



Latin Stock

La cultura de marca

La satisfacción del empleado es la clave de su productividad, que se traduce en servicio de valor, motor de la satisfacción del cliente y de su lealtad. **Este aparente galimatías es en realidad branding interno, que se resume en: empleados comprometidos crean clientes fieles, igual a mayores ganancias.**

Aurora Michavila García, Fundadora y Ex-Directora Ejecutiva de Interbrand en España y consultora en *branding*, técnicas creativas y en 'el arte de presentar'

AUTOR: MICHAVILA GARCÍA, Aurora

TÍTULO: La cultura de marca

FUENTE:
"MK Marketing+Ventas", N° 228
Octubre de 2007. Pág. 26

DESCRIPTORES:

- Branding
- Branding interno
- Cliente
- Cultura de marca
- Recursos humanos

RESUMEN:

En el proceso de *branding* interno intervienen muchos factores: voluntad, compromiso, acción, consistencia y constancia. Los empleados de una compañía son un pilar fundamental, y figuras clave como los *embajadores de marca* y los *brand champions* ejemplifican el compromiso de la compañía con este proceso. Desde la Presidencia, hasta la Alta Dirección, pasando por los mandos medios, debe proyectarse entre toda la plantilla

¿Cómo se puede lograr que una marca lata con corazón humano? Hay que pensar qué es lo que la hace memorable, es decir, digna de ganarse la admiración y, si se consume, la intención de serle fiel. Muchos pensarán en el logotipo, el nombre, la publicidad que ha hecho últimamente... También en la satisfacción que da el producto que hay detrás... Y finalmente se llega al corazón de la marca, a la gente que hace posible que esa marca viva en el día a día.

Efectivamente, detrás de una marca hay personas. Informan, atienden, se ocupan de la logística, resuelven conflictos, encuentran soluciones... A veces son caras que se ven. Otras, voces que llegan telefónicamente o vía e-mail; y, en muchas otras ocasiones, existen, pero ni se ven ni se tiene contacto con ellas en ningún momento. Pero están ahí, haciendo posible que la compañía funcione y aportando valor a uno de sus principales activos: sus marcas.

Y es el conjunto de empleados y directivos de una compañía el que hace posible que la promesa única de marca que lanza al mercado se cumpla en cada punto de contacto con ella. Dicho esto, parece lógico asumir que el resultado de la ecuación de éxito para lograr que nuestra marca lata con corazón humano no es otro que alinear procesos y comportamientos humanos con la promesa de marca. Fácil de decir y algo más complejo de llevar a cabo, cierto, pero en absoluto imposible.

¿Cómo nos imaginamos que es trabajar para Apple? Probablemente esperemos una compañía poco jerarquizada, muy práctica, de trato informal, con oficinas de diseño, acciones de recursos humanos muy rompedoras... ¿Por qué? Porque se proyectan hacia dentro los valores de marca que se conocen desde fuera.

Ahora hay que pensar... ¿Qué valores de marca se quieren proyectar hacia fuera?, es decir, ¿cómo se desea que se perciba la

marca? ¿Estamos internamente preparados para cumplir esa promesa? ¿Será creíble para los empleados? ¿Estamos muy lejos de poder vivirla dentro de la compañía?

El proceso de trabajo para vivir dentro de la compañía los valores que se proyectan hacia fuera es lo que se llama *branding interno* o *proceso de cultura de marca*. Y cuanto más trabajo, hablo y escribo sobre este tema, más consciente soy de la verdadera dificultad que tiene hacerlo aterrizar con éxito dentro de una compañía. Y no es porque sea una misión imposible, sino porque intervienen muchos factores que no siempre se contemplan: voluntad, compromiso, acción, consistencia y constancia. Como siempre, el secreto está en hacer las cosas bien.

Branding y empleados ¿Qué pintan ellos en todo esto?

Los empleados son la clave. Ya en 1994 James Heskett y sus colegas de la Harvard Business School publicaron un artículo, *Putting the service-profit chain to work*, sobre la importancia del compromiso de los empleados para una compañía. Se trataba de un modelo de lo más intuitivo: la satisfacción del empleado es el motor de su retención que, a su vez, es la clave de su productividad, lo que se traduce en servicio de valor, que es el motor de la satisfacción del cliente, motor, a su vez, de su lealtad. Lo que se traduce en rentabilidad y crecimiento. Es decir, empleados comprometidos crean clientes fieles, igual a mayores ganancias.

Ya entonces para algunos, como Richard Branson, de Virgin, esta premisa fue el punto de partida para lanzar sus negocios: *“Nos embarcamos conscientemente en la creación de una marca que se apoyase en atributos de calidad, diversión y sentido del reto. Creíamos que nuestra prioridad debían ser las personas que trabajasen en nuestra compañía, luego nuestros clientes y finalmente* +

El compromiso de los empleados es ya parte esencial del gran éxito de una marca

nuestros accionistas. Porque si los empleados están motivados, entonces los clientes estarán contentos y los accionistas se beneficiarán del éxito de la compañía”.

Algo más de una década después, el compromiso de los empleados es ya parte esencial y reconocida del gran éxito de una marca. Crece la competencia y los clientes son cada vez más sofisticados. El éxito de la fidelidad recae en la fortaleza de la relación que la marca tenga con sus clientes/consumidores. Es hora entonces de reconocer que los empleados de una compañía son un pilar fundamental de esa relación y de que se les incluya en los procesos de *branding*.



Alinear una compañía con su promesa de marca puede afectar a procesos, tecnología, aspectos de recursos humanos, comportamientos y actitudes, comunicación interna e incluso suponer cambios de organigrama.

Claves del éxito para un programa de *branding* interno

Voluntad. Es necesario querer cambiar y creer en ello, porque es la base sobre la que se sostiene el compromiso. Y creo que muchas compañías no quieren cambiar porque veo que no son consientes de las implicaciones y alcanze que tiene ese paso. Les gustaría que existiera una fórmula que posibilitara el *cámbiame, pero no me toques*. Alinear una compañía con su promesa de marca puede afectar a procesos, tecnología, aspectos de recursos humanos, comportamientos y actitudes, comunicación interna e incluso suponer cambios de organigrama. No se habla aquí de un *efecto maquillaje*, sino de una alineación real. Ser admirado requiere un esfuerzo, y los gestores de una marca corporativa deben conocerlo y desearlo.

Compromiso. Un proceso de *branding* interno o de cultura de marca es un programa a largo plazo. Su puesta en marcha requiere fases, objetivos y acciones para lograrlos. Algunas serán muy bien recibidas, otras implicarán cambios que podrán provocar resistencias inicialmente. Muchas áreas de algunas compañías siguen trabajando en silos, en defensa de parcelas de poder y de presupuestos. Muchas compañías familiares profesionalizadas siguen sin dar poder suficiente a sus directivos, por lo que una promesa de cambio puede generar actitudes escépticas. Y así una infinidad de casos más. Lo cierto es que el compromiso con el programa debe nacer desde arriba, desde la Presidencia, vivirse en la Alta Dirección, endosarse a los mandos medios y proyectarse a todos los niveles de empleados. Existen figuras clave como los *embajadores de marca* y los *brand champions*, que ejemplifican el compromiso de la compañía con el proceso y ayudan a humanizar día a día las acciones diseñadas.

Acción. Los valores de una marca deben traducirse en acciones internas reales. Vivirlos implica actuar para que se materialicen en el día a día de una compañía. Y es básico que los empleados se sientan no sólo parte, sino el centro del programa de cultura de marca, sin que ello implique responsabilidades adicionales en su labor diaria.

El éxito está en que todos entiendan que son parte indispensable del proceso porque son una pieza imprescindible de la experien-

Trabajamos sobre la punta del iceberg, ya es hora de que empecemos a hacerlo sobre lo que no se ve y es el verdadero sustento de la marca

cia de marca. Para lograrlo, es necesario arrancar el programa con una auditoría interna de empleados, segmentándolos al igual que se hace con los públicos externos. Y es preciso identificar las barreras actuales para vivir internamente los valores de la marca en cada segmento y determinar los pasos necesarios para vencerlos. Las acciones consecuentes se organizan en el plan estratégico, que permite distinguir entre diferentes fases de acción y comunicación según los objetivos:

- ✓ Información del programa a los empleados
- ✓ Motivación como preparación al cambio
- ✓ Involucración en el cambio
- ✓ Medición de resultados

En general, las áreas clásicas a las que afectan las acciones son:

- ✓ **Procesos:** necesidad de cambios, detección de momentos estrella para la marca en los ámbitos interno y externo, etcétera
- ✓ **Actitudes y comportamientos:** falta de *empowerment*, inaccesibilidad, actitudes hostiles, etc.
- ✓ **Comunicación interna:** falta de canales, infrautilización, falta de bi-direccionalidad, mensajes confusos, etc.
- ✓ **Tecnología**
- ✓ **RR.HH.:** políticas de reconocimiento, remuneración, conciliación, etc.
- ✓ **Formación**

Consistencia. No se puede prometer aquello que no se está preparado para cumplir. Ni

se debe prometer y luego abandonar. El *momentum* es clave en un programa de cultura de marca y no hay que dejarlo pasar. Por ello, es imprescindible la planificación estratégica de las acciones y ser fieles al ADN que se ha definido para la marca: sus valores y su personalidad. Y es igualmente crucial medir el resultado de las acciones para observar el éxito del programa o la necesidad de cambios. Mandar a los empleados mensajes contradictorios es un lujo que no se pueden permitir las compañías. Han depositado su confianza en una promesa y ahora se debe responder, al igual que se hace con los clientes externos.

Constancia. Se trata de un programa a largo plazo, por lo que la constancia y la paciencia son la llave del éxito. Un programa de esta índole es una inversión en tiempo, esfuerzo y presupuesto, que se puede transformar en gasto muy rápidamente si se hacen las cosas a medias, lo que se traduce en una gran frustración para todos. La compañía pierde credibilidad entre sus empleados, se favorece el escepticismo frente a futuras iniciativas y promesas, se genera insatisfacción y ello redundará en una menor productividad y satisfacción de los clientes, y en empleados susceptibles de lanzarse al mercado laboral.

En un entorno en el que la diferenciación es cada vez más efímera, se debe apostar por fortalecer la identidad de una marca. Estamos aprendiendo a trabajar sobre la punta del iceberg, lo más visible. Creo que es hora de que todos tomemos conciencia de esa parte que no se ve y que es el verdadero sustento de la marca, y empecemos a ampliar nuestros programas de *branding* a su mundo interno, donde verdaderamente late su corazón humano. ¡Os deseo mucha ambición y complicitad para esa nueva parte del camino! ●

