technology that makes the world work.



Un segundo papel clave para los directores de comunicación corporativa es el desarrollo de programas de comunicación estratégica hechos a medida y orientados al desarrollo de la alineación exterior en torno a objetivos estratégicos concretos. Esto se hace con frecuencia en cinco pasos:

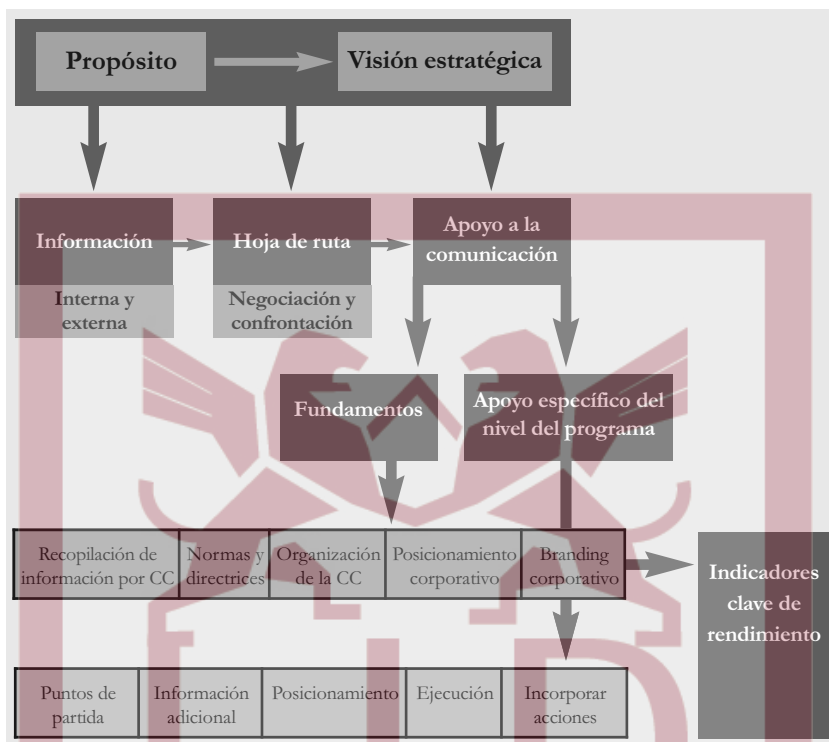
- Establecer el punto de partida a partir de la promesa global de la marca corporativa y determinar qué arquitectura de marca es la dominante: ¿monolítica, con mención de la marca o de *endorsement*? El segundo paso en esta fase no es más que el de determinar qué competidores han de ser tomados en cuenta y, en esta comparación, cuáles son sus características más fuertes.
- Identificar información especializada adicional en el contexto de la naturaleza del objetivo estratégico, por ejemplo, la recopilación de datos sobre alimentos genéticamente modificados que requiere información diferente a la del conocimiento para mejorar el valor para el accionista.
- Decidir cómo utilizar el apoyo de la comunicación en relación con la hoja de ruta que la empresa está aplicando con respecto a un objetivo estratégico específico.
- Seleccionar los mensajes que tienen que ser utilizados en la comunicación corporativa.
- Evaluar los éxitos y fracasos de este programa de comunicación específico, lo que resulta en una adaptación dirigida a aumentar el grado de alineamiento en torno a este asunto concreto.

Las condiciones en que los directores de comunicación corporativa pueden contribuir con mayor éxito a la creación de alineación a largo plazo se pueden resumir de la siguiente manera:

«Beneficiarse de los esfuerzos de la comunicación corporativa efectiva requiere la creación de bases duraderas de comunicación corporativa y su uso de una manera consistente en los programas de comunicación específicos dirigidos al desarrollo de una alineación permanente con el público interno y externo».

Los dos papeles de la comunicación corporativa se visualizan en el cuadro 1.7.

Cuadro 1.7 El apoyo de la comunicación corporativa en la creación de alineación



4. Final: la búsqueda sin tregua en la creación de alineación

Desarrollar y mantener un consenso en torno a temas estratégicos centrales es difícil para las organizaciones, ya que requiere construir un alto grado de confianza entre una gran variedad de grupos de interés. Incluso las organizaciones que generan más confianza pueden ser golpeadas por problemas de reputación, ya sea por la realización de acciones ilegales, que se consideran inmorales o simplemente por haber cometido un error de juicio en la toma de decisiones empresariales. Las reputaciones ganadas a pulso, y de forma sostenida a lo largo del tiempo, pueden, sin embargo, recuperarse de los hechos imprevistos que arrojan sombras sobre una organización, principalmente gracias a la atención y al esfuerzo que

se ha dedicado al desarrollo de las relaciones y la alineación con una amplia gama de grupos de interés. No importa si la organización es una empresa, una ONG o una entidad gubernamental, todas ellas son juzgadas por una serie de grupos de interés clave para su supervivencia.

Si una organización con una buena reputación facilita las interacciones con sus grupos de interés y, a su vez, logra que estos ayuden a la institución a cumplir con sus objetivos, la alineación es la consecuencia deseada que se deriva de la buena reputación. Una organización que es capaz de sintonizar con sus grupos de interés internos y externos tiene mucha más libertad y se le concederá el beneficio de la duda en el caso de que sus actos o comportamientos sean cuestionados en algún momento.

Dada esta dinámica, corresponde a las corporaciones incluir a expertos y profesionales de la comunicación en toda la discusión empresarial y elevar esta disciplina al mismo nivel que la del ámbito jurídico, los recursos humanos, la planificación estratégica y las operaciones. A su vez, los profesionales de la comunicación deben ayudar a la empresa a definir su misión, visión e identidad con la descripción más auténtica posible. En el desarrollo de los mensajes clave de la organización para los diferentes públicos, los profesionales de la comunicación también deben anticiparse a aspectos que, en el contexto social de su empresa, pueden ser una amenaza o una oportunidad y que permiten a una organización crear una posición de liderazgo que cuente con pruebas de realidad concretas y con acciones de comunicación atractivas. Esto debería servir de guía para la mayoría de las interacciones de la empresa con sus grupos de interés y permitir a una organización desarrollar y mantener una alineación sostenible con los principales grupos de interés de los que depende.